

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»



№ 9 (50) / 2024



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

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

№ 9 (50)

Київ 2024

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, 2024

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

ГУМАНІТАРНА І ПОЛІТИЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ

Штима Олександр Васильович НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ДЖЕНТРИФІКАЦІЇ МІСТ	9
--	---

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Говорун Надія Петрівна УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ	15
--	----

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Хребтій Ігор Віталійович ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У КАНДИДАТІВ НА ЗАЙНЯТТЯ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	22
--	----

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА ТА ДЕРЖАВНА ОХОРОНА

Скриньковський Руслан Миколайович, Ковалів Мирослав Володимирович, Єсімов Сергій Сергійович, Яромій Іван Васильович ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	31
---	----

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Джегур Геннадій Васильович ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У МІСЦЕВИХ ГРОМАДАХ	40
--	----

Димченко Олена Володимирівна, Хайло Яна Миколаївна, Хайло Владислав Олегович ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСТ	49
--	----

Маліборський Петро Васильович ФІНАНСОВА НЕЗАЛЕЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В СУЧАСНИХ УМОВАХ	60
--	----

Нема Олександра Степанівна КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	66
--	----

Пак Наталія Тадеушівна, Скулинець Катерина Вікторівна РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕКИ РЕГІОНІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	73
--	----

Подковський Олег Петрович ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	80
---	----

Хом'як Іван Васильович ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	88
--	----

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Мушук Василь Васильович ІНСТИТУТ ПРИМУСОВОГО ВИКОНАННЯ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК	100
---	-----

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Качмар Сергій Йосипович ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ.....	108
---	-----

Омельяненко Віталій Анатолійович, Гордієнко Володимир Володимирович ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗРОБКОЮ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЄЮ СОЦІАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ	114
--	-----

CONTENTS

HUMANITARIAN AND POLITICAL SECURITY OF THE STATE

Shtyma Oleksandr

NATIONAL FEATURES OF CITYGENTRIFICATION 9

RESEARCH, DEVELOPMENT, PROJECTS ON PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION

Hovorun Nadiia

MANAGEMENT TOOLS FOR SOLVING THE PROBLEMS OF POST-WAR RECONSTRUCTION
OF THE DE-OCCUPIED TERRITORIES 15

CONCEPTUAL FRAMEWORK OF PUBLIC SERVICE

Khrebtii Ihor

ASSESSMENT OF LEADERSHIP COMPETENCE IN CANDIDATES FOR CIVIL
SERVICE POSITIONS.....22

NATIONAL SECURITY AND STATE SECURITY

Skrynkovskyy Ruslan, Kovaliv Myroslav, Yesimov Serhii, Yaromii Ivan

PECULIARITIES OF STRATEGIC STATE MANAGEMENT IN THE FIELD OF NATIONAL
SECURITY 31

REGIONAL MANAGEMENT AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

Dzhegur Gennadii

EFFICIENCY OF THE MECHANISM FOR THE PROVISION OF ADMINISTRATIVE
SERVICES IN LOCAL COMMUNITIES 40

Dymchenko Olena, Khailo Yana, Khailo Vladislav

ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT ASPECTS OF THE REGIONAL DEVELOPMENT
OF CITY LIVELIHOOD ENTERPRISES..... 49

Maliborskyi Petro

FINANCIAL INDEPENDENCE OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN MODERN CONDITIONS 60

Niema Oleksandra

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT
OF TERRITORIAL COMMUNITIES.....66

Pak Nataliya, Skulynets Kateryna

THE ROLE OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN ENSURING REGIONAL SECURITY
IN TIME OF WAR.....73

Podkovskyi Oleh

APPROACHES TO THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF REGIONAL DEVELOPMENT
POLICY IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES.....80

Khomyak Ivan

DECENTRALIZATION AND PECULIARITIES OF ITS IMPLEMENTATION IN MODERN
CONDITIONS.....88

THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION

Mushuk Vasyl

INSTITUTE OF ENFORCEMENT OF JUDGEMENTS IN THE STATE ADMINISTRATION
SYSTEM: FORMATION AND DEVELOPMENT.....100

FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS

Kachmar Serhiy

INTERNATIONAL APPROACHES TO REGULATION IN THE PUBLISHING
AND PRINTING SECTOR.....108

Omelyanenko Vitaliy, Hordiienko Volodymyr

INNOVATION PROJECTS IN PUBLIC ADMINISTRATION OF DEVELOPMENT AND
IMPLEMENTATION OF SOCIAL STANDARDS 114

УДК 711.168:316.334.56:330.341

Штима Олександр Васильович

аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту

Навчально-наукового інституту менеджменту та психології

ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

Shtyma Oleksandr

Graduate Student of the Department of

Public Administration and Project Management

Educational-Scientific Institute of Management and Psychology

State higher educational institution "University of educational management"

ORCID: 0009-0008-7147-172X

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-9-10287

НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ДЖЕНТРИФІКАЦІЇ МІСТ NATIONAL FEATURES OF CITY GENTRIFICATION

Анотація. Військові дії в Україні призвели до знищення багатьох міст і населених пунктів та переселення їх мешканців в інші міста і регіони України, що потребує від органів державного управління та місцевого самоврядування вирішення нагальних потреб із зазначених проблем та збільшує науковий інтерес до процесу джентрифікації, за якого відбувається покращення умов проживання людини.

Вивчення зарубіжного досвіду проектування та будівництва міст, підходів до створення сучасної гнучкої мережі обслуговування людей різної вікової категорії та людей з інвалідністю є актуальним для України.

Мета. Стаття присвячена вивченню національних особливостей джентрифікації міст у різних країнах.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є література, яка стосується особливостей процесу джентрифікації, міжнародний досвід його використання і впровадження в сучасних умовах державотворення України. Методологічну основу дослідження складають теоретичний комплексний системний аналіз процесів національних особливостей джентрифікації міст, загальнонаукові методи пізнання, включаючи аналіз, синтез, опис, узагальнення, аналогію та державно-управлінські методи: вплив суб'єктів державного і приватного управління на об'єкти управління; фінансово-економічний.

Обґрунтовано, що термін «джентрифікація» з'явився у Англії в другій половині XX століття та пов'язаний із соціально-просторовими змінами в містах. Найбільше його асоціюють як трансформацію міського середовища, зміною соціальних груп, які там живуть і перебувають.

Доведено, що на початках слово «джентрифікація» використалося в специфічному англо-американському розумінні політик субурбанізації. З часом цей термін набув широкого розуміння і став фундаментом для багатьох процесів та застосування його у всьому світі. Сьогодні дефініцію «джентрифікація» використовують для опису процесів, які не обов'язково включають зміну населення з точки зору доходу, соціальні та культурні зміни, але також і зміни пов'язані з військовими діями на території України, що загалом впливають на міське середовище. Зазначено, що сьогодні проблеми раціонального використання територій міста і взагалі інколи її відсутність у містах під різні важливі для суспільства функції має вирішуватися на рівні держави, що потребує, враховуючи сучасні загрози та виклики, удосконалення взаємодії органів державного управління та органів місцевого самоврядування у комплексному забезпеченні національної безпеки держави для створення точок соціального перетину (багатофункціональних комплексів).

Перспективи. Подальші наукові дослідження повинні охоплювати важливість застосування процесів джентрифікації з урахуванням національної системи документів стратегічного планування у сфері містобудування, враховуючи сучасні загрози та виклики.

Ключові слова: джентрифікація, місто, житлова ситуація, соціокультурна динаміка, економічний розвиток.

Summary. The military actions in Ukraine led to the destruction of many cities and settlements and the resettlement of their residents to other cities and regions of Ukraine, which requires the state administration and local self-government bodies to

solve the urgent needs of the specified problems and increases scientific interest in the process of gentrification, which improves human living conditions.

The study of foreign experience in designing and building cities, approaches to creating a modern flexible service network for people of different age categories and people with disabilities is relevant for Ukraine.

Goal. The article is devoted to the study of national features of gentrification of cities in different countries.

Materials and methods. The materials of the research are the literature related to the peculiarities of the gentrification process, the international experience of its use and implementation in the modern conditions of state formation in Ukraine. The methodological basis of the study consists of a theoretical complex system analysis of the processes of national features of gentrification of cities, general scientific methods of cognition, including analysis, synthesis, description, generalization, analogy, and state management methods: the influence of public and private management subjects on management objects; financial and economic.

It is substantiated that the term "gentrification" appeared in England in the second half of the 20th century and is associated with socio-spatial changes in cities. It is most associated with the transformation of the urban environment, the change of social groups that live and stay there.

It is proved that at the beginning the word "gentrification" was used in a specific Anglo-American sense of suburbanization policies. Over time, this term gained a wide understanding and became the foundation for many processes and its application throughout the world. Today, the definition of "gentrification" is used to describe processes that do not necessarily include changes in the population in terms of income, social and cultural changes, but also changes associated with military actions in the territory of Ukraine, which generally affect the urban environment. It is noted that today the problems of the rational use of city territories and, in general, sometimes its absence in cities for various important functions for society, must be solved at the state level, which requires, taking into account modern threats and challenges, the improvement of the interaction of state administration bodies and local self-government bodies in the comprehensive provision of national of state security to create points of social intersection (multifunctional complexes).

Prospects. Further research should cover the importance of applying gentrification processes taking into account the national system of strategic planning documents in the field of urban planning, taking into account the current threats and challenges.

Key words: gentrification, city, housing situation, socio-cultural dynamics, economic development.

Актуальність статті. Глобальний процес джентрифікації міст є актуальною проблемою в сучасному світі. Зростання міського населення, розвиток економіки та зміни в культурному середовищі призводять до джентрифікації, що впливає на життя мешканців і соціальну структуру міст. Розуміння національних особливостей цього процесу має важливе значення для розробки ефективних стратегій управління міським розвитком.

Метою статті є вивчення національних особливостей джентрифікації міст у різних країнах.

Виклад основного матеріалу. Незважаючи на те, що джентрифікація як предмет академічних досліджень та міської політики є досить новою, саме явище сягає до Давнього Риму. Історики стверджують, що в Давньому Римі великі вілли замінювали маленькі магазини до III століття н.е. У Римській Британії нові поселення навколо військових установ також можуть були приваблювати заможних осіб, які шукали можливість скористатися міськими зручностями та більшою безпекою.

Вихідною точкою є виселення підсобних фермерів зі зростаючою групою заможних людей, які хотіли жити в римських містах. Ця група складалася з або нових прибульців, або міських рабів, які були звільнені відносно великою кількістю. Патронат, цінність місцевого громадянства та економічні стратегії еліти призвели до конкуренції в середині та між процвітаючими сім'ями за міський простір, що призвело до більш динамічного ринку нерухомості.

Територію в безпосередній близькості від міст, яка раніше була експлуатована підсобними ферме-

рами, напевно монополізувала еліта. Конкуренція між міськими (під) елітними групами знайшла свій матеріальний вираз у попиті на розкіш, візуальний показ і дозвілля, а також інвестиціях в громадські будівлі. Це створило міську економіку з великою кількістю населення міста, яке працює в міському виробництві, ремеслах, послугах або дозвіллі. Конкуренція між заможними членами міста, взаємозв'язки патронату та мобільність призвели до того, що ці групи мали свої власні локаційні переваги. Ці уподобані місцевості процвітали більше, ніж інші. Цей процес підкріплювався припливом і перерозподілом багатства та монетизацією римської економіки завдяки імпорту до Італії трофеїв, що склалися з дорогоцінних металів і рабів, а також регулярних податків із завойованих провінцій.

Джентрифікація в Великобританії. З початку 1950-х років внутрішні житлові райони Лондона стали перетворюватися під впливом явища, яке тоді ще не мало назви. Молодий професійний клас столиці, опинившись за межами стандартних середньокласних районів, таких як Гемпстед, Хайгейт і Челсі, почав переїжджати в райони з привабливими будинками в зручних місцях, але часто потребуючи ремонту та розташованими поруч із набагато біднішими районами. Цей процес почався в районі Канонбері в Айлінгтоні; поширився на Барнсбері та інші частини Айлінгтон, а також Кемден, Ноттінг Хілл, Прімроз Гілл, Кентіш Таун, Голланд Парк та Західний Грінвіч в 1960-х роках; і дійшов до Гекні в Східному Лондоні та частин Південного Лондона, таких як Лембет, Баттерсі, Клапем і Фулгем у 1970-х роках.

Початкова джентрифікація Лондона відбувалася, використовуючи визначення Алана Ворд, за допомогою «колективної суспільної дії» серед середньостатистичних піонерів, а не через «організований капітал», як у пізніших прикладах Доклендс [1]. Ці піонери використовували свій освітній та культурний капітал для ідентифікації ознак так званих «гарячих точок» та «завтрашніх» районів та зміцнення вартості своєї власності після переїзду. До середини 1960-х років вони розвивали власну відмінну культуру, включаючи стилі ремонту будинків, дизайн інтер'єру, кулінарію, розваги як спосіб розуміння своїх нових життєвих виборів і соціальних ідентичностей. Оскільки багато піонерів були членами культурних професій — митців, письменників, журналістів, вчених, видавців, архітекторів, рекламних і телевізійних виконавців — джентрифікація була як культурним явищем, так і соціологічним процесом. Значна частина джентрифікаторів була лівими, і це частково пояснює їхню готовність оселятися в робітничих районах [2]. Вони використовували свій вплив як культурні продюсери і формувальники думки, щоб коментувати процес таким чином, що поєднувало самопросування, сатиру, провину і виправдання.

Ця культурна робота була ще більш значущою, оскільки джентрифікація лише винятково виходила на передній план як предмет політичної полеміки. Як Рут Глас вважала в своєму революційному аналізі зміни соціального складу Північного Лондона на початку 1960-х років, це був в основному незапланований, поступовий процес, який відбувався в політичному вакуумі, створеному спадом спрямованого муніципального планування в безпосередньо післявоєнний період [3]. Цілий час потрібен був для завершення середньостатистичних угод, переїздів і ремонтів, і якщо ці явища відбувалися одночасно, але незалежно в різних об'єктах в тому ж кварталі, цілі райони могли бути перетворені, перш ніж процес був офіційно ідентифікований. Хоча Глас дала цьому процесу назву в академічних колах, термін «джентрифікація» не був використаний у британських ЗМІ до початку 1970-х років [4]. Небагато з ранніх середньостатистичних переселенців описали б себе як «джентрифікатори». Культурна політика джентрифікації приймала різні форми: техніки ремонту будинків і збереження міського середовища; нові види міського способу життя, пов'язані з дизайном інтер'єрів, гастрономією і домашніми розвагами; інтерес до підйому цін на житло і зміни статусу житлових районів; і текстові представлення джентрифікаторів, часто включаючи сатиру і самокритику.

До 1950-х років північний район Лондона, Іслінгтон, був дуже занедбаним місцем. Його колись величні будинки періоду регентства та ранньої вікторіанської епохи були розділені на погано обслуговувані багатоквартирні будинки. Потім, починаючи повільно і різко прискорюючись з початку 1960-х років, середній клас почав викупувати жит-

ло в бруківках та колишніх гуртожитках та перетворювати їх на привабливі житлові приміщення. Оскільки вплив цієї ранньої джентрифікації залишився невираженим, багато сучасних коментаторів намагалися розібратися в цьому завдяки увазі до зміненого візуального характеру околиць. Спочатку в цих описах основний акцент був, в основному, на естетиці. Однією з перших медійних репрезентацій джентрифікації була фотосесія моделей у дверях відновлених джорджіанських будинків в Кенонбері в журналі «Good Housekeeping» 1953 року, де акцент був зроблений на «втраченій красі, відкритті прекрасних будинків, врятованих від минулого». «Те, що привертає увагу», — стверджувався в статті, — «це велике відновлення та відновлення старих, чудових джорджіанських будинків. В рядах брудних, запущених будинків, відновлені виділяються, як добрі зуби серед поганих» [5]. Але пізніші спостерігачі використовували змінений вигляд окремих районів для коментарів про менш видимі соціальні процеси. Майкл Томпсон мешкав в північному Лондоні між 1966 і 1971 роками, працюючи на будівельному підприємстві, щоб фінансувати свої студії з економіки та антропології. У своїй книзі «Теорія сміття» він розглядав беззвучну боротьбу за владу між двома групами в Іслінгтон навколо цього часу: орендарі (яких він називає «Рон і Кліф» за двома найпоширенішими іменами, які він чув у пабах в цьому районі) та середньостатусні «перебивачі».

Томпсон розумів, що для джентрифікаторів ремонт не був просто відновленням цегли, покриття фарбою і перекриттям даху. Це було заявою про новий тип життя, який можна було визнати як середній клас. Замість дерев'яних вхідних дверей, вкритих пластиковими дзвіночками «Рон і Кліф» встановлювали псевдо-джорджіанські панельні двері, відновлювали вітрини та додавали лаковані латунні відвідувачі. Синьо-білі емальовані номерні таблички слугували «невеликим акцентом провінційної Франції», що проголошував, що власник вживає вино з пирогом з заварним кремом на обід, а не світлий ель з гамбургером і яєчним пирогом та чай. Передбачувані балкони на першому поверсі фарбували чорною глянцевою фарбою і заповняли геранню, сині жалюзі венеційського типу замінили мережеві завіски, які були популярні серед орендарів з робочого класу. За збільшеними підвальними вікнами було видно, що середні класи розібрали свої перегородки, щоб зробити будинок світлішим і просторішим, і поклали кам'яні плити або просто видалили килими, щоб відкрити оригінальні дошки [6]. Оскільки центральне опалення тепер полегшувало проблему обігріву великих приміщень, відмова від внутрішніх стін стала відомим середньостатусним знаком сучасності і свободи. У середині 1960-х років «knocking through» був евфемізмом для «джентрифікації», можливо, тому, що він ідентифікував процес з творчим відновленням окремих будинків,

а не більш проблемними змінами в соціальному складі районів.

Джентрифікація в США. Еволюція міст по всій території США спричинила великі інновації та зростання. Проте, разом із розвитком міст постали серйозні обурення щодо джентрифікації. Джентрифікація — це феномен, коли учасники, такі як урядові посадовці та приватні компанії, спрямовують свою увагу на розвиток робочих кварталів.

Джентрифікація стала впливати на квартали по всій території США, коли в середині 1960-х років почалася деіндустріалізація. Історично робітничі райони розташовувались у промислових зонах або поруч із ними, щоб робітники могли легко дістатися до своїх робочих місць. Коли компанії розпочали переносити свій бізнес за кордон, багато колишніх промислових районів були покинуті. Ця зміна означала, що робочі місця зникли, і ці райони опинилися в бідності.

Розробники побачили ці райони як доступні бізнес-можливості для відновлення колишніх промислових зон в більш сучасні об'єкти. Ці нові розвідки привертати (і продовжують привертати) багатших мешканців. Коли люди з середнього чи верхнього класу переїжджають в робітничі квартали, це підвищує вартість місцевого проживання і виганяє робітничих мешканців.

У 1978 році Конгрес прийняв Закон про федеральний податковий кредит для збереження історичних об'єктів. Створений як стимул, він дозволяє розробникам подавати заявки на податковий кредит, рівний 25% від загальних витрат на реконструкцію будівель. Трохи більше двох десятиліть пізніше Конгрес запустив програму податкових кредитів для нових ринків. Ця програма заохочує розробників відновлювати низькодохідні райони. Ці закони допомогли сприяти потребам розробників над потребами мешканців.

На початку 2000-х років раніше бюджетні райони Лос-Анджелесу, такі як Екхо Парк, Сільвер-Лейк і Хайленд-Парк, були модернізовані. Це спокусило багатьох людей з середнього і вищого класу переїхати в ці райони, що збільшило місцевий рівень життя. У результаті багато оригінальних мешканців цих районів більше не могли собі дозволити жити там, що вигнало їх у райони, такі як Лінкольн-Хайтс, Хайленд-Парк, Мт. Вашингтон і Фрогтаун.

Прекрасним прикладом джентрифікації в Нью-Йорку є район Флашинг, що знаходиться в Квінс. Флашинг є домівкою для 69% азіатського населення Нью-Йорка.

У 2020 році три будівельні компанії побудували в районі Флашингу розкішні апартаменти та бізнеси, що вигнало багатьох мешканців середнього класу Флашингу. Багато із вигнаних мешканців були азіатського походження [7].

Згідно з даними 2017 року від Національної коаліції з реінвестицій в громаду (NCRC), Портленд, штат Орегон, має 77,4% білого населення, що робить

його одним із найосвіченіших міст США. Портленд здобув це визнання в серпні 2000 року, коли міська рада прийняла План міського відновлення коридору міжштатного транспорту (ICURA) в серпні 2000 року. ICURA була прийнята для розвитку та оживлення декількох старих районів міста, багато з яких населяли афроамериканців. Між 2000 і 2010 роками з районів Портленда було вигнано понад 10 000 афроамериканців. З моменту початку зусиль щодо початку джентрифікації рівень власності афроамериканців в Портленді знизився на 10%.

Філадельфія є восьмим за розмірами містом у США з понад 1,5 мільйонами мешканців. Райони по всьому місту були відмічені джентрифікацією, але найбільша концентрація районів знаходиться північніше і південно від центрального району Філадельфії. Нові будівництва в цих районах, які розпочалися у 2000 році, негативно вплинули на афроамериканців. Недавні дані від Philadelphia Works показують, що місто привернуло понад 27 000 мешканців до своїх новорозбудованих районів. Однак чисельність афроамериканців в цих районах зменшилася на 11 000 осіб.

Уряд Філадельфії вживає заходів для допомоги власникам будинків в цих районах. У 2013 році Філадельфія запустила програму для довгострокових власників, яка має на меті захистити власників від зростання податків на нерухомість, пропонуючи їм податкову знижку на нерухомість.

У 1861 році афроамериканський підприємець Вільям Гроуз купив землю в Центральному районі Сіетла та заснував там свій будинок. Гроуз надихнув інших афроамериканців поселитися в Центральному районі; у 1960-х роках населення району складало 90% афроамериканців.

Протягом останніх десятиліть джентрифікація Центрального району Сіетлу вигнала багатьох афроамериканців. На сьогоднішній день населення району складає близько 9% афроамериканців, що зменшилося на 81%. У 2018 році міська рада Сіетла внесла законодавство про оподаткування великих корпорацій для збільшення надходжень для вирішення проблеми житла та бездомності в місті. Однак через опозицію бізнес-груп закон був пізніше скасований.

Дослідження, проведене проектом міського переміщення (Urban Displacement Project — UDP), показало, що понад 200 000 домогосподарств з низьким рівнем доходу в Чикаго знаходяться під загрозою вигнання або вже були вигнані. Наприклад, латиноамериканське населення в районі Логан-Сквер міста значно зменшилося. Через зусилля щодо оживлення підприємств і парків у цьому районі мешкання у цьому районі стало більш дорогим, що змусило багатьох латиноамериканців залишити район. За останні два десятиліття дане населення в Логан-Сквер скоротилося з 65% до 36%.

Для вирішення цього питання в Чикаго у 2014 році було введено постанову, яка забороняє саморе-

гулюючим організаціям перетворювати малі старі одиниці в «вінтажні» мікро-одиниці, що пропонуються за вищими орендними цінами.

Джентрифікація у Німеччині. У Німеччині джентрифікація проявляється по-іншому, ніж у Сполучених Штатах. У США це загальна практика для корпорацій з нерухомості купувати цілі спільноти, аби розібрати їх і побудувати розкішні будинки та апартаменти для нових, багатших покупців.

В Берліні це не так, оскільки більшість житлових одиниць — це орендні квартири. Реальні арендатори не можуть перебудовувати квартири без виселення великої кількості осіб. Таким чином, в Берліні джентрифікація відчувається через підвищення орендної плати, засоби, які дозволяють виселення, і все важче знаходити доступне житло у місті.

Ідея швидких змін стала складовою ідентичності Берліна з часів падіння Берлінської стіни в 1989 році. Протягом останніх трьох десятиліть райони Берліна, багато робітничих та іммігрантських кварталів, стали дорогими і естетично чистими районами. Кройцберг і Нойкьольн — це основні приклади кварталів, які витиснули багатьох колишніх мешканців на користь нових багатших орендарів. Дорогі кав'ярні і йога-студії замінили закуткові паби.

Постійний наплив людей і грошей означає, що вартість життя також зросла в експоненціальному виразі, що призвело до джентрифікації всього Берліну. Джентрифікація поширилася з Мitte та Пренцлауер Берліна на вільні східні райони, такі як Кройцберг, Нойкьольн і Фрідріхсхайн, які були низькими прикордонними зонами вздовж колишньої стіни, і раптово опинилися в самому серці міста.

Це призвело до кризи на ринку житла і спровокувало невдоволення орендарів у місті. Протягом останніх кількох років берлінці все голосніше протестують, намагаючись змусити уряд щось зробити.

Різновиди джентрифікації, які відбуваються одночасно в центральних районах Берліна, виявляють різницю в процесі порівняно з кварталами в них. У кварталах, таких як Пренцлауер-Берг і Мitte, було запущено декілька нових будівельних проєктів з метою їх покращення, що свідчить про те, що ці відповідні спільноти зараз перебувають у зростаючій фазі джентрифікації, тоді як місцевості, такі як Фрідріхсхайн, перебувають у початковій фазі джентрифікації, де проводяться ремонти наявного житла [8]. Більш класичні прояви джентрифікації можна спостерігати в Кройцбергу та інших районах, де продовжують зростати орендні ціни. Отже, центральні райони Берліна перебудовуються через просторовий характер процесу джентрифікації, а також існування різновидів джентрифікації.

У внутрішніх районах Берліна просторова динаміка процесу оновлення вказує на те, що існує поступовий процес, який відзначається різними хвилями оновлення, які відбуваються одночасно, хоча і на індивідуальній основі. Перший етап джентрифікації,

під час якого наявні будинки оновлюються, слідує за фазою, під час якої роблять інвестиції на ринку житла, що каталізує виключно переселення низькодоходних жителів. Наступна фаза називається суперджентрифікацією, під час якої будуються розкішні будинки, що очевидно в районах Пренцлауер і Мitte. Джентрифікація в Кройцбергу відхиляється від цієї схеми, оскільки у ній існують значно інші умови. Протягом 1980-х років відбулася реінвестиція в Кройцбергу, і після цього до нього потоком зайшли джентрифікатори, що породило другий етап оновлення району. Джентрифікація в Нойкельні була відкладена і почалася досить нещодавно, але відбувається швидко. Джентрифікатори увійшли сюди з усього світу, і саме це пояснює таку швидкість джентрифікації.

Обидва райони — Пренцлауер і Мitte — вважаються історичними житловими районами, особливо протягом останніх десятиліть, оскільки житло там було побудоване в другій половині дев'ятнадцятого століття. Вони виступають як відомі символи того, як джентрифікація є політичним процесом, який вимагає офіційного проголошення міського відновлення в певних районах, а також публічної підтримки «модернізації», яка фінансується приватно і призводить до виселення оригінальних мешканців (Хольм, 2006). Вже відремонтовано вісімдесят відсотків будинків, що є досить високим показником, тож лише близько 25% оригінальних жителів все ще мешкали в зоні відновлення. Соціологічні дослідження, проведені в Пренцлауер Берг, показують, що середній рівень доходів мешканців там зросли на понад 75% між 1990-ми і 2000-ми роками. Мitte і Пренцлауер Берг були двома з найбідніших районів центру Берліна протягом 1980-х і 1990-х років, але вони швидко перетворилися і стали двома з більш заможних районів. Незважаючи на те, що джентрифікація триває в Пренцлауер Бергу вже більше двох десятиліть, з 2005 року контури процесу глибоко змінилися. Відновлені можливості в масиві житла району були вже вичерпані, що означає, що не було більше старих будівель та/або інфраструктури для джентрифікації. Крім того, зонування більшості місцевостей, визначених для міського відновлення в Мitte і Пренцлауер Бергу, вже закінчилося, і різні обов'язкові правові інструменти та зобов'язання, передбачені у політиці планування та будівництва відповідно до німецького законодавства, були скасовані одночасно.

Ще однією рисою, яку можна відзначити в процесах джентрифікації в Берліні, є просторова джентрифікація крок за кроком. Під час першого етапу так званого «переселення назавсім» на інші райони протягом п'яти років. Джентрифікатори, яких називають піонерами, рухаються таким чином, що підтверджує логіку джентрифікації, яка обговорювалася вище. Райони, які перебувають у своїй початковій фазі джентрифікації, мають зростаючі орендні ціни в роздрібному сегменті, а також на житло, що

означає, що проміжне і субкультурне використання залежить від доступного простору. Таке використання простору пов'язане зі зміною в зовнішньому вигляді нових місць, особливо в районах для хіпстерів і митців з точки зору широкої громадськості та медіа.

Висновки. Отже, національні особливості впливають на те, як джентрифікація розгортається в різних країнах. В кожній країні існують унікальні соціокультурні та економічні фактори, які формують специфіку джентрифікації. Джентрифікація може призводити до поліпшення міської інфраструктури та привертання інвестицій, але водночас вона може викликати виселення мешканців з низьким доходом. Тому важливо розробляти стратегії управлін-

ня міським розвитком, які враховують національні особливості та сприяють соціальній справедливості в містах.

Дослідження джентрифікації в різних країнах є важливим для розуміння її впливу на різні міські середовища та розробки ефективних стратегій управління міським розвитком, які б враховували національні особливості та сприяли сталому розвитку міст.

Порівняльний аналіз національних особливостей джентрифікації міст дає змогу впровадження його найкращих особливостей у вирішенні питань масового переселення українців із зони бойових дій та анексованих територій України.

Література/References

1. Warde A. Gentrification as consumption: issues of class and gender, *Environment and Planning D. Society and Space* 9. 1991. № 2. P. 224.
2. Butler T. Gentrification and the Middle Classes. Aldershot: Ashgate, 1997. P. 7.
3. Glass R. Introduction in *London: Aspects of Change*, ed. Centre for Urban Studies. London: MacGibbon and Kee, 1964, 342 p.
4. Healy P. Powers for councils to compel improvements by landlords. *Times*. 1973. P. 1.
5. Pitt J. Gentrification in Islington: The Return of the Middle Classes to an Inner London Borough and the Subsequent Effects on Housing. London: Barnsbury People's Forum. 1977. P. 7.
6. Thompson M. Rubbish Theory. Oxford: Oxford University Press, 1979, 43 p.
7. Lees L., Slater T., Wylie E. Gentrification. New York: Routledge, 2008.
8. Holm A. Townhouses, Urban Village, Car Loft Berliner Luxuswohnanlagen als "dritte Welle" der Gentrification. *GZ Geographische Zeitschrift* 98. 2010. № 2. P. 100–115. <https://doi.org/10.25162/gz-2010-0008>.

Стаття надійшла до редакції 24.09.2024

УДК 351:330.3

Говорун Надія Петрівна

аспірантка кафедри теорії та практики управління

Національного технічного університету України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Hovorun Nadiia

PhD Student of the Department of Management Theory and Practice of the

National Technical University of Ukraine

“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

ORCID: 0009-0004-0847-8997

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-9-10219

УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ

MANAGEMENT TOOLS FOR SOLVING THE PROBLEMS OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF THE DE-OCCUPIED TERRITORIES

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Анотація. Вступ. Повоєнне відновлення деокупованих територій є складним і багатогранним завданням, що вимагає комплексних стратегій для подолання різних економічних, соціальних та адміністративних перешкод. У цій статті досліджуються актуальні питання та пріоритети, пов'язані з відновленням таких територій, зокрема в Україні, а також підкреслюється нагальна потреба формування ефективних механізмів управління процесом відновлення.

Мета. Метою цього дослідження є аналіз ключових викликів, що можуть виникати при відновленні деокупованих територій, вивчення існуючого міжнародного досвіду, зокрема в контексті ізраїльсько-палестинського конфлікту, та оцінка поточних зусиль України з відбудови постраждалих від війни регіонів, а також стаття ставить за мету виявити прогалини в існуючих наукових дослідженнях на дану тематику, і запропонувати рішення для подолання перешкод у майбутньому на шляху до ефективного відновлення деокупованих територій.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є наукові праці українських та зарубіжних авторів з питань державного управління, у сфері національної безпеки, управління деокупованими територіями та відновлення стабільності, а також аналітичні публікації, присвячені висвітленню досвіду України та зусиллям з відновлення деокупованих територій. Також вивчається міжнародний досвід повоєнної відбудови. Дослідження спирається на аналіз сучасних наукових публікацій та офіційних звітів для окреслення критичних проблем та потенційних шляхів їхнього вирішення. Для вирішення завдань дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: аналіз, синтез, пояснення, абстрагування; системно-ситуаційний та системно-структурний метод – для визначення ключових складових державних заходів з відновлення деокупованих територій; метод соціального проектування – для обґрунтування теоретико-методологічних засад державної політики центральних та місцевих органів влади щодо забезпечення вирішення проблем деокупованих територій та їхнього узгодження із загальними цілями забезпечення національної безпеки і стабільності України.

Результати. У статті окреслено значні виклики, що можуть виникати у сфері відновлення деокупованих територій, зокрема: брак комплексних досліджень з цього питання, відсутність узгоджених стратегій управління та специфічні труднощі, з якими стикаються місцеві громади в умовах воєнного часу. Серед ключових проблем визначено такі, як: потреба в реалістичному плані дій щодо репатріації внутрішньо переміщених осіб та відновлення довіри населення до державних інституцій. Дослідження також окреслює наявні ефективні інструменти підтримки бізнесу, розвитку людського капіталу та підвищення привабливості територій, зосереджуючи увагу на відновленні інфраструктури, реінтеграції, програмах примирення, розширенні доступу до освіти та соціального забезпечення.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження необхідні для вироблення єдиного підходу органів державного управління до подолання кризи довіри в українському суспільстві, а також повинні висвітлювати питання розробки специфічних навчальних програм для державних службовців. У подальших дослідженнях варто також вивчити

практики сталого розвитку, інвестиційні стимули та механізми міжнародного співробітництва, які можуть сприяти комплексному відновленню деокупованих територій.

Ключові слова: управління, повоєнне відновлення, децентралізація, сталий розвиток, політика, деокуповані території.

Summary. Introduction. The post-war restoration of de-occupied territories presents a complex and multifaceted challenge, requiring comprehensive strategies to address various economic, social, and administrative obstacles. This article explores the critical issues and priorities involved in the restoration of these areas, particularly in Ukraine, and highlights the urgent need for effective mechanisms to manage the reconstruction process.

Purpose. The purpose of this study is to analyze the key challenges in restoring de-occupied territories, examine existing international experiences, particularly in the context of the Israeli-Palestinian conflict, and evaluate Ukraine's current efforts to rebuild its war-affected regions. The study aims to identify gaps in the research and propose solutions for overcoming the barriers to effective restoration.

Materials and Methods. The study is based on a comparative analysis of scientific works of Ukrainian and foreign authors on public administration issues in the field of national security, management of de-occupied territories, and stability, as well as various analytical publications on the Ukraine's experience and restoration efforts in the de-occupied territories, alongside a review of international experiences of post-war reconstruction. The research draws on an examination of modern scientific publications, case studies, and official reports to outline the critical problems and potential solutions. To solve the problems of research, the authors use general and special methods of scientific knowledge: analysis, synthesis, explanation, abstraction; the systemic-situational and systemic-structural method to determine the components of governmental actions to restore the de-occupied territories; method of social design – to substantiate the theoretical and methodological foundations of public policies of the central and local governance to ensure that the problems of de-occupied territories are being addressed within the general goals of the national stability of Ukraine.

Results. The findings reveal significant challenges, including a lack of comprehensive research on the subject, the absence of cohesive management strategies, and specific wartime difficulties faced by local communities. Key problems identified include the need for a realistic action plan for repatriating internally displaced persons, addressing issues within the Ukrainian diaspora, and restoring public trust in government institutions. The study also outlines effective tools for supporting business, developing human capital, and enhancing the attractiveness of the territories, focusing on infrastructure reconstruction, reintegration, reconciliation programs, and expanding access to education and social security.

Discussion. Further research is necessary to develop a unified approach among public administration bodies to address the crisis of trust in Ukrainian society and to design training programs for civil servants. Future studies should also explore sustainable development practices, investment incentives, and international cooperation mechanisms that can facilitate the comprehensive restoration of de-occupied territories.

Key words: governance, post-war reconstruction, decentralization, sustainable development, politics, de-occupied territories.

Постановка проблеми. У процесі деокупації центральна влада буде стикатися з багатограним спектром обов'язків. По-перше, першочерговим серед них постане імператив встановлення та підтримання безпеки на деокупованих територіях. Це передбачає не лише фізичну безпеку території, але й відновлення довіри та стабільності серед місцевого населення. Крім того, існує нагальна потреба у створенні органів управління, які б відображали прагнення та інтереси місцевої громади. Це передбачає делікатне завдання інтеграції патріотично налаштованих представників місцевої еліти в ці інституції, формування у них почуття причетності та участі в процесі управління. Водночас, вирішення питань, пов'язаних із колаборантами, вимагає розумного балансу між правосуддям і примиренням, забезпеченням підзвітності, а також сприяння суспільному зціленню та згуртованості. Крім того, ключовим аспектом постокупаційного управління постане здійснення територіальної реструктуризації на основі європейських принципів політики регіонального соціально-економічного розвитку. Це передбачає не лише фізичну відбудову інфраструк-

тури, а й формування політики, спрямованої на сприяння сталому економічному зростанню, соціальній згуртованості та справедливому розвитку новостворених територіальних громад. Таким чином, виклики, що постануть перед центральною владою після деокупації, є багатограними і потребують комплексних стратегій, які б визначали пріоритети безпеки, врядування, правосуддя та соціально-економічного розвитку, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем управління деокупованими територіями в закордонній науковій літературі зазвичай характеризуються нестачею комплексності та фокусуванням на одному чи декількох аспектах соціально-економічних і культурних руйнувань внаслідок воєнних конфліктів та завдань повоєнного відновлення. Зазвичай, питання захисту культурної спадщини, освіти та формування світогляду, економічних та політичних завдань відновлення розглядаються відокремлено. Наприклад, С.Бляйбе та Дж.Авад розглядають ізраїльсько-палестинський конфлікт та акцентують увагу на руйнуваннях па-

лестинської культурної, і зокрема архітектурної, спадщини, вказуючи, що збереження культурної спадщини всіх місць вимагає універсального та не обмеженого кордонами захисту [1]. З боку освіти, В. Натанайлі досліджує роль і діяльність Міністерства освіти Албанії під час італійської окупації (1941–1943 рр.) з метою кращого розуміння стратегій, які застосовують окупаційні війська для формування освіти відповідно до своєї ідеології [2]. Автором показано, що під час окупації відбулась суттєва трансформація албанської шкільної системи, а італійський режим активно працював над тим, щоб привести її у відповідність до фашистської ідеології: з одного боку, створюючи власний позитивний імідж — позиціонуючи себе як поборників освіти та прихильників знедолених, а з іншого — впроваджуючи фашистські цінності на всіх рівнях в навчальні програми та навчальні заклади. У цій праці також зазначається принципова схожість стратегій авторитарних окупаційних режимів: після Другої світової війни Албанія та багато інших східноєвропейських країн опинилися під комуністичним правлінням, і стратегії, що використовувалися для контролю над освітою, дуже нагадували ті, що спостерігалися в італійський період окупації, хоча відтепер керувалися новими ідеологіями та лідерами.

Стосовно управлінських аспектів, К. Райлі та А. Лінке досліджують, як субнаціональна політична географія країн безпосередньо впливає на моделі конфліктів, та підкреслюють, що саме конкуренція між політичними елітами зазвичай є один із провідних чинників конфліктів [3]. Авторі також пропонують підхід до позиціонування держав у розрізі різних форм взаємодії з регіональними лідерами та елітами, виокремлюючи чотири «ідеальні» стани позиціонуються на основі їхнього потенціалу (спроможності) на місцевому та національному рівнях. К. Лонг вивчає проблеми біженців та репатріації з історичної перспективи, акцентуючи увагу на необхідності розуміння корінних причин репатріації біженців в умовах, коли так чи інакше зберігається напруга між національними державними інтересами та універсальним розподілом ліберальних прав, та підкреслюючи, що лише розуміючи нормативні засади сучасних моделей національного ліберального громадянства, можна сподіватися на розвиток практик репатріації біженців, які б реально вирішували проблему отримання ними доступу до національного ліберального громадянства [4].

У вітчизняній науковій думці проблематика повоєнного відновлення розглядається дедалі більшою кількістю науковців. І. Павлова розглядає проблеми повоєнного відновлення об'єднаних територіальних громад та районів України, на території яких продовжуються воєнні дії, на засадах інклюзивності [5]. М. Гоманюк та І. Ашутос розглядають використання символів, топонімів і змінювання кордонів території в Україні в рамках російської спеціальної військо-

вої операції [6]. Аналізуючи українські та російські ЗМІ, автори зокрема вказують на те, що просторові стратегії російської військової операції символічно походять від російської імперії, Радянського Союзу та російської федерації та спрямовані на деукраїнізацію ідентичності мешканців окупованих територій, ретериторіалізацію України та легітимізацію російських претензій на неї.

М. Миколайчук та О. Лесик розглядають ефективні інструменти, приклади і практики розвитку територій України, відштовхуючись від їхнього умовного поділу на три групи (а саме, інструменти підтримки бізнесу, розвитку людського капіталу і підвищення привабливості територій [7]), акцентуючи увагу на фінансових інструментах (зокрема, мікрокредитуванні, грантуванні), посиленні індустриальних парків, технопарків, а також ініціативах з підтримки і розвитку людського капіталу та інтелектуального потенціалу [8].

Одним із найбільш комплексних досліджень даної проблематики на сьогодні є аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень «Управління деокупованими територіями Харківської та Херсонської областей: досвід першого року» [9]. У даній доповіді зокрема підсумовано деякі результати відновлення цих територій, а також підкреслюється, що успішна початкова фаза реформи децентралізації (2014–2021 роки) сприяла створенню середовища, в якому місцеві еліти стали впливовими політичними та економічними гравцями у своїх регіонах. Відповідно, їхні інтереси, що ґрунтуються як на патріотизмі, так і на прагматизмі, були спрямовані проти перспективи російського вторгнення, що підкреслює їхнє небажання сприймати поняття російської окупації. Однак ерозія інституційних структур і дезорганізація, спричинена конфліктом, послабили їхню здатність мобілізувати ресурси та ефективно управляти, що робить ці території вразливими до подальшої нестабільності та зовнішніх загроз.

З огляду на актуальність та нагальність вирішення проблематики відновлення національної економіки, **завданнями** статті є вивчення досвіду управління деокупованими територіями та окреслення ефективних управлінських механізмів та інструментів ефективного управління такими територіями.

Виклад основного матеріалу. Прийнятий у 2022 році План дій органів виконавчої влади з відновлення деокупованих територій територіальних громад (з поправками) [10] є досить комплексним та включає завдання різного рівня, які можна групувати за декількома напрямками. Першочергово, інституційна ревіталізація охоплює відновлення органів місцевого самоврядування та територіальних структур центральних органів виконавчої влади. У рамках цього напряму завдання включають внесення пропозицій щодо створення військових адміністрацій,

забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування та вирішення кадрових потреб у цих органах.

Надалі, заходи у сфері оборони та безпеки спрямовані на зміцнення оборонного та безпекового потенціалу для захисту від потенційних загроз. Ініціативи в цій сфері охоплюють мобілізаційні заходи, будівництво оборонних споруд, а також ідентифікацію та видворення осіб з держави-агресора, які можуть незаконно перебувати на відвойованих територіях.

Економічна та соціальна реабілітація має вирішальне значення для відновлення соціально-економічної структури постраждалих громад. Ключовими завданнями тут є відновлення обігу національної валюти, відродження мереж роздрібної торгівлі, забезпечення доступу до чистої питної води, стимулювання економічної активності, створення можливостей для працевлаштування, а також нагляд за перевіркою та відновленням критично важливої соціальної інфраструктури, такої як транспортні системи, електронні комунікації та об'єкти громадського харчування.

Не менш важливо, реалізація гуманітарної політики відіграє ключову роль у зміцненні національної ідентичності та суспільної згуртованості. Це передбачає відновлення основних культурних, освітніх і медичних закладів, просування української мови як державної, викорінення використання комуністичної та окупаційної символіки, проведення інвентаризації та відновлення культурних цінностей, а також надання підтримки та допомоги вразливим верствам населення, зокрема дітям та людям з інвалідністю.

Ці напрями потребують ретельного планування, координації та реалізації для забезпечення комплексного та сталого відновлення деокупованих територій. Крім того, ці зусилля мають ґрунтуватися на принципах інклюзивності, прозорості та підзвітності для ефективного задоволення різноманітних потреб і вирішення проблем, з якими стикаються постраждалі громади.

Досвід деокупованих територій Харківської та Херсонської областей може бути стартовою точкою для проведення подальших досліджень [9]. У першу чергу, з метою швидкого відновлення структур управління та забезпечення надання основних послуг на цих відвойованих і деокупованих територіях Харківської та Херсонської областей було створено військові адміністрації, що було передбачено указами Президента України. Крім того, було створено Координаційний штаб з питань деокупованих територій при Кабінеті Міністрів України на чолі з Віце-прем'єр-міністром для нагляду та координації складного комплексу завдань, пов'язаних з реконструкцією та відновленням. Незважаючи на розробку конкретних програм на кінець 2022 року, окреслені в них цілі залишилися значною мірою

невиконаними, що підкреслює величезні виклики та складнощі, притаманні післявоєнній відбудові, а також важливість постановки та правильної пріоритетизації реалістичних і досяжних цілей і завдань відновлення таких територій.

Аналітиками вказується, що попри те, що тривалість окупації у щойно звільнених населених пунктах була відносно короткою, менше року, соціально-адміністративний ландшафт зазнав значних потрясінь. До осені 2023 року населення скоротилося в 3–5 разів, а масовий виїзд місцевої еліти, в тому числі чиновників і власників бізнесу, погіршив і без того важку ситуацію. Відновлення нормального життя в цих територіальних громадах вимагає рівня безпеки, який залишається недосяжним у прифронтових районах, що піддаються постійним обстрілам російської артилерії. Як наслідок, зусилля з відновлення критично важливої інфраструктури, створення комплексних систем охорони здоров'я та освіти, а також відродження основних секторів послуг наштовхуються на безпекові проблеми, що суттєво гальмує прогрес. Крім того, поки представницькі органи місцевого самоврядування залишаються бездіяльними, саме їхні виконавчі органи несуть відповідальність за забезпечення життєдіяльності населення в межах цих територіальних громад. Однак без необхідної підтримки та легітимності з боку функціональних демократичних інститутів їхня здатність ефективно вирішувати численні проблеми, що стоять перед цими громадами, суттєво обмежена.

Проблематика повернення населення також потребує уваги з боку держави. З огляду на розуміння країнами-реципієнтами українських мігрантів позитивного впливу на їхню економіку, який в довгостроковому вимірі за оцінками Національного банку України тільки посилюватиметься [11], ця проблематика постане одним з найскладніших багатоаспектних викликів після відновлення національної безпеки України. На даний час в Україні ще не розроблено план дій щодо повернення та репатріації, що є важливим завданням з огляду на масштаби управлінських проблем на деокупованих територіях та проблеми повоєнного відродження в цілому. Зусилля з репатріації, спрямовані на заохочення українців, які виїхали за кордон через війну та окупацію, повернутися, можуть охоплювати різні ініціативи, включаючи програми працевлаштування, фінансові стимули, можливості освіти і навчання, допомогу з житлом, підтримку соціальної інтеграції, послуги психологічної та соціальної підтримки, а також, що не менш вагомо, такі зусилля повинні враховувати потреби українців, які залишаються за кордом. А отже, мають включати аспекти дипломатичної взаємодії, збереження національної ідентичності шляхом популяризації української мови і культурних традицій, та підтримання зв'язків із українською діаспорою.

Деталізуючи, програми працевлаштування можуть пропонувати професійну підготовку та програми розвитку навичок, адаптовані до потреб осіб, які повертаються. Ці програми можуть бути зосереджені на секторах з високим попитом на кваліфікованих працівників, таких як технології, охорона здоров'я та розвиток інфраструктури. Крім того, партнерство з навчальними закладами та галузевими асоціаціями може забезпечити відповідність навчальних програм галузевим стандартам і надати репатріантам відповідні навички та кваліфікацію.

Окрім традиційних фінансових стимулів, таких як податкові пільги та гранти, інноваційні підходи, такі як програми інкубації стартапів і фонди венчурного капіталу, можуть заохочувати підприємництво серед репатріантів. Надаючи доступ до наставництва, можливостей для налагодження контактів і початкового фінансування, ці ініціативи можуть допомогти тим, хто повертається на деокуповані території і репатріантам розпочати успішний бізнес і сприяти економічному зростанню та інноваціям в Україні.

Поряд з мовними курсами та академічними стипендіями, спеціалізовані навчальні програми в нових галузях, таких як відновлювана енергетика, цифровий маркетинг та стале сільське господарство, можуть забезпечити репатріантів конкурентоспроможними навичками для ринку праці, що розвивається. Крім того, співпраця з міжнародними організаціями та університетами може сприяти передачі та обміну знаннями, збагачуючи людський капітал України та розвиваючи культуру навчання впродовж життя.

На додаток до тимчасового житла та субсидій на оренду житла, інноваційні житлові рішення, такі як моделі кооперативного житла та громадські земельні фонди, можуть забезпечити осіб, що повертаються, доступними та сталими варіантами житла. Залучаючи репатріантів до розробки та управління цими ініціативами, Україна може сприяти соціальній згуртованості та розширити можливості громад формувати власне майбутнє.

Однак, в умовах погіршення якості взаємодії з українцями закордоном та загальної комунікаційної кризи з боку уряду, що спостерігається в час написання статті, першочерговим завданням постає саме формування узгодженої позиції та комунікаційної стратегії держави, спрямованої на підвищення рівня довіри до системи державного управління в суспільстві, та дотримання її. З огляду на потужну інформаційну складову російської агресії проти України, додаткові репутаційні збитки, заподіювані окремими відомствами внаслідок протирічливих рішень, які можуть погіршувати умови взаємодії українців закордоном з українськими представницькими органами, та невдалої комунікації з боку таких державних органів чи їхніх окремих уповноважених осіб (наприклад, Постанова Кабінету Міністрів

України № 443), мають не допускатись або оперативно коригуватись з метою мінімізації завданої шкоди в контексті довіри до держави. Підвищення кваліфікації державних службовців щодо володіння дієвими управлінськими і комунікаційними інструментами виступає необхідною передумовою уніфікації зусиль державних органів довкола цілей відновлення і розвитку територій на всіх рівнях управління. Позитивним у даному контексті видається створення і впровадження курсів навчання і підвищення кваліфікації для управлінців з фокусуванням саме на особливостях деокупованих територій. Так, за підтримки агентства США з міжнародного розвитку USAID «Зміцнення громадської довіри (UCBI)», з квітня 2024 року в Україні стартував проєкт з підготовки кадрів управлінської ланки для деокупованих територій [12].

Окрім фінансування культурних заходів та мовних курсів, цифрові ініціативи, такі як онлайн-репозиторії культури та віртуальні тури культурною спадщиною, можуть зробити українську культуру доступною для репатріантів незалежно від їхнього географічного розташування. Співпраця з культурними установами може посилити вплив зусиль зі збереження спадщини та зміцнити зв'язки між Україною та її світовою спільнотою, як і посилити бренд України закордоном.

На додачу до захисту прав українських біженців і переміщених осіб за кордоном, дипломатичні зусилля можуть бути спрямовані на розбудову партнерських відносин з приймаючими країнами з метою сприяння репатріації та реінтеграції. Використовуючи міжнародні мережі та альянси, Україна може мобілізувати підтримку ініціатив з репатріації та забезпечити захист і гідність осіб, які повертаються. Завдяки комплексному підходу, що поєднує практичну підтримку зі збереженням культури та соціальною інтеграцією, Україна може створити сприятливе середовище для репатріації та зміцнити свою робочу силу, водночас захищаючи національну ідентичність і добробут своїх громадян.

Потребує уваги і проблематика дотримання громадянських прав і свобод в умовах воєнного часу. Аналітики відзначають недовість наявних міжнародних механізмів забезпечення міжнародного права щодо гуманного поводження під час війни, а також багатоаспектність діяльності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини [13]. Закономірно, стан громадянських прав і свобод у країнах, що переживають військовий конфлікт або вторгнення, зазвичай є серйозно скомпрометованим і нестабільним. Військові конфлікти часто призводять до обмеження пересування цивільного населення. У зонах конфлікту часто порушуються основні права людини. Цивільне населення, охоплене конфліктом, зазвичай стикається з нестачею основних послуг, таких як охорона здоров'я, освіта та чиста вода. Руйнування інфраструктури порушує

надання цих послуг, залишаючи людей вразливими і без підтримки.

Існує також значний вплив на свободу слова та преси. Уряди або озброєні групи, що беруть участь у конфліктах, можуть обмежувати свободу слова та преси, журналісти та ЗМІ можуть піддаватися цензурі, залякуванню або нападам за висвітлення чутливих питань, що підтверджується досвідом українського суспільства за понад два роки повномасштабного вторгнення як в контексті урядової політики, так і політиками щодо контенту провідних світових соціальних мереж.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проблематика повоєнного відновлення, безумовно, є багатоаспектною складною задачею державного управління, яка вимагає подальших досліджень, зважених підходів та послідовних і узгоджених дій держави, спрямованих на додержання та захист прав і свобод людини і громадянина в Україні, що особливо ускладнюється в умовах повномасштабної російської агресії. Управління викликами та вирішення проблем на деокупованих територіях передбачає низку управлінських інструментів і стратегій, яким, безумовно, має передувати відновлення безпеки та верховенства права. Такі інструменти мають фокусуватись на реконструкції та розвитку інфраструктури, програм реінтеграції та примирення, врядуванні та підтримці структур та інституцій

місцевого самоврядування, та включати інвестиційні стимули, програми створення робочих місць та підтримку місцевого бізнесу з метою стимулювання зростання та подолання бідності, розширення доступу до освіти, охорони здоров'я та соціального забезпечення для задоволення потреб репатріантів і переміщених осіб; залучення місцевих громад до процесів прийняття рішень, розширення прав і можливостей організацій громадянського суспільства та сприяння управлінню за участі громадськості.

Міжнародна співпраця з партнерами, в тому числі з гуманітарними організаціями та донорськими установами, та підтримка має першочергово важливе значення, співпраця для залучення ресурсів і досвіду у вирішенні складних проблем. Важливим також є використання ефективних комунікаційних стратегій для поширення інформації, розбудови довіри та залучення зацікавлених сторін до процесу відновлення і розвитку.

Такі управлінські інструменти слід впроваджувати в рамках комплексної та скоординованої системи, враховуючи місцевий контекст, культурні особливості та специфічні потреби постраждалого населення. Сталі рішення вимагають довгострокових зобов'язань, стратегічного планування та тісної співпраці між урядами, громадянським суспільством і міжнародними суб'єктами для досягнення тривалого миру і стабільності на деокупованих територіях.

Література

1. Bleibleh S., Awad J. Preserving cultural heritage: Shifting paradigms in the face of war, occupation, and identity. *Journal of Cultural Heritage*. 2020. 44. P. 196–203. doi: <https://doi.org/10.1016/j.culher.2020.02.013>.
2. Nathanaili V. Education in Albania under the Italian occupation (1941–1943). *International Journal of Educational Development*. 2023. 103. 102896. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102896>.
3. Raleigh C., Linke A. Subnational governance and conflict: An introduction to a special issue on governance and conflict. *Political Geography*. 2018. 63. P. 88–93. doi: <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2017.09.014>.
4. Long K. Refugees, repatriation and liberal citizenship. *History of European Ideas*. 2011. 37(2). P. 232–241. doi: <https://doi.org/10.1016/j.histeuroideas.2010.10.016>.
5. Павлова І. Проблеми повоєнного відновлення об'єднаних територіальних громад та районів південного регіону України на засадах інклюзивності. *Причорноморські економічні студії*. 2022. 77. doi: <https://doi.org/10.32782/bses.77-19>.
6. Homanyuk M., Ashutosh I. Inscribing Ukraine: The symbolic dimensions of Russian reterritorialization through war. *Political Geography*. 2024 103052. doi: <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2024.103052>.
7. Воробей В., Кравчук К., Крижанівський В., Поліковська Ю. «Інструменти економічного розвитку територій». Львів, 2017. 68 с. URL: https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Local_Economic_Development_Toolkit_UA.pdf (дата звернення: 20.08.2024).
8. 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. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-10>.
9. Управління деокупованими територіями Харківської та Херсонської областей: досвід першого року: аналіт. доп. Нац. ін-т стратег. дослідж.; [ред. В. Г. Потапенко]. К. : НІСД, 2023. 48 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/ad_deokupov_teritor_06122023.pdf (дата звернення: 21.08.2024).
10. Про затвердження плану дій органів виконавчої влади з відновлення деокупованих територій територіальних громад: Розпорядження Кабінету міністрів України від 30 грудня 2022 р. № 1219-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1219-2022-%D1%80#n8> (дата звернення: 20.08.2024).
11. Туча О., Співак І., Бондаренко О., Погарська О. Вплив українських мігрантів на економіки країн реципієнтів. *НБУ*. 2022. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Migration_impact_2022-12-15.pdf (дата звернення: 23.08.2024).

12. Бізнес-школа MIM. *Reintegration Management Program*. URL: <https://rmp.mim.kyiv.ua/> (дата звернення: 21.08.2024).

13. Доповідь про стан додержання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні у 2022 році. *Омбудсман України*. 2022. URL: <https://ombudsman.gov.ua/report-2022/images/documents/annual-report-2022.pdf> (дата звернення: 20.08.2024).

References

1. Bleibleh, S., & Awad, J. (2020). Preserving cultural heritage: Shifting paradigms in the face of war, occupation, and identity. *Journal of Cultural Heritage*, 44, 196–203. <https://doi.org/10.1016/j.culher.2020.02.013>.

2. Nathanaili, V. (2023). Education in Albania under the Italian occupation (1941–1943). *International Journal of Educational Development*, 103, 102896. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102896>.

3. Raleigh, C., & Linke, A. (2018). Subnational governance and conflict: An introduction to a special issue on governance and conflict. *Political Geography*, 63, 88–93. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2017.09.014>.

4. Long, K. (2011). Refugees, repatriation and liberal citizenship. *History of European Ideas*, 37(2), 232–241. <https://doi.org/10.1016/j.histeuroideas.2010.10.016>.

5. Pavlova, I. (2022). Problems of post-war restoration of amalgamated territorial communities and districts of the southern region of Ukraine on the basis of inclusiveness. *Black Sea Economic Studies*, 77. <https://doi.org/10.32782/bses.77-19>.

6. Homanyuk, M., & Ashutosh, I. (2024). Inscribing Ukraine: The symbolic dimensions of Russian reterritorialization through war. *Political Geography*, 103052. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2024.103052>.

7. Vorobei, V., Kravchuk, K., Kryzhanivskiy, V., & Polikovska, Y. (2017). Instrumenty ekonomichnoho rozvytku terytorii [Tools of economic development of territories]. *PPV Knowledge Networks*. Lviv. Retrieved from https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Local_Economic_Development_Toolkit_UA.pdf [in Ukrainian].

8. Mykolaichuk, M. M., & Lesyk, O. V. (2023). Instrumenty rozvytku ta povoiennoho vidnovlennia terytorii Ukrainy: analitychnyi ohliad [Tools for the development and post-war restoration of the territories of Ukraine: an analytical review]. *Problems of modern transformations. Series: law, public administration and management*, (7). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-10> [in Ukrainian].

9. Potapenko, V. (Ed.). (2023). Upravlinnia deokupovanyh terytoriiamy Kharkivskoi ta Khersonskoi oblastei: dosvid pershoho roku: analit. dop. [Management of the de-occupied territories of Kharkiv and Kherson regions: experience of the first year: analytical report]. National Institute for Strategic Studies. Kyiv: NISS. Retrieved from https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/ad_deokupov_teritor_06122023.pdf [in Ukrainian].

10. Pro zatverdzhennia planu dii orhaniv vykonavchoi vlady z vidnovlennia deokupovanykh terytorii terytorialnykh hromad [On Approval of the Action Plan of Executive Authorities for the Restoration of De-occupied Territories of Territorial Communities]: Rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy vid 30 hrudnia 2022 r. № 1219-r. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1219-2022-%D1%80#n8> [in Ukrainian].

11. Tucha, O., Spivak, I., Bondarenko, O., & Poharska, O. (2022). Vplyv ukrainskykh mihrantiv na ekonomiky krain retsypientiv [The impact of Ukrainian migrants on the economies of recipient countries]. *NBU*. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Migration_impact_2022-12-15.pdf. [in Ukrainian].

12. MIM Business School. *Reintegration Management Programme*. Retrieved from <https://rmp.mim.kyiv.ua/>.

13. Dopovid pro stan doderzhannia ta zakhystu prav i svobod liudyny i hromadianyna v Ukraini u 2022 rotsi [Report on the state of observance and protection of human and civil rights and freedoms in Ukraine in 2022]. (2022). *Ombudsman of Ukraine*. Retrieved from <https://ombudsman.gov.ua/report-2022/images/documents/annual-report-2022.pdf> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 02.09.2024

Хребтій Ігор Віталійович

*кандидат наук з державного управління, начальник управління
Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби
Вищої школи публічного управління*

Khrebtiiy Ihor

*Candidate of Sciences in Public Administration, Head of the
Center for Evaluation of Candidates for Public Service Positions
Higher School of Public Administration
ORCID: 0009-0006-6957-6704*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-9-10292

ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У КАНДИДАТІВ НА ЗАЙНЯТТЯ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

ASSESSMENT OF LEADERSHIP COMPETENCE IN CANDIDATES FOR CIVIL SERVICE POSITIONS

Анотація. Вступ. Для підвищення конкурентоспроможності публічної служби, розробки стратегії подальшого розвитку необхідно грамотно побудувати процеси, розробити оптимальну організаційну структуру, зібрати згуртовану команду управлінців та створити в колективі здоровий морально-психологічний клімат. Все це в змозі забезпечити тільки лідер-керівник, який вміє правильно розставити управлінців у складній ієрархічній структурі публічної служби.

Лідерство є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. Лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами.

Якщо класичний менеджмент передбачав систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає необхідно робити, лідерство – це вести працівників за собою до спільної мети, надихати їх так, щоб вони самі хотіли робити те, що є необхідним. Лідерство ґрунтується на ідеалах творчості, проактивності, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей.

Відзначимо, що на сьогодні немає єдиного підходу до оцінки лідерських компетентностей кандидата на зайняття посади державної служби. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності керівників тісно пов'язаний і з творчим підходом, і з індивідуальними характеристиками державного службовця, і з інформаційно-технологічним процесом.

З урахуванням кризових ситуацій, важливо виявляти лідерський потенціал кандидатів на зайняття посад державної служби, з'ясувати їх етичні позиції. Саме визначення умов успішності лідера ще на етапі підбору та формування команди дозволить публічній службі запобігти зайвим витрат (фінансових та часових), а також підвищить точність прогнозування успішності його роботи.

Мета. Метою даного дослідження є розкриття концептуальних підходів та підбір сучасних методик оцінювання лідерських компетентностей кандидатів на зайняття посад державної служби.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правова база забезпечення функціонування державної служби в Україні.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики лідерських компетентностей); формалізації, аналізу та синтезу (для аналізу застосування методик оцінювання лідерських компетентностей кандидатів на зайняття посад державної служби); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті представлено дослідження характерних особливостей, методів та інструментів оцінювання лідерських компетентностей кандидатів на зайняття посад державної служби, запропоновано використання діагностичного комплексу (використання різних методик), який буде спрямований на отримання даних, що характеризують стан прояву когнітивного, діяльнісного і особистісного компонентів лідерської компетентності кандидатів на зайняття посад державної служби.

Перспективи. Застосування результатів проведеного дослідження, а саме використання діагностичного комплексу та вдосконалення методик оцінювання лідерського потенціалу у кандидатів на зайняття посад державної служби дають змогу більш якісно оцінити рівень лідерської компетентності у кандидатів на зайняття посад державної служби.

Ключові слова: державна служба, лідерство, компетентності державних службовців, оцінювання.

Summary. Introduction. In order to increase the competitiveness of the public service, to develop a strategy for further development, it is necessary to competently build processes, develop an optimal organizational structure, assemble a cohesive team of managers and create a healthy moral and psychological climate in the team. All this can be provided only by a leader-manager who knows how to correctly place managers in the complex hierarchical structure of the public service.

Leadership is a modern concept of management, including change management, for which it is not the level of the position that matters, but the degree of influence of a person's activity. Leadership is a new quality of human resource management.

If classical management involved systematically pushing employees to do what the manager thinks is necessary, leadership means leading employees towards a common goal, inspiring them so that they themselves want to do what is necessary. Leadership is based on the ideals of creativity, proactivity, strategic thinking, trust and respect for people.

Note that today there is no single approach to assessing the leadership competencies of a candidate for a civil service position. The difficulty lies in the fact that the work process of managers is closely related to the creative approach, and the individual characteristics of the civil servant, and the information technology process.

Taking into account crisis situations, it is important to reveal the leadership potential of candidates for public service positions, to clarify their ethical positions. Defining the conditions for a leader's success at the stage of selection and team formation will allow the public service to prevent unnecessary costs (financial and time), as well as increase the accuracy of forecasting the success of its work.

Purpose. The purpose of this study is to reveal conceptual approaches and select modern methods for evaluating the leadership competencies of candidates for public service positions.

Materials and methods. The research materials are the regulatory and legal framework for ensuring the functioning of the civil service in Ukraine.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize leadership competencies); formalization, analysis and synthesis (for the analysis of the application of methods for evaluating the leadership competencies of candidates for public service positions); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The article presents a study of the characteristic features, methods and tools for evaluating the leadership competencies of candidates for public service positions, the use of a diagnostic complex (the use of various methods) is proposed, which will be aimed at obtaining data characterizing the state of manifestation of the cognitive, activity and personal components of the candidates' leadership competence for public service positions.

Discussion. The application of the results of the conducted research, namely the use of the diagnostic complex and the improvement of the methods of assessing the leadership potential of candidates for public service positions will make it possible to more qualitatively assess the level of leadership competence of candidates for public service positions.

Key words: civil service, leadership, competencies of civil servants, evaluation.

Постановка проблеми. Для підвищення конкурентоспроможності державної служби, розробки стратегії подальшого розвитку необхідно грамотно побудувати процеси, розробити оптимальну організаційну структуру, зібрати згуртовану команду управлінців та створити в колективі здоровий морально-психологічний клімат. Все це в змозі забезпечити тільки лідер-керівник, який вміє правильно розставити управлінців у складній ієрархічній структурі публічної служби. В принципі, лідером може стати будь-яка цілеспрямована людина, яка намагається отримувати і отримує нові знання в різних областях діяльності. Відзначимо, що на сьогодні немає єдиного підходу до оцінки лідерських компетентностей керівника. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності керівників тісно пов'язаний і з творчим підходом, і з індивідуальними характеристиками державного службовця, і з інформаційно-технологічним процесом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання лідерства та керівництва, власних, набутих та професійних якостей досліджувалися за допомогою різних підходів ще з давніх. Серед науковців, які досліджували різні аспекти лідерства, вважаємо за потрібне виділити таких дослідників, як: А. Вишневський, Л. Гогіна, Н. Гончарук, А. Ліпенцев [1], О. Нестуля [2], І. Сурай [3], Ю. Ковбасюка [4], А. Чечель [5], К. Процак [6].

Безперечно, їхні наукові доробки мають важливе значення для публічної служби і є методологічним підґрунтям для подальших досліджень. Водночас, суттєві зміни в публічній службі зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень зазначеної проблематики.

Метою статті є розкриття концептуальних підходів та підбір сучасних методик оцінювання лідерських компетентностей кандидатів на зайняття посад державної служби.

Матеріали і методи. Термін «лідерство» виник в англійській мові лише з другої половини XIX-го — на початку XX-го ст. Лідерство — явище багатофункціональне, яке вимагає від особи виконання найрізноманітніших ролей. В одних вона буде успішною, в інших — невдалою. Тому низка типологій лідерства побудована з урахуванням домінуючої функції лідера.

Лідерство — це взаємодія, в процесі якої люди добровільно об'єднуються навколо більш успішної людини, відчуваючи в цьому особисту зацікавленість і визнаючи, що вона є важливим носієм цілей, програм і методів дії, а також цінностей і норм групи. Необхідною умовою лідерства є усвідомлення і підтримка з боку членів групи.

На думку П. Друкера, в результаті завоювання лідером довіри інших членів групи, вони стають його послідовниками, а його успіх визначає готовність послідовників йти за ним. За твердженням С. Браун не може бути лідера без послідовників, тому процес лідерства неможливо відокремити від потреб і цілей послідовників. К. Девіс представляв лідерство як людський (суб'єктивний) фактор, який згуртовує групу і мотивує для досягнення певного результату. Згідно Ф. Хейманн, лідерство є процесом прямої взаємодії, в результаті якого індивід впливає на поведінку інших, спонукаючи їх до досягнення певного результату. При цьому не тільки лідер впливає на послідовників, але і сам він відчуває на собі їх вплив.

Лідер є носієм норм і цінностей для своїх послідовників, а вся його діяльність повинна бути підпорядкована загальносупільним нормам моралі. Важливою якістю лідера є бачення мети і вміння точно, продуктивно реалізувати її. Варто пам'ятати, що кожна людина є унікальною, а життєві ідеї, досвід, почуття, думки, виховання, різні життєві установки роблять нас єдиними в своєму роді, це є нашим інтелектуальним потенціалом.

Компетентність — це спроможність за рахунок набутих знань, вмінь, відповідного професійного досвіду, поведінки, креативності виконувати певний комплекс функцій, зобов'язань.

Один із сучасних основних компетентностей керівника — є лідерські якості. Це перш за все здатність вести працівників за собою до спільної мети, надихати їх так, щоб вони самі хотіли робити те, що є необхідним. Лідерство в колективі ґрунтується на ідеалах творчості, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей, надавати їм підтримку, виявляти до них зацікавленість і наділяти їх повноваженнями. Окрім цього, лідерські компетентності допускають наявність у керівника здатності створювати у підлеглих направленість на загальне завдання, уміння працювати з різноманітним колективом, формувати в колективі почуття спільності, створювати команду і т.п.

Для сучасних керівників-лідерів публічної служби категорій «А», «Б» необхідно наявність основних професійних компетенцій:

- професійні знання;
- знання законодавства;
- знання антикризового менеджменту, стратегічного бачення;
- особисті якості (аналітичні здібності, вміння мислити критично, доброчесність тощо);
- знання організації;
- управління роботи в команді, розвиток взаємовідносин.

Постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448 «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»» [7] затверджено типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А». В вищезазначених типових вимогах виокремлено, що особа, які претендує на зайняття посад державної служби категорії «А» має володіти такою компетентністю, як лідерство, яке включає в себе наступні вимоги до компетентності:

- вміння та досвід у визначенні стратегії, напрямів діяльності і розвитку організації та встановлення її чітких цілей і завдань;
- вміння розвивати професійні компетентності співробітників;
- здатність надихати команду та мотивувати людей на самовіддану роботу, досягнення індивідуального та командного результату;
- вміння ефективно делегувати задачі та управляти результативністю команди;
- створення культури відкритості та відповідальності, культури нульової толерантності до корупції.

Відповідно до наказу Національного агентства з питань державної служби від 15 січня 2021 р. № 4–21 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу» [8] особи, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б» виокремлена така вимога до компетентності, як лідерство, яка включає в себе наступні компоненти вимоги:

- уміння мотивувати до ефективної професійної діяльності;
- сприяння всебічному розвитку особистості;
- уміння делегувати повноваження та управляти результатами діяльності;
- здатність до формування ефективної організаційної культури державної служби.

Згідно з абз. 2 ч. 1 ст. 27 Закону України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу» [9], абз. 2 п. 13 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою КМУ від 25.03.2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [10] конкурс на зайняття посад державної служби категорії «Б» або

«В» проводить конкурсну комісія, утворена суб'єктом призначення.

Відповідно до п. 2 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою КМУ від 25.03.2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [10] проведення конкурсу здійснюється відповідно до визначених в установленому законом порядку вимог до професійної компетентності кандидата на зайняття вакантної посади державної служби (далі — посада) за результатами оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків.

Вимоги до професійної компетентності кандидата на зайняття посади включають кваліфікаційні вимоги, вимоги до компетентності та вимоги до професійних знань.

Відповідно до п. 6 вищезазначеного Порядку [10] чинна структура процедури проведення конкурсу складається з наступних етапів: 1) прийняття рішення про оголошення конкурсу; 2) оприлюднення оголошення про проведення конкурсу; 3) прийняття та розгляд інформації від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі; 4) проведення тестування та визначення його результатів; 5) розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів (у разі визначення Комісією або конкурсною комісією необхідності розв'язання ситуаційних завдань); 6) проведення співбесіди та визначення її результатів; 7) складення загального рейтингу кандидатів; 8) визначення суб'єктом призначення або керівником державної служби переможця (переможців) конкурсу; 9) оприлюднення результатів конкурсу.

Загалом, конкурсна комісія на основі визначених чітких та конкретних критеріїв оцінювання повинна оцінити у кандидата:

- здатність виконувати посадові завдання та функції належним чином;
- мотивованість для зайняття посади в організації пристосованість до культури та колективу в організації.

Наприклад, лідерство можна визначити двома способами:

- лідерство: здатність керувати і впливати на те, як особа чи група здійснює діяльність для досягнення встановлених цілей
- лідерство: здатність використовувати відповідні етичні методи для керівництва особою чи групою для досягнення встановлених цілей

Перше визначення лідерства, хоча й видається слушним, проте не визначає характер методів, які лідер може застосувати для впливу на інших. Відповідно, керівник, який використовував загрози, виявив би лідерство згідно з цим визначенням. Цього не відбувається у випадку з другим визначенням, яке є більш чітким, зазначаючи, що методи повинні бути відповідними та етичними.

Проте так і залишається не зрозумілим, якими самими методами оцінювати таку компетентність, як лідерство.

Підставою для визначення критеріїв оцінювання сформованості лідерської компетентності кандидатів на зайняття посад державної служби є Національна рамка кваліфікацій — системний і структурований за компетентностями опис кваліфікаційних рівнів. Відповідно до цього документу кваліфікаційні вимоги до різних видів компетентностей фахівців формують в межах кваліфікаційних рівнів:

«знання» — осмислена та засвоєна суб'єктом інформація, що є основою його усвідомленої, цілеспрямованої діяльності. Знання поділяються на емпіричні (знання фактів та уявлення) і теоретичні (концептуальні, методологічні);

«уміння/навички» — здатність застосовувати знання для виконання завдань та розв'язання проблем. Уміння/навички поділяються на когнітивні (що включають логічне, інтуїтивне та творче мислення) і практичні (що включають ручну вправність, застосування практичних способів (методів), матеріалів, знарядь та інструментів, комунікацію);

«комунікація» — взаємодія осіб з метою передавання інформації, узгодження дій, спільної діяльності;

«відповідальність і автономія» — здатність особи застосовувати знання та навички самостійно та відповідально.

Отже, критерієм оцінювання когнітивного компоненту сформованості лідерської компетентності кандидатів на зайняття посад державної служби є знання, діяльнісного компоненту — уміння/навички, особистісного компоненту — комунікація, відповідальність і автономія.

Для оцінки лідерського потенціалу використовуються такі інструменти: ситуаційне або кейс-інтерв'ю, інтерв'ю за допомогою проєктивних питань (співбесіда).

Розглянемо можливі способи оцінки лідерських компетенцій для наступних ситуацій: готовність взяти на себе відповідальність за колектив, позитивне ставлення до людей, навчання, вміння та готовність надихати, вміння відстоювати власну точку зору, готовність до непопулярних рішень, вміння чути інших та ін. проводиться оцінка шляхом виставлення балів (0–1–2) відповідно до критеріїв, передбачених п. 46 та 52 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою КМУ від 25.03.2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [10], які відображаються у відповідних відомостях та протоколі засідання. Залучена до роботи Комісії або конкурсної комісії особа оцінює лише ті вимоги до кандидатів, щодо оцінки яких її залучено.

На нашу думку, для визначення рівнів сформованості лідерської компетентності у кандидатів на зайняття посад державної служби має бути

сформований діагностичний комплекс, який буде спрямований на отримання даних, що характеризують стан прояву когнітивного, діяльнісного і особистісного компонентів лідерської компетентності кандидатів на зайняття посад державної служби за чітко визначеними критеріями (знання, уміння/навички, комунікація, відповідальність і автономія) та показники оцінювання.

Діагностичний комплекс має включати в себе сукупність певних методів, методик, засобів, інструментів, алгоритмів, етапів і т. ін., які спрямовані на забезпечення якості процедур оцінювання рівнів сформованості компетентності «лідерство» у кандидатів на зайняття посад державної служби.

Базовими методами оцінювання сформованості лідерської компетентності кандидатів на зайняття посад державної служби є: співбесіда, вирішення ситуаційних завдань (кейс метод); тестування, зокрема і психологічне (це стандартизована методика, яка спрямована на визначення індивідуальних властивостей і якостей особистості (психофізіологічних та особистісних характеристик, здібностей, знань і умінь, станів).

За висновками експертів вищезазначені методи надійні, валідні і сприйнятливі до застосування в оцінюванні рівнів сформованості лідерської компетентності у кандидатів на зайняття посад державної служби.

Тобто, методи оцінки когнітивного, діяльнісного і особистісного компонентів лідерської компетентності кандидата на зайняття посади державної служби визначені, а от чітко визначених методик не має.

Нами було проаналізовано різні методики оцінки якостей особистості і за результатами проведеного аналізу пропонуємо при оцінці когнітивного, діяльнісного і особистісного компонентів лідерської компетентності кандидата на зайняття посади державної служби використовувати наступні методики.

Методика шкали локусу контролю Дж. Роттера «Опитувальник рівня суб'єктивного контролю (РСК)» [11]. Опитувальник УСК (рівень суб'єктивного контролю) Джуліана Роттера діагностує локалізацію контролю над значущими подіями, в інших словах — рівень особистої відповідальності. В основі його лежить розрізнення двох локусів контролю — інтернального і екстернального і, відповідно, двох типів людей — інтерналів і екстерналів.

Дана методика виділяє два типи локусу контролю: екстернальний та інтернальний.

Інтернальний тип. Людина вважає, що події, що відбуваються з нею, залежать передусім від її особистісних якостей (компетентності, цілеспрямованості, рівня здібностей тощо) і є закономірними наслідками її власної діяльності.

Екстернальний тип. Людина переконаний, що її успіхи та невдачі залежать передусім від зовнішніх обставин — умов довкілля, дій інших людей, випадковості, везіння чи невдачі тощо.

Будь-який індивід займає певну позицію на континуумі, що задається цими полярними локусами контролю.

Опитувальник складається з 44 тверджень. Вимір локусу контролю як багатовимірною профілю, компоненти якого прив'язані до типів соціальних ситуацій різного ступеня узагальненості. Тому в методиці виділяються кілька шкал — загальної інтернальності ІО, інтернальності в галузі досягнень ІД, інтернальності в області невдач ІН, інтернальності в сімейних відносинах ІВ, інтернальності у сфері виробничих відносин ІП, інтернальності в області міжособистісних відносин ІМ та інтернальності стосовно здоров'я і хвороби З. Кандидату на зайняття посад державної служби пропонується відповісти на кожен пункт опитувальника, використовуючи (відзначаючи на бланку) пункти у стовпчиках «+» зі своїм знаком і відповіді на пункти у стовпчиках «-» із зворотним знаком. За пункт зі знаком «+» нараховується 1 бал, зі знаком «-» нараховується 0 балів. Для зручності обробки використовуються спеціальні бланки. Обробка методики полягає у підрахунку балів. За результатами отриманих балів дається характеристика по кожній шкалі.

1. Шкала загальної інтернальності — ІО. Високий показник по цій шкалі відповідає високому рівню суб'єктивного контролю над будь-якими значущими ситуаціями. Такі люди вважають, що більшість важливих подій в їх житті є результатом їх власних дій, що вони можуть ними керувати, і, таким чином, вони почувають свою власну відповідальність за ці події і за те, як складається їхнє життя в цілому. Низький показник за шкалою ІО відповідає низькому рівню суб'єктивного контролю. Такі люди не бачать зв'язку між своїми діями і значущими для них подіями життя, не вважають себе здатними контролювати цей зв'язок і думають, що більшість подій і вчинків є результатом випадку або дій інших людей.

2. Шкала інтернальності в області досягнень — ІД. Високі показники за цією шкалою відповідають високому рівню суб'єктивного контролю над емоційно позитивними подіями і ситуаціями. Такі люди вважають, що вони самі домоглися всього того хорошого, що було і є в їх житті, і що вони здатні з успіхом переслідувати свої цілі в майбутньому. Низькі показники за шкалою ІД свідчать про те, що людина приписує свої успіхи, досягнення і радості зовнішнім обставинам — везінню, щасливій долі або допомозі інших людей.

3. Шкала інтернальності в області невдач — ІН. Високі показники за цією шкалою говорять про розвинене почуття суб'єктивного контролю по відношенню до негативних подій і ситуацій, що проявляється у схильності звинувачувати самого себе в різноманітних неприємностях і стражданнях. Низькі показники ІН свідчать про те, що людина схильна приписувати відповідальність за подібні

події іншим людям або вважати ці події результатом невдачі.

4. Шкала інтернальності в сімейних відносинах — ІВ. Високі показники означають, що людина вважає себе відповідальною за події, що відбуваються в її сімейному житті. Низький ІС вказує на те, що суб'єкт вважає не себе, а своїх партнерів причиною значимих ситуацій, що виникають у його родині.

5. Шкала інтернальності в області виробничих відносин — ІП. Високий ІП свідчить про те, що людина вважає свої дії важливим чинником організації власної виробничої діяльності, у складних відносинах в колективі, у своєму просуванні і т.д. Низький ІП вказує на те, що людина схильний надавати більшого значення зовнішнім обставинам — керівництву, товаришам по роботі, везінню-невдачі.

6. Шкала інтернальності в області міжособистісних відносин — ІМ. Високий показник ІМ свідчить про те, що людина вважає себе в силах контролювати свої формальні і неформальні відносини з іншими людьми, викликати до себе повагу та симпатію. Низький ІМ, навпаки, вказує на те, що людина не може активно формувати своє коло спілкування і схильний вважати свої міжособистісні стосунки результатом активності партнерів.

7. Шкала інтернальності стосовно здоров'я і хвороби — ІЗ. Високі показники свідчать про те, що людина вважає себе багато в чому відповідальною за своє здоров'я: якщо вона хвора, то звинувачує в цьому самого себе і вважає, що одужання багато в чому залежить від його дій. Людина з низьким вважає здоров'я і хворобу результатом випадку і сподівається на те, що одужання прийде в результаті дій інших людей, насамперед лікарів.

Дослідження самооцінок людей з різними типами суб'єктивного контролю показало, що люди з низьким УСК (рівень суб'єктивного контролю) характеризують себе як егоїстичних, залежних, нерішучих, несправедливих, метушливих, ворожих, невпевнених, нещирих, несамотійних, драгівливих. Люди з високим УСК вважають себе добрими, незалежними, рішучими, справедливими, здатними, дружелюбними, чесними, самотійними, незворушними. Таким чином, УСК пов'язаний з відчуттям людиною своєї сили, гідності, відповідальності за те, що відбувається, з самоповагою, соціальною зрілістю і самотійністю особистості, тобто ця методика показує чи наявні у особи лідерські якості чи ні.

Методика «Визначення прагнення до ризику та рівня мотивації досягнення цілі й успіху» Т. Елерса [12]. Діагностуючи людину, щоб визначити мотивацію до досягнення успіху, Елерс виходив з позиції: «Людина, у якій домінує мотивація до успішного результату, віддає перевагу середньому або низькому рівню ризику. Людина схильна уникати надто великого рівня ризикованості. При орієнтації на успішний результат, надія на нього, як правило, скромніша, ніж при більш слабо вираженій орієнта-

ції на успіх, але такі люди наполегливо працюють, щоб досягти успіху, вони прагнуть до цього». Вона містить 40 запитань, що стосуються життєвих ситуацій, і вимагають оцінити наскільки ці твердження відповідають тому, що респондент, зазвичай, робить, відчуває, розмірковує. Вони вимагали однозначної відповіді «так» чи «ні», тобто респондент має можливість отримати від 0 до 40 балів.

За результатами проходження Елерс формує 4 рівні мотивації досягнення цілі й успіху:

- від 1 до 10 балів: низька мотивація до успіху;
- від 11 до 16 балів: середній рівень мотивації до успіху;
- від 17 до 20 балів: помірковано високий рівень мотивації; п
- понад 21 бали: занадто високий рівень мотивації до успіху.

Методика «PSK» Шуберта «Діагностика рівня особистісної готовності до ризику» [13]. Методика дозволяє оцінити ступінь готовності до ризику. Ризик визначається як дія навмання з надією на вдалий результат або як можлива небезпека, як дія, вчинена в умовах невизначеності.

Висока готовність до ризику супроводжується низькою мотивацією до уникання невдач (захисту). Готовність до ризику прямо пропорційно пов'язана з числом допущених помилок. Оцінюючи ступінь своєї готовності, кандидати на зайняття посад державної служби мають обирати відповідний бал за кожну відповідь з 25 запропонованих запитань за такою схемою: «повністю згоден», «безумовно так» оцінювання «+2 бали»; «більше так, ніж ні» — «+1 бал»; «щось середнє» — «0 балів»; «більше ні, ніж так» ставиться «-1 бал»; «повністю не згоден» — «-2 бали». Таким чином респондент може отримати від «-50» до «50» балів.

Інтерпретація результатів:

- менше -30 балів: занадто обережні;
- від -10 до +10 балів: середні значення;
- понад +20 балів: схильні до ризику

Методика «Особистісна готовність до змін (PCRS)», що розроблена канадськими ученими Ролніком, Хезером, Голдом и Халом, переклад і апробація були здійснені Н.Бажановою, Г.Балдієром. Вибір цієї методики зумовлений можливістю виявити настанову на зміни за сім'ю шкалами: пристрасність (енергійність, невтомність, підвищений життєвий тонус), винахідливість (розглядається як вміння знаходити виходи зі складних ситуацій звертатися до нових джерел для вирішення нових проблем), оптимізм (великі надії, віра в успіх, небажання орієнтуватися на найгірший розвиток подій, прагнення фіксуватися не стільки на проблемах, скільки на можливостях їх вирішення), сміливість (тракується як бажання до нового, невідомого, відмова від випробуваного і надійного), адаптивність (передбачає вміння змінювати свої плани і рішення, перебудовуватися в нових ситуаціях, не наполягати на своєму,

якщо ситуація цього вимагає), впевненість (ґрунтується на вірі в себе, у свою гідність і у свої сили, в те, що все можливо, варто того заохотити), толерантність до невизначеності (спокійне ставлення до відсутності чітких відповідей, самовладання в ситуаціях, коли нечітка сутність того, що відбувається, або невідомий кінцевий результат справи, якщо не визначено цілі та очікування, якщо розпочата справа залишається незавершеною).

Для кількісного аналізу отриманих результатів використовують запропонований авторами методики ключ. Для шкал, до складу яких входять прямі твердження, кожній відповіді привласнюється бал від 1 до 6 (1 бал — «ні», 6 балів — «так»). Для шкал зі зворотними твердженнями бали присвоюються в дзеркальному порядку від 6 до 1 (6 балів — «ні», 1 бал — «так»). Оскільки питальник містить 35 питань, то респондент мав можливість отримати від 35 до 210 балів.

Методика «Толерантність до невизначеності» С. Баднера в адаптації Г. У. Солдатової Опитувальник С. Баднера містить у собі 16 питань, що об'єднані в три шкали. Міститься у ньому й загальний показник толерантності/інтолерантності до невизначеності. У наукових працях вчених було виділено ряд характеристик невизначених ситуацій і серед тих, що часто зустрічаються відносять — новизну, суперечливість, складність, які С. Баднер у даній методиці визначив як субшкали. Це є вагомою особливістю цього опитувальника. Адже дослідник має можливість визначити що є джерелами інтолерантності до невизначеності. Додаткові шкали, що виділив Баднер щодо інтолерантності до новизни, суперечливості та складності вирішення у методиці існують не тільки для встановлення основного джерела інтолерантності до невизначеності, а і для дослідження, до яких саме характеристик невизначених ситуацій опитуваний проявляє толерантне або інтолерантне ставлення. А також дає можливість визначити рівень даної характеристики особистості.

Для кількісного аналізу отриманих результатів авторами методики запропонований ключ. Кандидатам на зайняття посад державної служби пропонується 16 тверджень, де ступінь своєї згоди або незгоди з наведеними нижче твердженнями оцінювали за семибальною шкалою таким чином: 7 балів —

абсолютно згоден; 6 — згоден; 5 — скоріше згоден; 4 — не знаю; 3 — скоріше не згоден; 2 — не згоден; 1 — абсолютно не згоден. Зауважимо, що загальна сума балів, набраних за всіма 16 пунктами, свідчить про рівень толерантності до невизначеності. Отже, за зазначеною методикою респондент може отримати від 16 до 112 балів, при цьому чим вищий цей показник, тим респондент більше інтолерантен до невизначеності.

Тест на асертивність [14]. Асертивність (англ. — впевненість у собі, своїх домаганнях) — це здатність особистості відкрито і вільно заявляти про свої бажання, вимоги і добиватися свого, незважаючи на труднощі, та, коли це потрібно, змінювати тактику своєї поведінки.

У житті кожного, а особливо в управлінській діяльності, часто зустрічаються ситуації, коли оточуючі жадають від нас того, чого ми самі не бажаємо, чи діють всупереч нашим інтересам. Такі ситуації неприємні, і доводиться шукати вихід із ситуації, що склалася. За допомогою тесту на асертивність можна зрозуміти на скільки кандидат на зайняття посади державної служби рішучий і самостійний або занадто делікатний, податливий та не рішучий. Кандидатам на зайняття посад державної служби пропонується надати відповіді на 20 запитань. За кожну відповідь респондент отримує від 1 до 4 балів.

За загальною кількістю отриманих балів можна зробити наступні висновки:

- результат більше 70 балів — хоча особа належить до тих, хто не дає вити із себе мотузки, з підлеглими і оточуючими вона часто агресивна і безцеремонна;
- результат 50–70 балів, то у особи нормальний рівень асертивності. Вона може процвітати в управлінській діяльності.
- результат 30–50 балів свідчать про те, що, коли мова заходить про щось важливе, особі не вистачає впевненості в собі і рішучості.

Ступінь своєї асертивності можна більш наочно уявити, дивлячись на шкалу на рис. 1.

Методика А. Лачинса «Гнучкість мислення». Гнучкість мислення — вміння швидко оцінювати ситуацію, швидко обмірковувати й приймати необхідні рішення, легко переключатися з одного способу дії на інший.

Шкала асертивності



Рис. 1. Шкала асертивності
Джерело: [11]

Вона дає змогу виявити лабільність (пластичність) мислення, здатність особи легко та швидко переходити від однієї діяльності до іншої, оперативно реагує на зміни нової входної ситуації, здатність приймати адекватні рішення. Також за допомогою цієї методики досліджується ригідність мислення — якість особистості, яка проявляється в негнучкості, стереотипності, інертності поведінки, нездатності до швидкої зміни поведінки: реагуванні на різні ситуації різними шляхами і засобами. Звичайно, абсолютна ригідність впливає на поведінку особистості і на характер її взаємовідносин з оточуючими людьми. Якщо людина не здатна піти на поступки, увійти в положення іншої людини, то це викликає певні непорозуміння, і як наслідок цього — виникає конфліктна ситуація, що ускладнює професійно-комунікативну діяльність.

Методика обробки та аналізу даних: по-перше, обчислюється кількість написаних літер у кожному завданні (M_1, M_2, M_3, M_4); по-друге, середній коефіцієнт $M_{\text{сер}} = (M_2 + M_3 + M_4)/3$; по-третє, визначали коефіцієнт креативної гнучкості: $K_{\text{гнуч.}} = M_{\text{сер.}}/M_1$. Відтак, загальний бал, який мав отримати респондент, змінювався у межах від 0 до 1.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На нашу думку, для визначення рівнів сформованості лідерської компетентності у кандидатів на зайняття посад державної служби має бути сформований діагностичний комплекс, який буде спрямований на отримання даних, що характеризують стан прояву когнітивного, діяльнісного і осо-

бистісного компонентів лідерської компетентності кандидатів на зайняття посад державної служби за чітко визначеними критеріями (знання, уміння/навички, комунікація, відповідальність і автономія) та показники оцінювання.

Діагностичний комплекс має включати в себе сукупність певних методів, методик, засобів, інструментів, алгоритмів, етапів і т. ін., які спрямовані на забезпечення якості процедур оцінювання рівнів сформованості компетентності «лідерство» у кандидатів на зайняття посад державної служби.

Нами було проаналізовано різні методики оцінки якостей особистості і за результатами проведеного аналізу запропоновано використовувати при оцінці когнітивного, діяльнісного і особистісного компонентів лідерської компетентності кандидата на зайняття посади державної служби такі методики, як методика шкали локусу контролю Дж. Роттера «Опитувальник рівня суб'єктивного контролю (РСК)», методику «Визначення прагнення до ризику та рівня мотивації досягнення цілі й успіху» Т. Елерса, методику «PSK» Шуберта «Діагностика рівня особистісної готовності до ризику», методику «Особистісна готовність до змін (PCRS)», методику «Толерантність до невизначеності», тест на асертивність, методику А. Лачинса «Гнучкість мислення».

Використання вищезазначених методик дасть змогу більш якісно оцінити рівень лідерської компетентності у кандидата на зайняття посад державної служби.

Література

1. Ліпенцев А. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичний та методологічний аспект. *Демократичне врядування*. 2013. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik12/fail/Lipentsev.pdf> (дата звернення: 04.09.2024).
2. Нестуля О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера : навч. посіб. О. Нестуля, С. Нестуля, В. Карманенко. К. : Знання. 2013. 287 с.
3. Сурай І. Особливості формування лідерства в системі державного управління в Канаді. І. Сурай, С. Держановська. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1 (24). С. 24.
4. Ковбасюк Ю. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. *Дайджест Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. Вип. 7 (13). С. 3–13.
5. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. *Університети і лідерство*. 2016. № 2.
6. Процак К. Лідерство як якісна характеристика керівного персоналу публічної служби. Л. Галаз, К. Процак. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2017. № 17. С. 178–182.
7. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 р. № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.09.2024).
8. Методичні рекомендації щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4–21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
9. Про державну службу: Закону України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 02.09.2024).

10. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.09.2024).

11. Опитувальник Роттера. URL: http://psychologis.com.ua/oprosnik_rottera.htm (дата звернення: 28.08.2024).

12. Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса. URL: https://stud.com.ua/17007/menedzhment/metodika_diaagnostiki_osobistosti_motivatsiyu_uspihu_elersa (дата звернення: 04.09.2024).

13. Діагностика рівня особистісної готовності до ризику («PSK» Шуберта). URL: <https://stUDCon.org/diagnostyka-rivnya-osobystisnoyi-gotovnosti-do-ryzyku-rsk-shuberta> (дата звернення: 04.09.2024).

14. Тест на асертивність і шкала асертивності. URL: <https://studfile.net/preview/8889783/page:12/> (дата звернення: 04.09.2024).

References

1. Lipentsev, A. (2013). Rozvytok liderstva v orhanakh publichnoi vlady u konteksti zavdan nadannia yakisnykh administratyvnykh posluh: teoretychnyi ta metodolohichnyi aspekt [Leadership development in public authorities in the context of the tasks of providing quality administrative services: theoretical and methodological aspects]. *Demokratychnе vriaduvannia*. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik12/fail/Lipentsev.pdf> [in Ukrainian].

2. Nestulia, O. Nestulia, S. and Karmanenko, V. (2013). Osnovy liderstva. Treninh liderskykh yakostei ta praktychnykh navychok menedzhera: navch. posib. [Fundamentals of leadership. Training of leadership qualities and practical skills of a manager: textbook]. Znannia. Kyiv, Ukraine. P. 287 [in Ukrainian].

3. Surai, I. and Derzhanovska, S. (2015). Osoblyvosti formuvannia liderstva v systemi derzhavnoho upravlinnia v Kanadi [Features of leadership formation in the public administration system in Canada]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*. vol. 1 (24). p. 24 [in Ukrainian].

4. Kovbasiuk, Yu. (2014). Rozvytok liderstva na derzhavni sluzhbi yak umova nalezhnoho vriaduvannia [Development of leadership in the civil service as a condition for good governance]. *Daidzhest Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*. vol. 7 (13). pp. 3–13 [in Ukrainian].

5. Chechel, A. (2016). Rozvytok liderskykh yakostei derzhavnykh sluzhbovtziv yak shliakh udoskonalennia kompetentnisno-orientovanoi modeli upravlinnia personalom na derzhavni sluzhbi [Development of leadership qualities of civil servants as a way to improve the competency-oriented model of personnel management in the civil service]. *Univer-sytety i liderstvo*. vol. 2 [in Ukrainian].

6. Protsak, K. (2017). Liderstvo yak yakisna kharakterystyka kerivnoho personalu publichnoi sluzhby [Leadership as a qualitative characteristic of the management personnel of the public service]. *Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki*. vol. 17. pp.178–182 [in Ukrainian].

7. On the approval of Standard requirements for persons applying for public service positions of category “A”: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. July 22, 2016 No. 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

8. Methodological recommendations on certain issues of determining special requirements for persons applying for public service positions of categories “B” and “V” and preparing the conditions for conducting the competition: Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service. January 15, 2021. No. 4–21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> [in Ukrainian].

9. About civil service: Law of Ukraine. December 10, 2015 No. 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].

10. On the approval of the Procedure for conducting a competition for public service positions: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. March 25, 2016 No. 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

11. Rotter’s questionnaire. URL: http://psychologis.com.ua/oprosnik_rottera.htm [in Ukrainian].

12. T. Elers’ method of personality diagnosis for motivation to success. URL: https://stud.com.ua/17007/menedzhment/metodika_diaagnostiki_osobistosti_motivatsiyu_uspihu_elersa [in Ukrainian].

13. Diagnosis of the level of personal readiness for risk (“Shubert’s RSK”). URL: <https://stUDCon.org/diagnostyka-rivnya-osobystisnoyi-gotovnosti-do-ryzyku-rsk-shuberta> [in Ukrainian].

14. Assertiveness test and assertiveness scale. URL: <https://studfile.net/preview/8889783/page:12/> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 14.09.2024

УДК 351.746.1(477)

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА ТА ДЕРЖАВНА ОХОРОНА

Скриньковський Руслан Миколайович

*кандидат економічних наук, професор
Львівський університет бізнесу та права*

Skrynkovskyi Ruslan

PhD in Economics, Professor

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0000-0002-2180-8055

Ковалів Мирослав Володимирович

*кандидат юридичних наук, професор
Львівський державний університет внутрішніх справ*

Kovaliv Myroslav

PhD in Law, Professor

Lviv State University of Internal Affairs

ORCID: 0000-0002-9730-8401

Єсімов Сергій Сергійович

*кандидат юридичних наук, професор
Львівський державний університет внутрішніх справ*

Yesimov Serhii

PhD in Law, Professor

Lviv State University of Internal Affairs

ORCID: 0000-0002-9327-0071

Яромій Іван Васильович

*кандидат юридичних наук
Львівський університет бізнесу та права*

Yaromii Ivan

PhD in Law

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0000-0002-0879-500X

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-9-10322

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

PECULIARITIES OF STRATEGIC STATE MANAGEMENT IN THE FIELD OF NATIONAL SECURITY

Анотація. Вступ. Зростання ризиків і загроз соціально-економічного, політичного, військового, природного, техногенного та іншого характеру є викликом для сучасного суспільства, що знаходить відображення в документах стратегічного характеру, насамперед у Стратегії національної безпеки.

Мета. Метою статті є дослідження особливостей стратегічного державного управління у сфері національної безпеки України.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці українських та зарубіжних авторів, які досліджують державне управління у сфері національної безпеки. Методологічну основу дослідження становлять: кореляційний аналіз; метод основних компонент у системі планування національної безпеки; порівняльний аналіз систем оцінки правового регулювання стратегічного управління. Використання сучасних методів збору та обробки інформації про об'єкт дослідження, а також інструментів економіко-правового моделювання визначають обґрунтованість сформульованих положень та висновків.

Результати. Реалізація проєктів державних програм у період з 1990-х років готепер зумовила трансформацію моделей державних програм та проєктів в умовах стратегічного планування та стратегічного управління. Представлені моделі стратегічного планування відрізняються за метою функціонування, типом інновацій, техніко-технологічною базою, ступенем відкритості та рівнем відповідності нормативно-правовій базі Європейського Союзу і НАТО. Комбінаторні технологічні інновації супроводжувалися організаційними новаціями, що відбилося на зростаючому рівні інтенсивності взаємодії між державою та суспільством, що особливо важливо за умов воєнного стану.

Перспективи. Динаміка соціально-економічного розвитку та практика забезпечення національної безпеки України останніх 5 років показують, що існуючий інструментарій державного управління, заснований на принципах оперативного реагування на загрози та виклики, що виникають, потребує серйозного коригування та відповідно в наукових дослідженнях.

Ключові слова: державне управління, планування, правове регулювання, держава, суспільство, національна безпека.

Summary. Introduction. The growth of risks and threats of a socio-economic, political, military, natural, man-made and other nature is a challenge for modern society, which is reflected in strategic documents, primarily in the National Security Strategy.

Purpose. The purpose of the article is to study the peculiarities of strategic state management in the sphere of national security of Ukraine.

Materials and methods. The materials of the research are the works of Ukrainian and foreign authors who study public administration in the field of national security. The methodological basis of the research is: correlation analysis; the method of the main components in the national security planning system; comparative analysis of assessment systems of legal regulation of strategic management. The use of modern methods of collecting and processing information about the object of research, as well as economic and legal modeling tools, determine the validity of the formulated provisions and conclusions.

Results. The implementation of state program projects in the period from the 1990s until now led to the transformation of models of state programs and projects in terms of strategic planning and strategic management. The presented models of strategic planning differ in terms of the purpose of operation, type of innovation, technical and technological base, degree of openness and level of compliance with the regulatory and legal framework of the European Union and NATO. Combinatorial technological innovations were accompanied by organizational innovations, which was reflected in the growing level of intensity of interaction between the state and society, which is especially important under the conditions of martial law.

Prospects. The dynamics of socio-economic development and the practice of ensuring Ukraine's national security over the past 5 years show that the existing tools of public administration, based on the principles of prompt response to emerging threats and challenges, require serious adjustment and, accordingly, scientific research.

Key words: public administration, planning, legal regulation, state, society, national security.

Постановка проблеми. Збройна агресія росії проти України, наслідки російсько-української війни та сучасні виклики створили умови, які вимагають запровадження нових системних підходів до державного управління та використання сучасних методів стратегічного планування для досягнення якісного розвитку економіки, інфраструктури, науки і технологій у соціальній сфері, у забезпеченні територіальної цілісності та суверенітету. Це ставить на порядок денний необхідність розробки нових механізмів державної політики, які поєднують розвиток економіки, соціальної сфери, громадянського суспільства, регіонів, можливості фінансової системи держави, її демографічного, виробничого, інтелектуального та ресурсного потенціалів у контексті зміцнення національної безпеки. Вирішення цього складного завдання можливе завдяки розвитку та вдосконаленню єдиної системи державного стратегічного планування, здатної, на основі загальних принципів та підходів, реалізовувати завдання забезпечення сталого соціально-економічного розвитку в умовах дії викликів і загроз. Реалізація державної політики забезпечення національної безпеки, яка ґрунтується на досягненні стратегічних національних пріоритетів, має супроводжуватися підвищенням ефективності державного управління. Це зумовлює необхідність

удосконалення процедур і інструментів стратегічного планування, оптимізації системи забезпечення національної безпеки, стабільності економіки, соціальної сфери, науково-технічного та науково-технологічного потенціалу держави, її інформаційних ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та швидшої європейської інтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій (стан опрацювання проблематики). Проблема національної безпеки України продовжує викликати інтерес серед вчених та практиків. Як міждисциплінарна проблема, вона є предметом досліджень фахівців з різних галузей знань: права (В. Антонов, Н. Бортник, О. Данільян, О. Дзьобань, В. Ліпкан, М. Пендюра, С. Петков, Г. Пономаренко, В. Смоляннюк, Т. Ткачук та інші), економіки (О. Вертелева, П. Пашко та інші), публічного управління та адміністрування (О. Власюк, Ю. Грицюк, А. Качинський, С. Крук, Г. Новицький, Г. Ситник, О. Остапенко, М. Шевченко та інші).

Мета статті. Метою статті є дослідження особливостей стратегічного державного управління у сфері національної безпеки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключовими елементами управлінської діяльності є цілі та завдання, які суттєво впливають на систему

форм і методів відповідної діяльності. Постановка цілей та завдань на довгострокову перспективу відображає прагнення і спрямування державних органів на соціально-економічний та політичний розвиток держави. Ще в Угоді про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами (1994 р.) визначалося, що зусилля держави мають бути спрямовані на вирішення сьогодішніх проблем і досягнення стратегічних цілей інтеграції в європейський соціально-економічний простір [1].

Вирішення сьогодішніх завдань та досягнення стратегічних цілей дозволяє диференціювати види управлінської діяльності залежно від цільових напрямів на тактичне (оперативне) та стратегічне управління, які в деяких джерелах визначаються як рівні управління.

Тактичне (оперативне) управління — це управління, завданням якого є реагування на проблему для її ефективного вирішення або нейтралізації, а стратегічне управління — це управління, виходячи із завдань досягнення віддаленої в часі мети.

У розвиток наведених положень деякі автори додатково наголошують на диференціації тактичного та оперативного управління. На їхню думку, процес тактичного управління спрямований на забезпечення стабілізації та організаційної стійкості служб і підрозділів, тоді як оперативне управління є організаційним впливом суб'єкта управління на об'єкт з метою забезпечення негайного реагування на ситуаційні зміни в середовищі функціонування.

Подібним чином Міністерство економіки України, залежно від терміну планування, диференціює управління: на стратегічному рівні — планування на період від 5 років і більше; на тактичному — від 1 до 5 років; на оперативному — від 3 місяців до 1 року. З цих позицій можна виокремити практично різні форми та методи управлінської діяльності.

Названі рівні управління є затребуваними у діяльності виконавчих органів державної влади. Починаючи з 2000-х років, в Європейському Союзі значно зросла значимість стратегічного управління, наприклад, Європейська стратегія безпеки.

Згодом система стратегій стала більш різноманітною, охоплюючи нові напрямки та підходи. В Україні функціонувало Управління стратегії реформування економіки та стратегічного планування Департаменту економічної політики Секретаріату Кабінету Міністрів України. Стратегічне державне управління не обмежується лише розробкою різноманітних стратегій чи аналізом середовища; воно також передбачає виконання стратегій і контроль.

Стратегічне управління включає аналіз і вибір стратегічних позицій (стратегічне планування) та управління в реальному масштабі часу (стратегічне управління). Інформаційне забезпечення є умовою якісного контролю за процесом досягнення планових показників, оцінки ефективності та резуль-

тативності стратегічного державного управління. Категорія «стратегічне державне управління» не є легалізованою.

Законодавчо стратегічне управління нерозривно пов'язане та взаємозумовлене з категорією стратегічного планування. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» (2000 р.) визначає, що одним із завдань є координація державного і регіонального стратегічного управління та заходів бюджетної політики [2]. Для забезпечення реалізації відповідного правотворчого повноваження прийнято Закон України «Про державні цільові програми» (2004 р.) [3].

Сучасні уявлення про стратегічне управління сформувалися внаслідок тривалого розвитку законодавства, управлінської практики та наукових досліджень, які відображають зміни етапів розвитку стратегічного управління. Зміна цих етапів була насамперед нерозривно пов'язана зі зміною методів управлінської діяльності, що застосовуються. Розглянемо в загальному вигляді розвиток правового регулювання стратегічного управління, зокрема щодо національної безпеки.

1. Використання програмно-цільового підходу в управлінні. В основі цього підходу лежить застосування програмно-цільового методу, ідеї якого стосуються ефективності та виникли ще до набуття Незалежності. Програмно-цільове управління представляє особливий тип управлінської діяльності, у якому кінцеві результати досягаються шляхом виконання тимчасової, комплексної програми, визначення виконавців та створення організаційного механізму управління розробкою і реалізацією цієї програми з виділенням відповідних ресурсів.

Сутність цього методу полягає у виробленні певної тимчасової програми розвитку, спрямованої на досягнення деяких соціально-економічних результатів. Подібні програми фіксуються у спеціальних політико-правових документах: стратегії, плани, програми. Тривалий час їх розробка регулювалася Законом України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України». Відповідно до закону приймалися прогнози та програми соціально-економічного розвитку, довгострокові цільові програми та інші документи. Затребуваність розробки відповідних документів пов'язана не так з фіксацією деяких цілей і завдань діяльності, як з визначенням механізму досягнення, у тому числі узгодження з фінансовим забезпеченням. Висока цінність цієї ідеї лежить в основі згаданого завдання стратегічного планування з координації державного та регіонального стратегічного управління та заходів бюджетної політики.

Принциповою відмінністю програмно-цільового методу є перехід від управління витратами, властивого тактичному управлінню, до управління, орієнтованого на результат. З урахуванням очікуваних

результатів формується необхідний бюджет, який є невід'ємною умовою провадження управлінської діяльності. Тому повноцінне уявлення про програмно-цільовий метод неможливе без врахування вимог бюджетного законодавства.

Водночас лише на рівні, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проектів Бюджетної декларації та державного бюджету» (2003 р.), розроблялися цільові програми [4]. Вони, з урахуванням цільових програм, що розробляються на регіональному рівні, стали в той період основним програмно-цільовим інструментом здійснення державної соціально-економічної політики та проведення реформ. Зазначимо, що термін дії деяких цільових програм продовжується. Ухвалений у 2015 році Закон України «Про засади державної регіональної політики» охоплює заходи, спрямовані на відновлення анексованих територій держави [5].

Далі реалізація програмно-цільового методу була безпосередньо пов'язана з положеннями Бюджетного кодексу України, прийнятого в 2001 році. Водночас цей кодекс передбачав розробку прогнозів соціально-економічного розвитку територій та довгострокових цільових програм, які згодом затверджувалися законодавчим (представницьким) органом.

Специфіка проектного підходу полягає в тому, що він найбільше підходить для реалізації конкретних заходів в умовах обмеженості часу та ресурсів. Цикл проекту включає етапи: ініціювання, підготовка, реалізація та управління змінами, завершення, моніторинг реалізації та оцінка.

Розроблені в той період пріоритетні національні та регіональні проекти за організаційною структурою були далекі від сучасного уявлення про проекти: не формувалися проектні офіси, не розподілялася відповідальність, адаптація до проектного середовища не проводилася. Наприклад, Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» [6].

У подальшому під час формування програм враховувалися цілі, завдання та заходи пріоритетних національних проектів, що реалізуються у відповідних сферах. Діяльність з розробки довгострокових відомчих цільових програм на регіональному рівні стала більш системною. Органи державної влади визначали порядки розробки таких програм, вимоги до їхньої структури, фінансування.

Довгострокові цільові програми включають кілька підпрограм, вкладених у вирішення окремих завдань. У деяких випадках для раціональної організації виконання програм виділялися загальнопрограмні заходи. У свою чергу, відомчі цільові програми, будучи комплексом взаємопов'язаних заходів, спрямованих на вирішення конкретного тактичного завдання, яке стоїть перед державним органом, зазвичай представляли єдиний документ.

Надалі на методологію розробки програм істотно вплинуло прийняття Постанови Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм» [7]. Розроблені відповідно до Порядку державні програми фактично зафіксували перехід від управління пріоритетними національними проектами до управління державними програмами.

У початковій редакції передбачалося, що державна програма включає цільові програми та підпрограми, які містять відомчі цільові програми та окремі заходи органів державної влади. Аналогічним чином окремі області почали розробляти самостійні державні програми, що включали довгострокові та інші цільові програми. Хоча на цьому етапі багато програм та інших стратегічних документів були підпорядковані ідеї реалізації пріоритетних національних проектів, система інструментів реалізації у вигляді різних довгострокових, відомчих та інших програм з кожним роком ставала все більш громіздкою. Пріоритет на практиці віддавався короткостроковому та вузько спрямованому плануванню. Деякі документи розроблялися на рік. Зазначені обставини вимагали коригування системи управління, що забезпечує досягнення стратегічних завдань.

2. Реалізація стратегічних указів Президента України та ухвалення Закону України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» є фактором консолідації управлінської діяльності [8].

Президентом України було підписано Указ «Про забезпечення виконання Угоди про партнерство та співробітництво між Україною та Європейськими Співтовариствами (Європейським Союзом) і вдосконалення механізму співробітництва з Європейськими Співтовариствами (Європейським Союзом)» про реалізацію політики в різних сферах управління, було поставлено різні цілі та завдання з термінами виконання до 2010 року у сферах економічної, соціальної, демографічної та житлової політики, політики у сферах охорони здоров'я, освіти та науки, в галузі державного управління, міжнародних відносин, з питань військової служби та розвитку Збройних сил, зовнішньополітичного курсу [9].

Кабінету Міністрів України разом із органами місцевої виконавчої влади належало реалізувати поставлені завдання. Подібні вимоги, поставлені одночасно перед органами державної влади місцевого рівня, сприяли формуванню єдиного загальнодержавного підходу до комплексного вирішення стратегічних завдань. Найбільший вплив на методологію стратегічного державного управління зробила Програма економічних реформ на 2010–2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава», внесена Комітетом економічних реформ при Президенті України [10]. Кабінету Міністрів України було доручено підготу-

вати та внести до Верховної Ради України проект Закону про державне стратегічне планування [11].

У пояснювальній записці законопроекту наголошувалося, що він забезпечує набір управлінських інструментів, які спрямовані на розширення періоду державного прогнозування та планування, вийшовши за межі бюджетного циклу. Це дозволяє ув'язати довгострокові та середньострокові документи стратегічного планування. Державне стратегічне планування — функція державного управління з обрання пріоритетів, визначення з урахуванням наявних ресурсів цілей та напрямів розвитку, розроблення та виконання взаємозв'язаних завдань і заходів соціально-економічного розвитку. Це діяльність учасників стратегічного планування з цілепокладання, прогнозування, планування та програмування соціально-економічного розвитку держави, галузей економіки та сфер державного та місцевого управління, забезпечення національної безпеки, спрямована на вирішення завдань сталого соціально-економічного розвитку, забезпечення національної безпеки України. Але зазначений законопроект не був прийнятий.

У науковій літературі набуло актуальності питання про віднесення планування до функцій чи методів державного управління. Планування є функцією управління, оскільки відображає владний погляд, визначення мети, організуючого та регулюючого впливу на суспільні процеси. Комплексній реалізації відповідної функції сприяє використання методів планування: цілепокладання, прогнозування, планування (складання планів) та програмування. У сукупності застосування цих методів забезпечує фіксацію кінцевих цілей управління, формування бачення розвитку ситуації, розподіл необхідних заходів у часі та визначення фінансових і інших ресурсів їх виконання.

Здійснюючи стратегічне планування, органи державної влади та місцевого самоврядування керуються принципами стратегічного планування, у тому числі збалансованості, єдності та цілісності. З огляду на це формується система стратегічного управління без внутрішніх протиріч, що є умовою організації управлінської діяльності, що забезпечує консолідацію зусиль для ефективного стратегічного управління соціально-економічним розвитком.

У 2014 році змінилася політична ситуація в Україні, що призвело до активізації процесів європейської інтеграції. Було прийнято Закон України «Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» [12].

Ухвалений Закон створив інструментарій, який формує систему стратегічного планування діяльності, що забезпечує досягнення показників, визначених Президентом України у Стратегії сталого розвитку «Україна — 2020» [13]. Поставлені завдання та його ключові показники стали основою для формування документів стратегічного планування, зо-

крема стратегій та прогнозів соціально-економічного розвитку. Для реалізації формувалися плани діяльності, визначалися відповідальні органи. Фінансове забезпечення відповідних заходів здійснювалося з допомогою державних програм. Прикладом є Указ Президента України від 26 травня 2015 року № 287 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України»» [14].

З урахуванням цих змін у законодавстві вперше за тривалий час було досягнуто єдності стратегічного планування та заходів бюджетної політики. За наявності методології стратегічного планування, встановленої нормативними актами Європейського Союзу, вироблення стратегічних завдань на регіональному рівні стало більш послідовним та обґрунтованим. З позитивної точки зору на систему стратегічного управління вплинув період планування, який вперше за тривалий час перевищував 5 років.

Єдиний вектор соціально-економічного розвитку, закладений Стратегією сталого розвитку «Україна — 2020», пов'язав управлінську діяльність на регіональному та місцевому рівнях.

3. Стандартизація проектного та програмного управління, у тому числі в умовах необхідності досягнення національних цілей розвитку.

У середині 2015 року було ухвалено рішення щодо необхідності досягнення окремих завдань із використанням проектного підходу. Приводом для таких висновків стала зміна зовнішньої кон'юнктури реалізації стратегічних завдань (окупація росією українського Криму та окремих територій сходу України) з 2014 року. Оскільки проектний підхід є найбільш підходящим для реалізації конкретних заходів в умовах обмеженості часу та ресурсів, було створено Національну раду реформ з питань стратегічного планування, узгодження позицій щодо впровадження в Україні єдиної державної політики реформ та їх реалізації [15]. З урахуванням наявного досвіду та розвитку наукових уявлень про проектне управління було затверджено перший пріоритетний проект — Концепцію Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 року [16]. Згодом було затверджено паспорти ще 12 проектів. Було визначено, пріоритетні проекти, відповідні сфери реалізації державних програм, відбиваються у складі цих державних програм як їх структурні елементи.

Президент України 25 лютого 2017 року затвердив Доктрину інформаційної безпеки України [17]. Діючий Закон України «Про основи національної безпеки України» не передбачав розробку документів стратегічного планування, що в умовах російської воєнної агресії було суттєвим організаційним недоліком [18]. Організаційна структура системи управління проектною діяльністю включала постійні органи управління, у тому числі проектні офіси, тимчасові органи управління, які забезпечують, та допоміжні органи управління.

У червні 2018 року було прийнято Закон України «Про національну безпеку України», який отримав позитивну оцінку Європейського Союзу та військових структур НАТО [19]. Закон значно розширив засади стратегічного планування, передбачаючи Стратегії: національної безпеки; воєнної безпеки, кібербезпеки; розвитку оборонно-промислового комплексу України; Стратегічний оборонний бюлетень України. Нормативні акти у сфері оборони і безпеки включали Стратегії: інформаційної безпеки та громадської безпеки, цивільного захисту.

Органи державної влади затверджували положення про управління проектами, методичні рекомендації тощо. Невід'ємним суб'єктом управлінської діяльності стали проєктні офіси. У 2019 році Президентом України було підписано Указ «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». Указом було визначено стратегічні завдання та проєкти, що забезпечують їхнє досягнення за 17 напрямками [20].

Було уточнено, які завдання потрібно забезпечити під час розробки кожного проєкту. 7 травня 2020 року Національна рада реформ при Президентові була перетворена на Національну раду реформ, де основним питанням стало стратегічне планування. Було розроблено нове положення про Національну раду реформ, яке охоплювало організацію проєктної діяльності та її функціональну структуру.

У даний час в управлінській практиці елементи програмного та проєктного підходу до стратегічного управління соціально-економічним розвитком консолідуються. Спостерігається стандартизація відповідних методів. Зокрема, це підтверджується виділенням у складі державної програми проєктів та процесних заходів.

Значний вплив на сучасну спрямованість проєктного та програмного управління на державному рівні мають національні цілі розвитку на період до 2030 року (Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року). На їх підставі розроблені: Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, Національна економічна стратегія на період до 2030 року і інші [20–22].

Для проєктного та програмного управління стратегічне значення набувають національні цілі розвитку. Це передається у регіональне та місцеве законодавство, оскільки облік національних цілей розвитку здійснюється у розробці державних програм місцевих органів за організації проєктної діяльності з урахуванням Закону України «Про засади державної регіональної політики» у редакції 2022 року [23]. У даний час ці два підходи однаково затребувані суб'єктами державного управління, оскільки здатні найбільше акцентовано реалізувати стратегічне устремління держави в умовах воєнного стану.

Оскільки національні цілі розвитку до 2030 року спрямовані на збільшення людського капіталу, тобто мають забезпечити ріст чисельності населення

країни, підвищити рівень життя громадян, створити комфортні умови для проживання та розкриття таланту кожного, стратегічне управління стає найвищою мірою орієнтованим на людину, що визначено у всіх документах Європейського Союзу та Північноатлантичного договору (НАТО).

Для того, щоб індивідуальні уподобання громадян та інших осіб були враховані в повній мірі, стратегічне управління має використовувати сучасні методи, що зарекомендували себе у бізнес-процесах. Насамперед йдеться про методи дизайн-мислення як міждисциплінарного підходу до формування державної (адміністративної, публічної) послуги.

Проведений аналіз показує, що стратегічне управління останні 30 років стрімко розвивалося за рахунок розробок українських вчених та реалізації нормативних документів Європейського Союзу. У даний час стратегічне управління забезпечує реалізацію національних цілей розвитку та нормативних документів щодо вступу до ЄС, тому особливе значення для управлінської діяльності набуває реалізація Плану заходів з виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, що вимагає розширення системи методів, що використовуються, їх консолідації та стандартизації [24].

Висновки. Актуальність дослідження підтверджується зростаючою кількістю наукових праць, присвячених питанням аналізу стану національної безпеки на основі сукупності кількісних та якісних методів оцінки загроз і викликів, у тому числі з використанням останніх досягнень у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, та відповідними практичними діями компетентних органів у сфері національної безпеки, виражених у Стратегії національної безпеки та інших стратегічних нормативних актах України. Важливою умовою реалізації сталого розвитку держави є забезпечення стану безпеки як захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Стратегічне управління у сфері національної безпеки в нинішньому стані забезпечено всією інституційною системою публічного управління, тоді як перші підходи у 1990–2000 роках до управління щодо «адаптивних» теорій були зосереджені лише на окремих аспектах або на одній системі ресурсів. В умовах збройної (воєнної) агресії росії проти України щодо проблеми захисту суверенітету та територіальної цілісності Стратегія національної безпеки має охоплювати підходи у межах системно-логічного аналізу військових стратегій та інших джерел щодо використання окремих найбільш ефективних елементів організаційно-правового забезпечення для досягнення територіальної цілісності та національних інтересів України. Це завдання складне, потребує наукових міждисциплінарних досліджень на теоретичному рівні та адаптації на практиці.

Література

1. Про ратифікацію Угоди про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами : Закон України від 10.11.1994 р. № 237/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/237/94-вр#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
2. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
3. Про державні цільові програми : Закон України від 18.03.2004 р. № 1621-IV (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
4. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проєктів Бюджетної декларації та державного бюджету : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 р. № 621 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-п#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
5. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
6. Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні : Закон України від 21.12.2000 р. № 2157-III (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
7. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм : Постанова Кабінету Міністрів України від 31.01.2007 р. № 106 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-п#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
8. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України від 18.03.2004 р. № 1629-IV (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
9. Про забезпечення виконання Угоди про партнерство та співробітництво між Україною та Європейськими Співтовариствами (Європейським Союзом) і вдосконалення механізму співробітництва з Європейськими Співтовариствами (Європейським Союзом) : Указ Президента України від 24.02.1998 р. № 148/98 (втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/148/98#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
10. Програма економічних реформ на 2010–2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» (від 02.06.2010 р.). Матеріали Інформаційного агентства «ЛПГА: ЗАКОН». URL: <https://lips.ligazakon.net/document/MUS14838> (дата звернення: 10.09.2024).
11. Проект Закону про державне стратегічне планування (від 03.11.2011 р. № 9407). *Матеріали офіційного веб-порталу Верховної Ради України*. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=9407&skl=7 (дата звернення: 10.09.2024).
12. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 14.09.2014 р. № 1678-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
13. Про Стратегію сталого розвитку «Україна — 2020» : Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
14. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 26.05.2015 р. № 287/2015 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
15. Питання Національної ради реформ: Указ Президента України від 03.06.2015 р. № 310/2015. *Матеріали Офісу Президента України*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3102015-19087> (дата звернення: 10.09.2024).
16. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 р. № 1437-р (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1437-2015-р#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
17. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України» : Указ Президента України від 25.02.2017 р. № 47/2017 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
18. Про основи національної безпеки України : Закон України від 19.06.2003 р. № 964-IV (втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
19. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
20. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
21. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (дата звернення: 10.09.2024).

22. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п#Text> (дата звернення: 10.09.2024).

23. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій : Закон України від 09.07.2022 р. № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> (дата звернення: 10.09.2024).

24. Про виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.10.2017 р. № 1106 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1106-2017-п#Text> (дата звернення: 10.09.2024).

References

1. Pro ratyfikatsiiu Uhody pro partnerstvo i spivrobitnytstvo mizh Ukrainoiu i Yevropeiskymy Spivtovarystvamy ta yikh derzhavamy-chlenamy: Zakon Ukrainy vid 10.11.1994 r. № 237/94-BP. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/237/94-вп#Text> (date of access: 10.09.2024).

2. Pro derzhavne prohnouzuvannia ta rozroblennia prohram ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 23.03.2000 r. № 1602-III (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (date of access: 10.09.2024).

3. Pro derzhavni tsilovi prohramy: Zakon Ukrainy vid 18.03.2004 r. № 1621-IV (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text> (date of access: 10.09.2024).

4. Pro rozroblennia prohnouznykh i prohramnykh dokumentiv ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku ta skladannia proektiv Biudzhetnoi deklaratsii ta derzhavnoho biudzhetu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 26.04.2003 r. № 621 (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-п#Text> (date of access: 10.09.2024).

5. Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky: Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 r. № 156-VIII (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (date of access: 10.09.2024).

6. Pro Natsionalnu prohramu spriyannia rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21.12.2000 r. № 2157-III (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14#Text> (date of access: 10.09.2024).

7. Pro zatverdzhennia Poriadku rozroblennia ta vykonannia derzhavnykh tsilovykh prohram: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 31.01.2007 r. № 106 (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-п#Text> (date of access: 10.09.2024).

8. Pro Zahalnoderzhavnu prohramu adaptatsii zakonodavstva Ukrainy do zakonodavstva Yevropeiskoho Soiuzu: Zakon Ukrainy vid 18.03.2004 r. № 1629-IV (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text> (date of access: 10.09.2024).

9. Pro zabezpechennia vykonannia Uhody pro partnerstvo ta spivrobitnytstvo mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskymy Spivtovarystvamy (Ievropeiskym Soiuzom) i vdoshkalennia mekhanizmu spivrobitnytstva z Yevropeiskymy Spivtovarystvamy (Ievropeiskym Soiuzom): Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24.02.1998 r. № 148/98 (vtratyv chynnist). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/148/98#Text> (date of access: 10.09.2024).

10. Prohrama ekonomichnykh reform na 2010–2014 roky “Zamozhne suspilstvo, konkurentospromozhna ekonomika, efektyvna derzhava” (vid 02.06.2010 r.). *Materialy Informatsiinoho ahenstva “LIGA: ZAKON”*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS14838> (date of access: 10.09.2024).

11. Proekt Zakonu pro derzhavne stratehichne planuvannia (vid 03.11.2011 r. № 9407). *Materialy ofitsiinoho veb-portalu Verkhovnoi Rady Ukrainy*. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=9407&skl=7 (date of access: 10.09.2024).

12. Pro ratyfikatsiiu Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony: Zakon Ukrainy vid 14.09.2014 r. № 1678-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#Text> (date of access: 10.09.2024).

13. Pro Stratehiiu staloho rozvytku “Ukraina — 2020”: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12.01.2015 r. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (date of access: 10.09.2024).

14. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 6 travnia 2015 roku “Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy”: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 26.05.2015 r. № 287/2015 (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015#Text> (date of access: 10.09.2024).

15. Pytannia Natsionalnoi rady reform: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 03.06.2015 r. № 310/2015. *Materialy Ofisu Prezydenta Ukrainy*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3102015-19087> (date of access: 10.09.2024).

16. Pro skhvalennia Kontseptsii Derzhavnoi tsilovoi prohramy rozvytku aharnoho sektoru ekonomiky na period do 2022 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30.12.2015 r. № 1437-p (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1437-2015-п#Text> (date of access: 10.09.2024).

17. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 29 hrudnia 2016 roku “Pro Doktrynu informatsiinoy bezpeky Ukrainy”: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 25.02.2017 r. № 47/2017 (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text> (date of access: 10.09.2024).

18. Pro osnovy natsionalnoi bezpeky Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 19.06.2003 r. № 964-IV (vtratyv chynnist). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text> (date of access: 10.09.2024).

19. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 r. № 2469-VIII (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (date of access: 10.09.2024).

20. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30.09.2019 r. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (date of access: 10.09.2024).

21. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 05.08.2020 r. № 695 (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (date of access: 10.09.2024).

22. Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.03.2021 r. № 179 (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п#Text> (date of access: 10.09.2024).

23. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zasad derzhavnoi rehionalnoi polityky ta polityky vidnovlennia rehioniv i terytorii: Zakon Ukrainy vid 09.07.2022 r. № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> (date of access: 10.09.2024).

24. Pro vykonannia Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 25.10.2017 r. № 1106 (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1106-2017-п#Text> (date of access: 10.09.2024).

Стаття надійшла до редакції 27.09.2024

Джегур Геннадій Васильович

*кандидат економічних наук,
асистент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки
Білоцерківський національний аграрний університет;
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Міжрегіональна Академія управління персоналом*

Dzhegur Gennadii

*Candidate of Economic Sciences,
Assistant of the Department of Public Management, Administration and International Economy
Bila Tserkva National Agrarian University;
Associate Professor of the Department of
Public Management and Administration
Interregional Academy of Personnel Management
ORCID: 0000-0001-5955-3687*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-9-10318

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У МІСЦЕВИХ ГРОМАДАХ

EFFICIENCY OF THE MECHANISM FOR THE PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES IN LOCAL COMMUNITIES

Анотація. Вступ. Статтю присвячено аналізу сутності адміністративних послуг та спробі оцінки ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг на місцевому рівні. У цьому контексті досліджено зарубіжний досвід формування механізму надання адміністративних послуг, що є важливим у контексті імплементації євроінтеграційного вектору в Україні.

Мета. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності й змістовного наповнення механізму надання адміністративних послуг, що зумовлено узагальненням наукових підходів й законодавчих актів до понять, змістовного наповнення досліджуваної категорії, а також наведення підходів до оцінювання ефективності організації механізму надання послуг, напрямів удосконалення механізму надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти; 2) наукові праці дослідників; 3) емпіричні та статистичні дані. Методами дослідження стала система взаємодоповнюючих загальнонаукових, теоретичних, експериментальних методів, зокрема: емпіричні (спостереження, порівняння, узагальнення), теоретичні (діалектичний, конкретизації, аргументації), методи, що застосовують на емпіричному й теоретичному рівнях досліджень (аналізу, синтезу, індукції, дедукції) тощо.

Інформаційною базою дослідження є Закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, інші законодавчі акти та нормативні документи України, монографії та публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, інтернет-ресурси, а також власні дослідження.

Результати. Адміністративні послуги – це результат здійснення уповноваженим суб'єктом власних функцій із нормативного закріплення прав та законних інтересів юридичних або фізичних осіб відповідно до їх заяви та у максимально якісний спосіб. З формальної точки зору механізм надання адміністративних послуг забезпечено відповідними нормативно-правовими документами, однак чисельні теоретичні дослідження вказують на наявність достатньої великої кількості проблемних питань. Значна частка цих питань залежить від фінансової складової, оскільки формування місцевих бюджетів та зміни у фінансній політиці є дуже складною та актуальною проблемою. За результатом дослідження різних наукових праць на проблематику надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади, можна запропонувати таке визначення: «Механізм надання адміністративних послуг – це нормативно

зафіксована послідовність сервісно-орієнтованих дій органів публічного управління, що відповідають їх компетенції, спрямовані на набуття, зміну або припинення прав і обов'язків фізичних / юридичних осіб за їх заявою, та реалізуються на засадах відкритості, справедливості та відповідальності».

Перспективи. На основі отриманих результатів в подальших дослідженнях акцент має бути зроблений на проблемних питаннях використання сучасних інформаційних технологій та комунікативних заходів. До цього можна віднести вироблення системи широкої взаємодії суб'єктів надання адміністративних послуг зі споживачами через мобільні телефони, мережу Інтернет та проведення маркетингових досліджень з метою виявлення сильних та слабких сторін діючого механізму. Із впровадженням пропонованих новацій можуть очікуватися такі результати: підвищення якості адміністративних послуг; прискорення обробки інформації; зміцнення контактів влади із громадою; створення позитивного іміджу влади; створення сприятливих умов для споживачів та виконавців; економія часу та бюджетних коштів; спрощення системи надання адміністративних послуг, забезпечення її самозбереження, саморегуляції та саморозвитку; підвищення рівня поінформованості населення.

Ключові слова: місцеві громади, публічне управління, адміністративні послуги, соціально-економічний розвиток, реформа децентралізації влади, механізми публічного управління.

Summary. Introduction. Introduction. The article is devoted to the analysis of the essence of administrative services and an attempt to assess the effectiveness of the mechanism for providing administrative services at the local level. In this context, the foreign experience of the formation of the mechanism for the provision of administrative services, which is important in the context of the implementation of the European integration vector in Ukraine, was studied.

Purpose. The purpose of the study is the theoretical substantiation of the essence and content of the mechanism for providing administrative services, which is due to the generalization of scientific approaches and legislative acts to the concepts, content of the studied category, as well as providing approaches to evaluating the effectiveness of the organization of the mechanism for providing services, directions for improving the mechanism for providing administrative services at the local level levels

Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal acts; 2) scientific works of researchers; 3) empirical and statistical data. The research methods were a system of complementary general scientific, theoretical, experimental methods, in particular: empirical (observation, comparison, generalization), theoretical (dialectical, concretization, argumentation), methods applied at the empirical and theoretical levels of research (analysis, synthesis, induction, deduction) etc.

The information base of the research is Laws of Ukraine, decrees of the President of Ukraine, resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine, other legislative acts and normative documents of Ukraine, monographs and publications of domestic and foreign authors, Internet resources, as well as own research.

The results. Administrative services are the result of the authorized entity's performance of its own functions for the regulatory consolidation of the rights and legal interests of legal entities or individuals in accordance with their application and in the highest quality manner. From a formal point of view, the mechanism for providing administrative services is provided with relevant regulatory and legal documents, however, numerous theoretical studies indicate the presence of a sufficiently large number of problematic issues. A significant part of these issues depends on the financial component, since the formation of local budgets and changes in fiscal policy is a very complex and urgent problem. According to the results of the study of various scientific works on the issue of the provision of administrative services in the conditions of reforming the territorial organization of power, the following definition can be proposed: "The mechanism for the provision of administrative services is a normatively fixed sequence of service-oriented actions of public administration bodies that correspond to their competences, aimed at acquiring, change or termination of the rights and obligations of individuals / legal entities at their request, and are implemented on the basis of openness, fairness and responsibility".

Prospects. Based on the obtained results, further research should focus on the problematic issues of using modern information technologies and communication measures. This includes the development of a system of broad interaction between entities providing administrative services with consumers via mobile phones, the Internet, and conducting marketing research to identify the strengths and weaknesses of the current mechanism. With the implementation of the proposed innovations, the following results can be expected: improvement of the quality of administrative services; acceleration of information processing; strengthening contacts between the authorities and the community; creation of a positive image of the government; creation of favorable conditions for consumers and performers; saving time and budget funds; simplifying the system of providing administrative services, ensuring its self-preservation, self-regulation and self-development; increasing the level of public awareness.

Key words: local communities, public administration, administrative services, socio-economic development, reform of power decentralization, mechanisms of public administration.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Підвищення якості адміністративних послуг потребує проведення комплексної реформи, що дозволить удосконалити й узгодити

нормативно-правові акти, які регламентують механізм надання адміністративних послуг, і забезпечать їх спрощення, зокрема шляхом упровадження сучасних інформаційних технологій, для забезпечення ефективності надання адміністративних послуг важливим

також є встановлення стандартів їх якості та критеріїв результативності, своєчасності, доступності, зручності, відкритості, поваги до особи, професійності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню системи надання адміністративних послуг в Україні та іноземних державах присвятили свої праці такі вчені як Андріянов І. [1], Малиновський В. [2], Микитюк П. [12], Ковбасюк Ю. [4], Семенець-Орлова І. [12; 10], Тимошук В. [8], Фенхао Чж. [2] та ін.

Високо оцінюючи здобутки цих науковців, вбачаємо необхідність подальших наукових пошуків у окресленій сфері, що обумовлено різними підходами до вдосконалення механізму надання адміністративних послуг.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення механізму надання адміністративних послуг на місцевому рівні. Для досягнення цієї мети було визначено необхідним: розглянути сучасний стан та оцінити ефективність надання адміністративних послуг на місцевому рівні; проаналізувати нормативно-правове, організаційне, процедурне забезпечення адміністративних послуг в сучасній Україні; узагальнити зарубіжний досвід формування механізму надання адміністративних послуг на місцевому рівні та запропонувати рекомендації стосовно його імплементації в практику публічного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Якщо звернутися до словника термінів і понять державного управління, то знайдемо досить стисле визначення загальної категорії «публічні послуги» — «послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування та муніципальними установами, організаціями, підприємствами» [3, с. 163]. Під категорією «адміністративна послуга» розуміється «результат публічно-правової діяльності адміністративного органу», яка спрямована на забезпечення умов для реалізації законних прав та інтересів заявника [3, с. 9].

У базовому виданні Енциклопедії державного управління, що містить праці багатьох видатних українських вчених у галузі державного управління, знаходимо дещо інший варіант поняття «суб'єкт надання публічних послуг» — уповноважений орган. Це пояснюється таким чином: органи виконавчої влади або місцевого самоврядування, державні органи, підприємства та організації надають адміністративні послуги на виконання повноважень, встановлених законом [4, с. 18–19]. Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року № 5203-VI «суб'єкт звернення — фізична, юридична особа, яка звертається за отриманням адміністративної послуги» [5].

Органи державного управління можуть виступати суб'єктами звернень до інших органів державної

влади за адміністративними послугами, якщо вони звертаються до відповідного органу як звичайна юридична особа. Це може мати місце, коли виконується вимога, яка не встановлена на нормативному рівні і частіше має дозвільний характер. Але якщо говорити про здійснення владних повноважень у межах їх компетенції, то такі звернення не стосуються адміністративних послуг, а підпадають під категорію взаємодії між різними відомствами [6, с. 25–29].

Ефективне надання доступних і зручних адміністративних послуг є критично важливим для споживачів. Про це свідчать результати дослідження фонду «Демократичні ініціативи» її імені Ілька Кучеріва та Київського міжнародного інституту соціології на замовлення Центру політико-правових реформ (2021), 48% громадян України переважно або повністю не задоволені якістю послуг місцевої влади [15]. Серед найпоширеніших проблем респонденти назвали відсутність адекватної інформації, складність процедури надання послуг та великі черги. Місцева влада стикається із значною проблемою, що виражається у відсутності прозорих та чітко визначених механізмів зворотного зв'язку з громадянами.

Не менш важливим для оцінки ефективності механізму надання адміністративних послуг є громадський моніторинг. Сьогодні зрозуміло, що вдосконалення системи надання адміністративних послуг неможливе без активної участі громадян. Органи місцевого самоврядування, які є ближчими до громадян та наділяються дедалі більшими повноваженнями у світлі сучасних тенденцій, стикаються з проблемою кардинальних змін у існуючій практиці надання адміністративних послуг, які стосуються не лише ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг, надання адміністративних послуг, прозорість та доступність, зручність умов, а й нове бачення відносин між місцевою владою та громадянами, де домінують сучасні комунікаційні технології, а в центрі цієї комунікації мають бути інтереси суспільства.

Відповідно до цього рішення участь громадськості в прийнятті управлінських рішень може здійснюватися через колегіальні дорадчі та дорадчі органи, такі як громадські ради при органах державної влади. Участь громадськості в оцінці ефективності механізму надання адміністративних послуг може відбуватися також через публічний аудит.

Звичайно, за умови успішного впровадження система моніторингу та оцінки ефективності надання послуг має всі шанси стати основою для системного вдосконалення механізму надання адміністративних послуг. Результати громадської оцінки мають сприяти забезпеченню більшої прозорості адміністративних послуг, ефективного відповідного механізму та їх доступності для громадян. Оцінка може привести до кращих рішень.

Проблема розробки механізму надання адміністративних послуг громадянам у країнах ЄС визна-

на вартою уваги в правовому полі об'єднаної Європи. Згадки про принципи надання послуг знаходимо зокрема в консолідованій редакції Договору про функціонування Європейського Союзу (частина третя, глава IV, глава 3) та в Протоколі № 26. до цього документа. На основі цих основоположних документів у країнах ЄС створено відповідну нормативну базу для створення концепцій діяльності органів влади з надання адміністративних послуг громадянам, стандартів та критеріїв якості.

На відміну від попередніх країн, Польща була не частиною самого Радянського Союзу, а частиною соціалістичного блоку і перебувала під певним тиском. Вперше про кардинальні зміни та перехід до ринкової економіки тут було заявлено наприкінці 1980-х років. Попри численні негативні відгуки, так звана «шокова терапія» зрештою призвела до формування сучасної європейської держави з розвиненим громадянським суспільством. Одним із результатів ефективного функціонування механізму надання адміністративних послуг можна назвати широке поширення малого бізнесу в Польщі сьогодні. Адже рівень корупції в державних органах там мінімальний, а самі процеси обслуговування максимально спрощені та сприяють зайнятості населення, що, в свою чергу, говорить про стабільність економіки. Доречно також зазначити, що в Польщі, на відміну від України, вдалося успішно реформувати територіальну організацію влади та зміцнити позиції місцевого самоврядування.

Прикладом розвитку сучасного механізму надання адміністративних послуг з використанням новітніх технологій можна вважати Естонію. Тут одним із головних завдань після здобуття незалежності було подолання радянської спадщини, ліквідація бюрократії та надмірної кількості документів, які вимагали комунікації споживачів адміністративних послуг із різними інстанціями. Результатом стала реалізація в державі так званого проекту «Електронна Естонія». Це вимагало перегляду та оптимізації числових характеристик і створення на цій основі центральної бази даних. Водночас запроваджено сервісні центри за принципом «єдиного вікна», що дало змогу автоматизувати процес обслуговування фізичних та юридичних осіб. Це дало владі ефективний інструмент електронної допомоги громадянам, а процедури займали значно менше часу. Тепер для громадян Естонії стало звичайною практикою отримувати адміністративні послуги в електронному вигляді, що регулюється відповідним чином збалансованою правовою базою. Важливо, щоб електронні процедури через особисті контакти та паперовий документообіг розглядалися нарівні зі стандартними процедурами.

Власне, одним із головних завдань місцевого самоврядування є забезпечення процесу надання послуг територіальному населенню. Ці послуги включають наступне:

- комунальні послуги, які включають енергопостачання, організацію транспорту, водопостачання та водовідведення, утримання зелених насаджень та доріг;
- соціальні питання, включаючи, зокрема, соціальну допомогу, питання ринку праці, безпеки, навчання, охорони здоров'я;
- адміністративний.

Загалом в Україні необхідно переглянути діяльність компаній, що надають адміністративні послуги, та збільшити електронну складову в їх діяльності. Це стосується і своєчасного інформування споживачів через мережу Інтернет, оскільки дані на офіційних сайтах органів влади та Єдиному державному порталі адміністративних послуг не завжди оновлюються вчасно. Процес надання електронних послуг в Україні не налагоджений і характеризується нестабільністю. Відповідно, важливо виділити на ці цілі достатні ресурси, які могли б забезпечити стабільний процес надання електронних послуг і, насамперед, захист інформації. Також дуже важливим є встановлення громадського контролю за наданням адміністративних послуг та забезпечення зворотного зв'язку між суб'єктами надання адміністративних послуг та споживачами, створення каналів для систематичного подання скарг та пропозицій.

Конституція України де-юре не містить норм, що стосуються надання адміністративних послуг. Проте де-факто встановлює гарантії прав, свобод і законних інтересів громадян, які становлять основу діяльності державних установ з надання відповідних послуг.

Можна з упевненістю сказати, що аналіз Конституції України свідчить про те, що вона спрямована на надання громадянам адміністративних послуг з урахуванням демократичних стандартів, для чого органи державного управління наділяються відповідними повноваженнями.

У таблиці 1 подано нормативно-правові акти, що здійснюють регулювання надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

Підсумовуючи, законодавчі новації, спрямовані на вдосконалення механізмів надання адміністративних послуг, більшість із яких набули чинності у 2016 році, були спрямовані на створення умов для максимальної доступності, а також належного рівня якості надання адміністративних послуг шляхом оптимізації система повноважень публічної адміністрації Управління на різних рівнях відповідно до реалізації принципів децентралізації, оптимізації процедурних питань надання адміністративних послуг. Відповідно, нові законодавчі норми віднесли до повноважень органів місцевого самоврядування надання найбільш популярних адміністративних послуг за запитами представників територіальних органів влади, для виконання яких і здійснюється реформа територіальної організації влади в Україні.

Таблиця 1

Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг на місцевому рівні

Нормативне джерело	Стислий зміст
Господарський кодекс України від 01.03.2010 № 436-IV	Визначені основи господарювання в країні, визначені відносини, які виникають в процесі здійснення господарської діяльності. Зокрема, стаття 191 присвячена питанням забезпечення бланкам документів для оформлення результатів надання адміністративних послуг.
Податковий кодекс України, прийнятий 2.12.2010 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17	Врегулювання відносин у галузі оподаткування, в тому числі, встановлення широкого списку податків та зборів, які існують в Україні, а також порядку їх адміністрування, уточнення переліку платників податків та зборів, їх правового статусу, функцій органів влади з контролю за додержанням законодавства, повноваження чиновників під час здійснення своїх обов'язків з проведення податкового контролю, відповідальність за недодержання положень податкового законодавства.
Про місцеве самоврядування. Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр .	Основний нормативно-правовий акт, що врегульовує діяльність органів публічного управління на місцевому рівні, містить перелік послуг, котрі відносяться до відання місцевого самоврядування, в тому числі делегованих органами державної влади. Також докладно викладені гарантії діяльності органів, на які безпосередньо покладено повноваження щодо надання адміністративних послуг фізичним та юридичним особам на локальному рівні.
Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних підприємців та громадських формувань. Закон України від 15 травня 2003 року № 755-VI URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15 .	Цим законом врегульовуються питання державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців, а також громадських формувань. Містяться загальні засади державної реєстрації, функціонування системи реєстрації, повноваження відповідних суб'єктів, фінансові питання, рамки відповідальності в цій сфері.
Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності. Закон України від 6 вересня 2005 р. № 2806-VI URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15 .	Цим законом встановлюються організаційно-правові засади функціонування дозвільної системи у сфері господарської діяльності. У статтях 1, 2, 14 прописано особливості функціонування суб'єктів надання адміністративних послуг, вимоги до суб'єктів отримання послуг, а також порядок отримання.
Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедури започаткування підприємництва. Закон України від 21 квітня 2011 року № 3263-VI URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3263-17 .	Згідно цього закону було забезпечено принцип мінімізації обсягу документів та процедурних дій через спрощення процедури відкриття підприємництва. Це дало можливість для більш швидкого задоволення потреб фізичних та юридичних осіб в адміністративних послугах, а також в подальшому створило умови для розвитку малого бізнесу.
Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності. Закон України від 19 травня 2011 року № 33-92-VI URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3392-17 .	Міститься вичерпний список дозвільних документів, серед яких свідоцтва, довідки, висновки експертизи, дозволи, погодження, рішення, що мають задовольнити потреби суб'єктів отримання послуг.
Про адміністративні послуги. Закон України № 5203-VI від 06 вересня 2012 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17 .	Задекларовано правові основи у сфері надання адміністративних послуг у сфері реалізації прав, законних свобод та інтересів споживачів адміністративних послуг. Так, у статті 1 містяться основи поняттяно-категоріального апарату в зазначеній сфері, серед них «адміністративна послуга», «суб'єкт звернення», «суб'єкт надання адміністративної послуги» тощо.
Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг.	Передбачено делегування повноважень з надання адміністративних послуг органам місцевого самоврядування, серед яких: – реєстрація місця проживання; – отримання інформації з Державного земельного кадастру;
Про державну службу. Закон України від 10 грудня 2015 року № 88-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19 .	Визначено особливості інтеграції інформаційних систем органів місцевого самоврядування до Єдиного державного порталу адміністративних послуг, забезпечення вільного доступу до інформації щодо отримання адміністративних послуг, надання адміністративних послуг через мережу Інтернет.
Про затвердження Положення про Реєстр адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 травня 2009 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/532-2009-%D0%BF .	Цим документом передбачено створення єдиної комп'ютерної бази даних про державні та адміністративні послуги, котрі надаються як органам державної влади, так і органам місцевого самоврядування й іншим суб'єктам господарювання на основі делегування повноважень. Було передбачено доступ до цього реєстру на веб-сайті Голодержслужби, який дозволив реалізувати пошук необхідної інформації за різними параметрами: суб'єктам надання, сферою застосування, назвою тощо.

Продовження табл. 1

Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України від 3 січня 2013 р. № 13. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-%D0%BF .	Цим порядком забезпечуються умови для діяльності Єдиного державного порталу адміністративних послуг, який ведеться з метою забезпечення прав суб'єктів звернення на доступ до інформації відносно адміністративних послуг через мережу Інтернет. Портал фактично відіграє роль офіційного джерела інформації щодо адміністративних послуг, суб'єктів їх надання, відповідних центрів надання, бланків необхідних документів, можливості отримання додаткової інформації, порядок оплати надання послуг. Функціональними можливостями Порталу має забезпечуватись пошук необхідної послуги за ключовими словами та класифікацією.
Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2013 р. № 44. URL: https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF .	Технологічна картка адміністративної послуги є розписаним порядком надання послуг, що затверджується суб'єктом надання окремо для кожної адміністративної послуги. В ній мають бути зазначені стадії опрацювання звернення, відповідальна особа та суб'єкт надання послуги, нормативні строки. Окрім цього передбачається можливість оскарження отриманих результатів.

Джерело: інтегровано автором

Таким чином, державою створено достатню нормативну базу для забезпечення системи надання адміністративних послуг. Проте в майбутньому необхідні наукові дослідження для оптимізації нормативно-правової бази, підвищення ефективності процесу надання адміністративних послуг та розробки організаційного забезпечення механізму надання послуг на більш якісному рівні з урахуванням тенденцій адміністративного розвитку, територіальна реформа та реалізація проголошеної владою політики щодо децентралізації послуг та створення об'єднаних територіальних громад. Очікується, що адміністративні послуги, які надаються на місцевому рівні, будуть систематизовані та переглянуті з метою зменшення кількості необхідних послуг. Це має на меті спростити роботу надавачів послуг, полегшити діяльність споживачів послуг, зменшити витрати населення та підвищити імідж влади.

Механізм надання адміністративних послуг, підвищення їх якості, а також розвиток мережі централізованих адміністративних послуг сьогодні залишаються пріоритетними напрямками реформування системи надання послуг в Україні, що актуалізує дослідження цього процесу з практичної точки зору, переглянути.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» центр надання адміністративних послуг — це постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ місцевої державної адміністрації чи органу місцевого самоврядування, в якому надаються адміністративні послуги шляхом взаємодії адміністратора з суб'єктами надання адміністративних послуг [9].

Основною метою діяльності компанії є подолання застарілих стереотипів громадського сектору та створення нового інтелектуального продукту у сфері надання адміністративних послуг, який значно спростить процедуру отримання документів та забезпечить громадянам високий рівень послуг у стислі терміни, чітко регламентовані державою терміни та зобов'язання щодо її діяльності. Дотримання ви-

соких стандартів надання адміністративних послуг. Крім того, метою діяльності компанії є створення сприятливого клімату та впровадження нових та необхідних законодавчих змін, а також проведення спільно з державними органами та відомствами пілотних проектів щодо спрощення процедур надання адміністративних послуг. Створити якісні послуги та єдині бази даних для відповідного регіону за менший час, а також зробити перший крок до титульної реформи у наданні адміністративних послуг.

Завданням організації механізму надання адміністративних послуг є надання будь-якій особі можливості звернутися до «центрального вікна» з питанням реєстраційного, правового чи дозвільного змісту та отримати комплексну кваліфіковану адміністративну послугу.

Як показують дослідження, ЦНАП може бути створений у будь-якій з таких організаційно-правових форм:

- у формі постійно діючої робочої комісії. При цьому до посадових інструкцій працівників органів управління додаються повноваження (функції) керівника та, за згодою та з відповідних рішень, працівників різних підприємств, що надають адміністративні послуги. Матеріально-технічне та організаційне забезпечення діяльності центру здійснює спеціальний або визначений виконавчий орган (структурний підрозділ) відповідної ради;
- у вигляді структурного підрозділу при виконавчому органі відповідної ради. В такому випадку всі працівники ЦНАП де-юре внесені до штату цього підрозділу. Працівники інших суб'єктів надання адміністративних послуг долучаються до праці в ЦНАП на основі відповідних рішень. В повному найменуванні цього підрозділу використовуються словосполучення «Центр надання адміністративних послуг».

Отже, як результат повинне бути оптимальне співвідношення зручної територіальної наближеності ЦНАП до отримувачів послуг та економічної

ефективності від створення ЦНАП та окремих робочих адміністраторів.

Як показує дослідження, можна виділити декілька форм ЦНАП (табл. 2).

Право фізичних та юридичних осіб на безоплатне отримання інформації про адміністративні послуги регулюється частиною першою статті 6 Закону «Про адміністративні послуги». Встановлено варіанти реалізації цього права: вільний доступ до реєстру адміністративних послуг, розміщеного на урядовому порталі; Цілодобовий державний телефонний довідник (завдання щодо його створення визначається законодавцем, але реальна можливість реалізації такого права потребує фактичного створення такого телефонного довідника. Відповідно до мети суб'єкта законодавчої ініціативи), це має бути телефонна лінія, схожа на лінію швидкої допомоги або екстреного номера 911 [9]. Проте цілком можливо, що місцева влада організує власні довідкові служби такого типу, що, до речі, вже відбулося в деяких містах України. Інформування населення через засоби масової інформації.

Суб'єкти надання адміністративних послуг зобов'язані встановити інформаційні стенди із зразками відповідних документів та відомостей у достатній кількості у місцях надходження звернень щодо надання адміністративних послуг без сторонньої допомоги.

Споживачі адміністративних послуг зацікавлені у стислій та конкретній інформації про місцезна-

ходження пункту прийому осіб, режим роботи та порядок оформлення документів. Важливо отримувати потрібну інформацію зручно та швидко, не витрачаючи час.

Інформаційний стенд — зручний спосіб подати інформацію та швидко її оновити. Інформаційні стенди мають бути розташовані на видному місці та містити актуальну інформацію, необхідну для отримання адміністративних послуг, зокрема інформаційні картки адміністративних послуг, шаблони для заповнення форм/анкет-заяв, банківські реквізити для оплати послуг та відповіді на запитання, в рамках представлених найбільш поширених питань про лікування. Перевагою інформаційних стендів є можливість розміщення на них графічних зображень: фотографій і схематичних матеріалів (наприклад, інструкцій і схем використання системи управління чергою).

Дослідження показують, що сьогодні особливо зростає роль веб-ресурсів як інформаційних каналів. Компанії, що надають адміністративні послуги, зобов'язані забезпечити створення та функціонування веб-сайтів, на яких обов'язково міститься інформація про порядок надання відповідних адміністративних послуг, приєднання до громадського транспорту, під'їзні шляхи та місця для паркування, довідкові номери телефонів та електронну пошту; перелік адміністративних послуг, що надаються; відомості про плату за надання адміністративних послуг; інформаційні картки в електронному вигляді.

Таблиця 2

Форми ЦНАП

Форма	Характеристика
ЦНАП у громаді, у складі якої один населений пункт	Розміщується в одному приміщенні, де надаються найпопулярніші види послуг. Також можливе створення територіального підрозділу та/або віддаленого робочого місця адміністратора, у випадку перевищення протяжності населеного пункту 5 кілометрів до ЦНАП.
ЦНАП у громаді, у складі якої декілька населених пунктів	Функціонує в адміністративному центрі громади. Можливе, у разі доцільності, розташування ЦНАП в іншому населеному пункті громади, у разі, якщо: там є належне приміщення; забезпечується організаційна єдність з бек-офісом; наявне фізичне і транспортне сполучення для переважної кількості населення громади. У разі економічної ефективності може бути створений територіальний підрозділ та/або віддалене робоче місце адміністратора.
Територіальний підрозділ ЦНАП	Це окремий офіс ЦНАП, у якому створюється не менше, ніж два робочих місця, рекомендується створювати у населених пунктах з кількістю мешканців не менше 1000 осіб. Юридично це утворення має статус, що залежить від організаційно-правової форми ЦНАП. Створюється на підставі рішення органу, що утворив ЦНАП.
Віддалене робоче місце адміністратора, у формі стаціонарного робочого місця	Кабінет на території громади (адміністративного центру громади чи іншого населеного пункту громади), у якому працюють, або постійно один адміністратор, або, змінюючись, різні адміністратори за робочого місця графіком, визначеним місцевою радою.
Віддалене робоче місце адміністратора, у формі виїзного адміністратора	Надання послуг адміністратором ЦНАП за певним графіком під час відвідин населених пунктів громади для прийняття заяв і надання результатів послуг (у разі можливості) у пристосованих приміщеннях. Це може бути забезпечено з використанням: службового транспорту (автомобіль, велосипед тощо); громадського транспорту (з компенсацією витрат); власного транспорту (з компенсацією витрат).
Мобільний офіс (мобільне робоче місце)	Різновид віддаленого місця для роботи адміністраторів. Така модель буде привабливою для тих громад, до складу яких входить багато населених пунктів із малою кількістю населення. У такому випадку адміністративні послуги надаються у спеціально обладнаному для цього транспортному засобі.

Джерело: систематизовано автором

Зобов'язання суб'єктів надання адміністративних послуг забезпечувати прийом посадовими особами звернень суб'єктів згідно з графіком, затвердженим керівником відповідних суб'єктів надання адміністративних послуг, є одним із механізмів забезпечення права на особисте звернення до органів державної влади та місцевого самоврядування. органи та посадові та службові особи цих органів, визначені статтею 40 Конституції України.

Консультація по телефону — один із найефективніших способів донесення інформації. У відкритих джерелах має бути зазначено тематичне призначення «гарячої лінії», номери телефонів та години роботи телефонних консультацій. Ефективне функціонування телефонної довідкової служби дозволяє економити час та інші ресурси споживачів послуг і ефективно використовувати робочий час персоналу, який персонально відповідає на звернення.

Перелік адміністративних послуг для ЦНАП має складатися на основі базового переліку адміністративних послуг, які надаються міською радою (її відділами), міською радою та комунальними підприємствами.

При складанні переліку адміністративних послуг важливим є точне формулювання назви послуги, яке має відображати її суть (наприклад, «державна реєстрація фізичної особи — підприємця»).

Не є адміністративними послугами, а тому не можуть бути включені до переліку: контрольно-перевірочна діяльність (без звернення заявника/адресата); фактичні дії (без необхідності прийняття цільового (персоніфікованого) рішення; індивідуальні процесуальні дії, які не тягнуть за собою негайних правових результатів (наприклад, «прийом заяв», «реєстрація вхідної/вихідної кореспонденції» тощо).

До компетенції ЦНАПу також можуть бути віднесені дії державних органів, які не мають ознак надання адміністративних послуг, але є органічними для таких суб'єктів та очікуваними споживачами: інформаційно-консультативні послуги. законодавство/промисловість тощо); надання копій (дублікатів) документів, витягів та довідок (у тому числі архівних довідок, витягів з рішень міської ради тощо); прийняття звітів, декларацій тощо; прийом звернень громадян з рекомендаціями та скаргами.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Оптимізація діючого механізму надання адміністративних послуг та його подальше вдосконалення може відбуватися лише за умови ретельного аналізу законодавства у сфері адміністративних послуг, а також сучасних тенденцій у реформування територіальної організації влади в Україні. З основних кроків варто запропонувати:

- прийняття Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами публічної влади, Типового переліку адміністративних послуг та Загальнообов'язкового стандарту якості у сфері надання адміністративних послуг;
- перегляд сучасної системи ЦНАП у бік розподілу їх робочого процесу на процедури за терміном їх надання та можливістю забезпечення територіальних підрозділів або мобільних ЦНАП з метою охоплення максимальної кількості громадян;
- сприяння навчанню та самонавчанню адміністраторів та їх стимулювання.

У Естонії та Латвії варто запозичити практику поширення електронних адміністративних послуг, а також введення у широку практику електронного документообігу й дистанційної взаємодії через мережу Інтернет. Стратегічно правильним кроком для України був би аналіз існуючих адміністративних послуг та їх максимально можливе переведення на надання у електронний спосіб.

Щодо грузинської практики, можна сказати, що вартим пильної уваги є організація діяльності Будинків Юстиції та Центрів громад, котрі є аналогами ЦНАП та діють на різних рівнях. Перш за все, розподіл черги споживачів послуг за часом, який потрібен на їх обслуговування, а також облаштування у приміщенні ЦНАП зони для самообслуговування може значно зменшити кількість черг у цих структурах.

Польський досвід розбудови механізму надання адміністративних послуг вказує на те, що доволі ефективним та практичним є відсторонення органів влади, у тому числі й органів місцевого самоврядування від безпосереднього процесу надання послуг. В такому випадку органам влади відводяться лише функції контролю та нагляду, що дозволяє їм звільнити час для виконання більш важливих завдань.

Література

1. Андріанов І. О. Адміністративні послуги на місцевому рівні як об'єкти публічного управління. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. С. 9–16. doi: 10.32782/2786-765X/2024-4-1.
2. Фенхао Ж., Семенець-Орлова І. Формування механізмів професіоналізації кадрів системи публічної служби. *University Scientific Notes*. 2020. 6 (78). С. 149–157.
3. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2015. 251 с.
4. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Національна академія державного управління при Президентові України. К. : НАДУ, 2011.

5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедури започаткування підприємства : Закон України від 21 квітня 2011 року № 3263-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3263-17> (дата звернення: 04.08.2024).
6. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80> (дата звернення: 02.08.2024).
7. Про адміністративні послуги : Закон України № 5203-VI від 06 вересня 2012 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 01.08.2024).
8. Тимошук В. П. Адміністративні послуги: проблеми теорії, законодавства і практики в Україні. *Адміністративне право і процес*. 2014. №9. URL: <http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/3-9-2014-jubilee/item/383-administrativni-posluhy-problemy-teorii-i-zakonodavstva-i-praktyky-v-ukrayini-tymoshchuk-v-p> (дата звернення: 01.08.2024).
9. Кодекс України про адміністративні правопорушення. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> (дата звернення: 11.08.2024).
10. Семенець-Орлова І. А. Результативне лідерство в процесі управління освітніми змінами. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*. 2015. № 4. С. 107–112.
11. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. (Eds.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature, 2023.
12. Mykytyuk P., Semenets-Orlova I., Blishchuk K., Skoryk H., Pidlisna T., Trebyk L. Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39, No 3.

References

1. Andriianov I. O. Administrativni posluhy na mistsevomu rivni yak obiekty publichnoho upravlinnia [Administrative services at the local level as objects of public administration]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, 2024, 9–16. doi: 10.32782/2786-765X/2024-4-1 [in Ukrainian].
2. Fenkhaio Zh., Semenets-Orlova I. Formuvannia mekhanizmv profesionalizatsii kadriv systemy publichnoi sluzhby [Formation of mechanisms of professionalization of personnel of the public service system]. *University Scientific Notes*, 2020, 6 (78), 149–157 [in Ukrainian].
3. Malynovskyi V. Ya. Slovyk terminiv i poniat z derzhavnoho upravlinnia [Dictionary of terms and concepts of public administration]. K.: Tsentr spriyannia instytutu inomu rozvytku derzhavnoi sluzhby, 2015 [in Ukrainian].
4. Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia: u 8 t. Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy [Encyclopedia of public administration: in the 8th volume of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine]. K.: NADU, 2011 [in Ukrainian].
5. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo sproshchennia protsedury zapochatkuvania pidpriemnytstva [On making changes to some legislative acts of Ukraine regarding the simplification of the procedure for starting a business]: Zakon Ukrainy vid 21 kvitnia 2011 roku № 3263-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3263-17> [in Ukrainian].
6. Kontseptsiiia rozvytku systemy nadannia administrativnykh posluh orhanamy vykonavchoi vlady [Concept of the development of the system of providing administrative services by the executive authorities]: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15 liutoho 2006 r. № 90-r. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80> [in Ukrainian].
7. Pro administrativni posluhy [About administrative services]. Zakon Ukrainy № 5203-VI vid 06 veresnia 2012 roku. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> [in Ukrainian].
8. Tymoshchuk V. P. Administrativni posluhy: problemy teorii, zakonodavstva i praktyky v Ukraini [Administrative services: problems of theory, legislation and practice in Ukraine]. *Administrativne pravo i protses*, 2014, 9. URL: <http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/3-9-2014-jubilee/item/383-administrativni-posluhy-problemy-teorii-i-zakonodavstva-i-praktyky-v-ukrayini-tymoshchuk-v-p> [in Ukrainian].
9. Kodeks Ukrainy pro administrativni pravoporushennia [On administrative offenses]. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> [in Ukrainian].
10. Semenets-Orlova I. A. Rezultativne liderstvo v protsesi upravlinnia osvithnimy zminamy. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*, 2015, (4), 107–112 [in Ukrainian].
11. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature, 2023.
12. Mykytyuk P., Semenets-Orlova I., Blishchuk K., Skoryk H., Pidlisna T., Trebyk L. Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration. *Studies of Applied Economics*, 2021, 39, 3.

УДК 332

Димченко Олена Володимирівна

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

Dymchenko Olena

Dr. Sc. Ec, Professor,

Head at the Department of Entrepreneurship and Business Administration

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Хайло Яна Миколаївна

кандидат економічних наук,

докторант кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування

Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Khailo Yana

Candidate of Economic Sciences,

Doctoral Student at the Department of Entrepreneurship and Business Administration

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Хайло Владислав Олегович

аспірант кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування

Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Khailo Vladislav

Postgraduate at the

Department of Entrepreneurship and Business Administration

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-9-10333

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСТ

ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT ASPECTS OF THE REGIONAL DEVELOPMENT OF CITY LIVELIHOOD ENTERPRISES

Анотація. В статті розглянуті організаційно-управлінські аспекти розвитку підприємств водопостачання і водовідведення міст, як підприємств з життєзабезпечення міст (ПЖМ) через диверсифікацію послуг, поширення їхнього складу, соціально-економічного характеру, підприємницької значущості та певної комерціалізації. Розглянуті питання їхнього реформування і реорганізації, залучення приватних підприємств та підприємств іншої галузевої підпорядкованості до участі в оновлених бізнес проектах водопостачання і похідних від нього продукції і послуг. На прикладі КП «Харківводоканал» досліджено можливість і доцільність використання штучно утворених систем групового водопостачання, для охоплення послугами водопостачання територіально тяжіючих населених пунктів регіону, та участь в розвитку місцевого водопостачання. Запропоновано моделювання мультипрофільних, соціально-орієнтованих регіональних водо кластерів, призначених для вирішення проблеми укрупнення і організаційно-управлінського удосконалення підприємств водопровідно-каналізаційного господарства малих міст і населених пунктів регіону.

Мета. Мета статті полягає у вивченні організаційно-управлінських аспектів розвитку підприємств життєзабезпечення міст. Дослідженні можливостей їхньої трансформації і укрупнення за рахунок суспільно-приватного партнерства. Поширенні оновленого потенціалу ПЖМ на удосконалення систем водопостачання малих міст і населених пунктів області через утворення регіонального водо кластеру

Матеріали і методи. Огляд наукових статей, монографій, дисертацій, публікацій у галузі управління підприємствами життєзабезпечення, а також державних стандартів і нормативних актів. Використано дані паралельних досліджень потенціалу артезіанського і джерельного водопостачання регіону, моделювання кластерних форм організації підприємств, звіти з офіційних джерел, таких як державні інституційні органи, галузеві асоціації, профільні заклади та ін. Використано економіко-математичні методи, а саме: аналіз і синтез для оцінки існуючих організаційних моделей і методів управління через системний аналіз та синтез отриманих даних: порівняльний аналіз для порівняння різних організаційних і методичних підходів у сфері життєзабезпечення для визначення їх ефективності та перспективності; графічний для побудови графіків, рисунків; моделювання для розробки методичних підходів, які можуть бути впроваджені для підвищення ефективності підприємств.

Результати. Досліджено передумови з: достатності і придатності природних джерел водопостачання регіону; розвиненого інженерно-технологічного потенціалу ПЖМ, у т.ч. з наявності певної системи групового водопостачання; можливості радикальної диверсифікації послуг у т.ч. комерційного змісту для розвитку форм суспільно-приватного партнерства; наявності вітчизняного і зарубіжного досвіду створення соціально-орієнтованих кластерів. Доведено організаційно-управлінська доцільність утворення регіонального водного кластеру на прикладі Харківського регіону

Ключові слова: диверсифікація послуг, підприємництво, суспільно-приватне партнерство, стратегія розвитку, спільні бізнес проекти, система групового водопостачання, корпоративне підприємство, водний кластер, підприємство життєзабезпечення міста (регіону).

Summary. The article examines the organizational and managerial aspects of the development of urban water supply and drainage enterprises as urban life support enterprises (ULSE) through the diversification of services, the spread of their composition, socio-economic nature, entrepreneurial significance and certain commercialization. Issues of their reformation and reorganization, involvement of private enterprises and enterprises of other sectoral subordination to participate in updated business projects of water supply and products and services derived from it are considered. Using the example of KP "Kharkiv-vodokanal", the possibility and expediency of using artificially formed group water supply systems to cover territorially dense settlements with water supply services and participation in the development of local water supply were investigated. Modeling of multi-profile, socially-oriented regional water clusters designed to solve the problem of consolidation and organizational and managerial improvement of water supply and sewerage enterprises in small towns and settlements of the region is proposed.

Goal. The purpose of the article is to study the organizational and management aspects of the development of enterprises providing life support to cities. Studies of the possibilities of their transformation and consolidation due to public-private partnership. Spreading the renewed potential of ULSE to improve the water supply systems of small towns and settlements in the region through the formation of a regional water cluster. **Materials and methods.** Review of scientific articles, monographs, dissertations, publications in the field of management of life support enterprises, as well as state standards and regulations. The data of parallel studies of the potential of artesian and spring water supply of the region, modeling of cluster forms of enterprise organization, reports from official sources, such as state institutional bodies, industry associations, specialized institutions, etc., were used. Economic and mathematical methods were used, namely: analysis and synthesis to evaluate existing organizational models and management methods through systematic analysis and synthesis of the obtained data: comparative analysis to compare different organizational and methodical approaches in the field of life support to determine their effectiveness and prospects; graphic for constructing graphs, drawings; modeling for the development of methodological approaches that can be implemented to improve the efficiency of enterprises.

The results. The prerequisites for: sufficiency and suitability of natural sources of water supply in the region; developed engineering and technological potential of the ULSE, including the availability of a certain group water supply system; the possibility of radical diversification of services, including commercial content for the development of forms of public-private partnership; availability of domestic and foreign experience in creating socially oriented clusters are investigated. The organizational and managerial feasibility of forming a regional water cluster on the example of the Kharkiv region is proved

Key words: diversification of services, entrepreneurship, public-private partnership, development strategy, joint business projects, group water supply system, corporate enterprise, water cluster, urban (region) life support enterprises (ULSE).

Постановка проблеми. Об'єктивна оцінка достатньо складного стану підприємств водопостачання і водовідведення міст країни, а за своєю суттю і призначенням підприємств життєзабезпечення міст (ПЖМ), вимагає визначити, що вони опинились і вже тривалий час знаходяться в умовах стратегічного дрейфу. Такий стан характеризується втратою фінансово-економічної стійкості, і, як результат, виробниче господарської надійності. Виходу з кризового стану перешкоджає стала

система зовнішнього управління, яка являє собою невдалий гібрид: державного-інституціонального (законодавчого), інституційного-нормативного та місцевого адміністративного управління, яке нормує характер відповідальності ПЖМ і відстежує його обов'язки, позбавив права на всі рішення крім оперативних, спрямованих на управління виробничими процесами. Питання будь якого розвитку приймаються, погоджуються і забезпечуються без участі не тільки інтересів самого підприємства але і його

галузевого центра підпорядкування, призначення якого втрачено (вихолощено). Що стосується стратегії можливого розвитку, то про неї є сенс дискутувати тільки у відношенні до розвинутих в організаційнім та інженерно-технологічним плані підприємств водопостачання та водовідведення крупних міст країни. Сотні малих міст і населених пунктів на сьогодні не мають централізованого водопостачання, а більшість тих, що отримують водопостачання не мають водовідведення. Коло 3 тисяч підприємств країни зараз надають ці послуги споживачам, а їхнє інженерне озброєння, як правило, складається з насосної станції, може водонапірної башти, та кількох кілометрів трубопроводів виконуючих функції мереж. Природно, що наявність і стан їхнього технічного, технологічного, лабораторного оснащення це питання скоріш риторичне. Такі виробничі і управлінські категорії, як очисні споруди, магістральні водогони, колектори, диспетчерське управління обладнанням, автоматизація, інформатизація, транспорт, зв'язок, кваліфікований персонал це все ще залишаються віддаленими перспективами. Досягнення яких можна, при бажанні, розглядати як інноваційний розвиток, а можна, як необхідне типове обладнання. Нижче наведено декілька міркувань та публічних висновків, і цитат, щодо характеристики стану водопостачання і водовідведення, які належать, у т.ч. керівникам і спеціалістам Асоціації «Укрводоканалекологія» та працівникам міністерства охорони здоров'я України.

У сучасній світовій практиці при водопостачанні міст вода, що забирається з джерел водопостачання, залежно від якості, підлягає вже 14 ступінчастому очищенню (наприклад, м. Амстердам). В багатьох містах Європи, Америки, Азії, вже зараз використовуються 7–9 ступенів очищення поверхневих вод (для артезіанських — 4 ступені очищення). Україна — маловодна держава, а в Харкові, розташованому в регіоні, що займає 24 місце в країні за запасами водних ресурсів, джерела віддалені на 40 і 150 км від міста, і на жаль діють системи лише 2–3-ступінчастої очистки води.

Щодо стану цього питання по країні в цілому, то ось декілька чисельних даних від МОЗ [1; 2]. Моніторингові дослідження лабораторних центрів міністерства охорони здоров'я в 2019 були проведені на більш чим двадцяти тисячах об'єктах централізованого водопостачання, з них: 4092 — комунальних, 3993 — відомчих, 5905 — сільських, 3307 — локальних. На 38,2% об'єктів проби не відповідали встановленим нормативам, у т.ч. вимогам не відповідали 32% — комунальних, 44,6% — сільських, 40,1% відомчих, 38,2% локальних водопроводів. Що стосується нецентралізованого водопостачання (обстежено 58780 джерел) то 46,5% проб води з громадських колодязів і 33% з індивідуальних колодязів не відповідали нормам.

Висновки напрошуються самі, і вони невтішні, — недостатність інвестування у водопостачання, не

адекватна організація управління, не розуміння виключної важливості та пріоритетності його розвитку це прямий шлях до скорочення тривалості життя населення, втраті здорового генофонду. Розбалансування галузевого управління і відсутність відповідної міжгалузевої координації, на додаток до критичних проблем відкладеної модернізації, породило ігнорування або неврахування керівництвом місцевих громад вимог до експлуатації споруд водопостачання, умов їхнього перспективного розвитку, питань втрати ПЖМ виробничо-господарської надійності. Ці проблеми виникли у т.ч., через порушення генпланів міст, та відказ від збиткових «зайвих потужностей» з виробництва питної води замість розвитку систем її перерозподілу, що наносить суттєву шкоду питанням стратегічного розвитку водо забезпечення міст у т.ч. малих міст-супутників і населених пунктів регіонів. Позиція асоціації «Укрводоканалекологія» [3; 4] з цього питання виглядає наступним чином: *«Проблемний стан ВКГ безпосередньо пов'язаний із багаторічним неефективним управлінням більшістю підприємств органами місцевого самоврядування, у т.ч. і через несвоечасний перегляд тарифів із мотивів політичної кон'юнктури, внаслідок чого відбувається занепад підприємств водопостачання»*. Ще однією проблемою управління асоціація бачить у великій кількості суб'єктів надання централізованих послуг (більш 2500), які знаходяться у різних формах власності і не мають відповідної матеріально-технічної бази, обладнання контролю за якістю, підготовлених професійних кадрів, а головне — довгострокової програми розвитку [3]. Напрямок розвитку пов'язаний з укрупненням ПЖМ цілком співпадає з досвідом розвитку водопостачання в європейських країнах, а переваги інженерно-технічного і матеріального забезпечення, які виникають при укрупненні підприємств, додають можливість вести самофінансування достатнього для розвитку рівня. До того ж, укрупнення підприємств дозволяє більш ефективно застосовувати потенціал інвестиційних програм (у т.ч. кредитів світових банків) завдяки можливості уникати використання капіталовкладень у фінансування «лоскутних» проєктів по модернізації окремих споруд без узгодження із стратегією розвитку підприємства по встановленню найбільш виправданих перспектив і економічно обґрунтованих пріоритетів. Щодо системного вирішення галузевих проблем, то можна констатувати наступне: Характер Державного і галузевого управління залишається незмінним по цей час, місцеві органи самоврядування і підприємства комунальної власності залишаються й досі безпорадними на ринку послуг, та й сам ринок виявляється сформованим тільки в крупних і середніх містах. Загальний висновок по стану і проблемі розвитку ПЖМ, на думку Асоціації «Укрводоканалекологія» [3; 4] такий: *«Для комфортного життя суспільству потрібна чітка і зрозуміла структура управління*

ЖКГ. Чітка вертикаль системи управління галузю з розвиненим ринком послуг із водопостачання та каналізування, інженерних, консультаційних послуг дозволить ефективно функціонувати підприємствам водопровідно-каналізаційній галузі і водночас забезпечить дотримання прав споживачів». Отже, проблема реформування і розвитку галузевих підприємств з послуг водопостачання і водовідведення, побудови ефективного управління ПЖМ, залишається не тільки актуальною, але й проблемою якості існування країни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Дослідженням організаційно-управлінських аспектів розвитку підприємств водопостачання і водовідведення міст займалася значна кількість українських та зарубіжних науковців. До них варто віднести: Мокієнко А. В. [1], Прибилова В. М. [5], Яковлева В. В. [6], Петросова В. А. [11] та ін.

Однак, організаційно-управлінські складові, почасти передумови і форми можливого регіонального укрупнення підприємств життєзабезпечення міст розкриті не в повній мірі, що і робить дослідження особливо актуальним.

Мета статті. Мета статті полягає у вивченні організаційно-управлінських аспектів розвитку підприємств життєзабезпечення міст з акцентом на виявлення проблем, та з огляду на аналіз сучасних практик та підходів для підвищення ефективності систем водопостачання і водовідведення малих міст і населених пунктів регіонів.

Виклад основного матеріалу. Як уявляється авторам, укрупнення ПЖМ і вирішення соціально-економічних проблем такого масштабу як водопостачання малих міст і населених пунктів регіону не є, і не повинна бути, проблемою тільки галузевих підприємств і забезпечуватись майновим комплексом громад. Залучення підприємств приватної сфери до вирішення проблем життєзабезпечення міст і регіонів, це природний шлях до їхнього саморозвитку. Розвиток характеру і складу традиційних послуг підприємств життєзабезпечення міст і регіонів і залучення підприємств приватної сфери до їхньої реалізації є не тільки питанням отримання нових інвестиційних джерел, а й нових за напрямів розвитку бізнес сфери регіону і нових організаційно-економічних і управлінських форм ПЖМ. Слушно, що бізнес партнери, які залучаються до участі в проектах, що утворюються в результаті диверсифікації послуг і укрупнення ПЖМ, повинні бути зацікавлені в комерційній складовій питань, запропонованих їм до взаємодії. Імпульсом і, водночас, напрямками формування, такого зацікавлення можуть стати наступні організаційно-управлінські заходи з соціально-економічного розвитку ПЖМ:

1. Диверсифікація традиційних послуг ПЖМ, залучення підприємств приватної сфери до участі в бізнес проектах нового складу у т.ч. комерційного, соціального, побутового, інженерно-технічного

характеру. Створення сумісних підприємств, на корпоративній основі, для освоєння нових видів послуг водопостачання і похідної від товарної води продукції для споживачів міста.

2. Використання виробничих можливостей ПЖМ для охоплення системами групового водопостачання, а також забезпечення загального технологічного розвитку водопостачання малих міст і населених пунктів регіону. Залучення приватних партнерів до таких проектів. Зокрема можливої участі ПЖМ в розвитку водопостачання будь якого з населених пунктів регіону їхній виробничої складової (проектні роботи, поставка обладнання, монтаж-налагоджувальні роботи), а також виходу на регіональний ринок з бізнес проектами, що можуть бути впроваджені на основі диверсифікованих послуг ПЖМ.

3. Створення корпоративного підприємства життєзабезпечення регіону (ПЖР) за участю підприємств різного галузевого підпорядкування, форм управління і власності, навколо ПЖМ, як базового підприємства для реалізації програм і бізнес проектів з питання водопостачання малих міст і населених пунктів.

Всі три напрями розвитку надають необхідний імпульс до соціально-економічного розвитку регіону і утворюють, практично, необмежену перспективу розвитку бізнес осередку, як за видами послуг і продукції, так і за ринками і термінами їхнього життєвого циклу. У якості прикладу можливо розглянути всі напрями стосовно ПЖМ Харкова і Харківської області.

Що стосується диверсифікації послуг, то певний досвід її впровадження на ПЖМ країни (у т.ч. КП «Харківводоканал») вже отримано. Мається на увазі організація послуг з повірці і ремонту приладів обліку, абонентського обслуговування, обслуговування внутрішньо будинкових мереж. Більш поширена пропозиція з розвитку послуг і похідної продукції може бути запропонована через радикальну родинну і неродинну диверсифікацію, як діапазон можливих послуг споживачам міст і регіону. Версія такої диверсифікації розглянута далі по тексту (рис. 2; 3; табл. 4).

Що стосується можливості використання потенціалу ПЖМ обласного центру для розвитку систем водопостачання міст регіону, то це питання цілком залежить від характеру і ступеню виробничо-технологічного розвитку ПЖМ. КП «Харківводоканал» являє собою єдиний технологічний виробничо-господарський комплекс водопровідних споруд з виробництва, транспортування, розподілу і реалізації товарної води споживачам, та фактично утвореної, системи групового водопостачання м. Харкова і Харківської області. Мається на увазі, що КП «Харківводоканал» здійснює групове водопостачання міст Харкова, Лозової, Чугуєва, Первомайського та деяких інших населених пунктів у п'яти адміністративних районах області (крім м. Харкова), де до останнього часу налічувалось понад 50 споживачів питної води із системи КП «Харківводоканал». На початок 2022р. було підключено до

магістральних водоводів Краснопавлівка — Харків — 127 абонентів, Кочеток — Харків — 37 абонентів. Ця, штучно утворена, система далеко недовершена ні в соціально-економічному, ні в технічному, ні в організаційному плані, до того ж її потенціал не вичерпано ні з боку обсягів можливої подачі товарної води, ні з боку кількості приєднання можливих споживачів. Таким чином, проект системи групового водопостачання міст [11–14] Харківського регіону чекає на своє оформлення і має перспективу свого розвитку при участі приватних бізнес партнерів.

Щодо стану і можливостей саморозвитку підприємств водопостачання і водовідведення районних центрів і малих міст (і участі в ньому регіонального ПЖМ), то необхідно навести їхню характеристику: Вони здійснюють водопостачання з артезіанських свердловин і доповнюють свою потребу у питній воді використовуючи джерельну воду. Загальну характеристику зачатків систем централізованого водопостачання (ЦВП) з артезіанських свердловин райцентрів області наведено в таблиці 1. З якої видно, що послугами центрального водопостачання (ЦВП) в райцентрах Харківської області охоплені: у 7 містах 10–40% мешканців, у 5 містах 60–80%, у 2 містах до 90% [5]. Тобто 67% населення міст охоплено лише на 10–40% централізованим водопостачанням, яке до того ж забезпечується застарілим енергомістким і неефективним обладнанням (послугами централізованого водопостачання в області користувались на кінець 2021 р. 17 міст та 51 селище міського типу). І це райцентри, в інших населених пунктах ЦВП не краще, або зовсім відсутнє, його роль виконують колодці і приватні свердловини.

Якість такої води звісно залишає чекати ліпшого, деяку статистику МОЗ було наведено на початку

цього дослідження. Питання централізованого водовідведення в регіоні значно гірші. На ряді з використанням підземних вод, для водопостачання населенням міст регіону використовуються і джерельні води Харківщини, які є суттєвим додатком до артезіанської води для водопостачання. На сьогодні Харківський регіон налічує 143 вивчених джерела, фактична кількість джерел перевищує вивчену [6]. Загалом є відомості про декілька сотень джерел у межах Харківської області, вода з яких використовуються місцевим населенням для питних і господарських потреб. Проте тільки 77 джерел Харкова і області контролюється СЕС. В табл. 2 наведено характер джерельного водоспоживання Харківського регіону де позначені назви джерел, їхня локація, та дебет кожного з них.

У світовій практиці джерела з дебітом більше за 3 л./с. мають достатню споживчу цінність. Дебіт деяких джерел Харківщини, що дренують глибокі водоносні горизонти значно перевищує цей рівень. Очевидно, що не всі з приведених джерел здатні в повній мірі перекрити потребу у воді відповідних населених пунктів і стати основою до створення на його базі підприємства з централізованого водопостачання. Але по перше ці джерела, самі по собі, являються вагомим додатком до будь яких обраних схем водопостачання, по друге на їхній базі, враховуючи пропозиції з диверсифікації послуг ПЖМ, може бути влаштована, додаткова до централізованого водопостачання, послуга з випуску розливної питної води у різноманітній упаковці.

Підводячи підсумок щодо наявності резерву водних ресурсів підземних і джерельних вод Харківського регіону слід указати на їхній достатній потенціал, при тому, що охоплення ЦВП населених міст регіону

Таблиця 1

Характер водопостачання у районних центрах Харківської області

Місто	Відстань від Харкова (км.); населення (т.ч)	Центральне водопостачання – % у т.ч. в будинках – %; у вуличних колонках – %
1. Балаклія	70 км., 31,7 т.ч.	77% ; 99% ; 10%
2. Барвінкове	211 км., 12,7 т.ч. тис.чол.	43% ; 17%; 83%
3. Богодухів	60 км., 19,4 т.ч.	24% ; 32% ; 68%
4. Валки	40 км., 10,1 т.ч.	57% ; 30%; 70%
5. Вовчанськ	73 км., 80,4 т.ч.	33% ; 59,2% ; 40,8%
6. Дергачі	18 км., 20,5 т.ч.	16% ; 70,7% ; 29,3%
7. Зміїв	40 км., 17,6 т.ч.	65% ; 44% ; 56%
8. Куп'янськ	120 км., 93,2 т.ч.	38,5% ; 70% ; 30%
9. Красноград	100 км., 23,2 т.ч.	72% ; 61% ; 39%
10. Первомайський	85 км.; 19,7 т.ч.	83% ; 97% ; 3%
11. Чугуїв	35 км.; 36,4 т.ч.	87,5% ; 65,5% ; 34,5%
12. Люботин	в зоні 36 т.ч	33% ; 34%; 66%
13. Мерефа	в зоні 25,9т.ч.	10% ; 45% ; 55%
14. Південний	в зоні 8,6 т.ч.	60% ; 80% ; 20%

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Таблиця 2

Характер джерельного водоспоживання Харківського регіону

Назва джерела	Місцева локація джерела	Дебіт Джерела л/с
Шатилівське	м. Харків	40
Протопівське	с. Протопоівка Балаклійський р-н	22–27
Миронівське	с. Першотравневе Золочівський р-н	5
Суворівське	с. Мохнач Зміївський р-н	5
Буркуча	с. Смирнівка Лозівський р-н	5
Караван	с. Старий Салтів Вовчанський р-н	4
Гримуче	с. Геївка Зміївський р-н	4
Березівське	с. Березівське Дергачівський р-н	4,23
Різні назви	с. Лозовенька Балаклійський р-н	Понад 15
Різні назви	с. Великі Проходи Дергачівський р-н	Понад 15
Різні назви	Інші села Лозівського району	Понад 15

Джерело: сформовано автором на основі [6]

залишається вкрай незадовільним. Виправлення такого стану, як показує сучасний досвід, не під силу місцевим громадам і ПВКГ, але сформований потужний регіональний водо кластер разом з залученими і зацікавленими приватними підприємствами (у т.ч. місцевими) та іншими учасниками водо кластеру, в змозі розробляти, інвестувати і впроваджувати бізнес проекти регіонального масштабу.

Що стосується створення підприємства життєзабезпечення регіону то соціально-орієнтований водо кластер може забезпечити позитивну динаміку розвитку централізованих послуг з життєзабезпечення міст і населених пунктів, та задати сучасний і перспективний імпульс до соціально-економічного розвитку регіону в цілому.

Достатня наявність ресурсу підземних вод і джерельної води що виходить на поверхню може використовуватися для розливу бутильованої артезіанської води, у т.ч. мінеральної і виготовлення пакетованої води, акумульованої безпосередньо біля джерел, натуральної або з її доочищенням на обладнанні локальної очистки, (свого роду fast food). Такі комерційні послуги під силу малим або укрупненим приватним підприємствам при участі і під контролем водо кластеру.

При зручній фасовці, доступній ціні і організації доставки ці послуги значно покращали б умови з охоплення і якості регіонального водопостачання в період очікування впровадження заходів з розвитку ЦВП. Ще в 2003 р. проектами розвитку було передбачено будівництво заводу питної води на р. Сіверський Донець, заводу артезіанської води, водонапірних башт, малої ГЕС на Печенізькому гідровузлі. Характеризуючи ПЖМ з точки зору підприємницького розвитку і враховуючи їхню націленість на ринкові налаштування через диверсифікацію послуг, і організаційно-економічне формування бізнес партнерства, можна звести призначення ПЖМ до наступного: з одного боку, до ролі модератора нових

ринкових позицій та відповідного підприємницького розвитку самого підприємства і утворення сумісних суспільно приватних форм [7; 8] або залучення приватних підприємств на умовах інших форм взаємодії; з другого боку до ролі базового підприємства, свого роду змістовного ядра у формуванні регіонального водо кластеру [9; 10].

Напрямки діяльності такого соціально орієнтованого кластеру виходять із змісту стратегії розвитку ПЖМ, яка базується на широкій диверсифікації його послуг та охоплює і саме місто і досить значну частину прилеглого регіону Харківської області.

Щодо охоплення населених пунктів регіону розвитком систем їхнього водопостачання, то тут можливо запропонувати два типи проектів, у т.ч.: проекти системного мережевого охоплення населених пунктів через їхнє під'єднання до загальної системи водогонів та проекти сфокусованого розвитку місцевих водоканалів за участі регіонального водо кластеру. Сукупність головних напрямів діяльності регіонального водо кластеру «Харківвода» наведена на рис. 1.

Сфери і види діяльності регіонального водо кластеру «Харківвода», які з'являються в наслідок диверсифікації послуг підприємства життєзабезпечення міст і можуть бути запропоновані для освоєння підприємствам і організаціям його майбутнім засновникам і учасникам.

Узагальнену версію переліку «портфелю» послуг наведено на рис. 2. Цей перелік може бути значно поширений і доповнений за рахунок виробничого, інженерно-технічного і комерційного потенціалів підприємств які виступають у ролі засновників або учасників водо кластеру «Харківвода», і визначають його соціально-економічний характер і інноваційний розвиток.

Що стосується фокусування діяльності водо кластеру «Харківвода» на питаннях розвитку саме регіонального водопостачання — водовідведення,

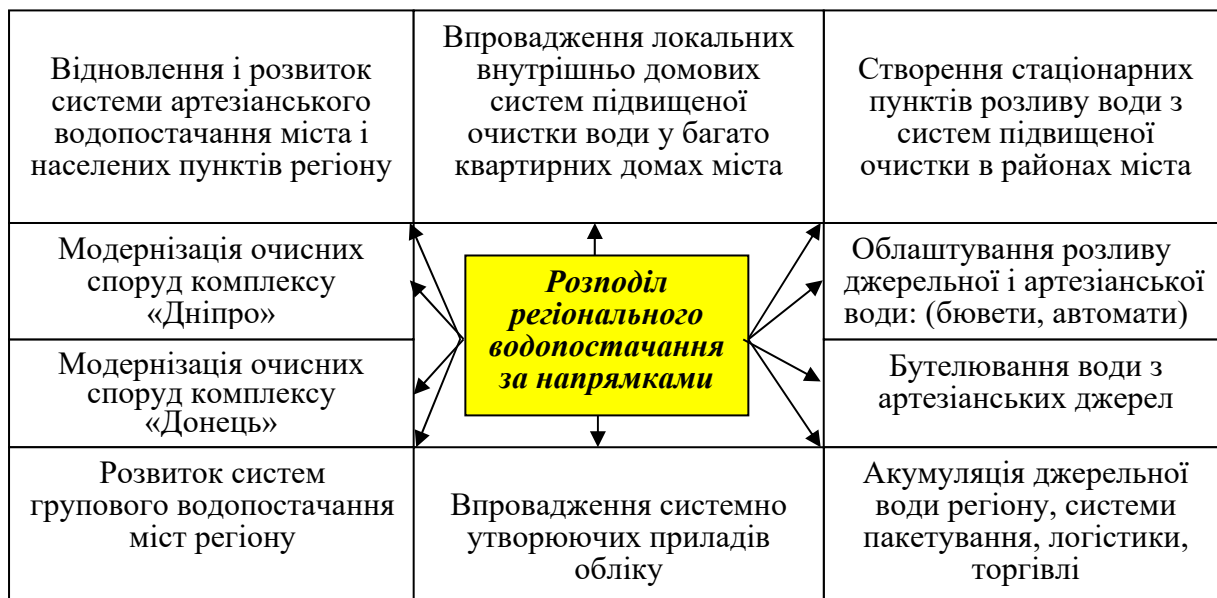


Рис. 1. Напрями розвитку системи комплексного водопостачання регіонального соціально-економічного водо кластеру «Харківвода»
Джерело: власна розробка



Рис. 2. Можливі сфери і види діяльності водо кластеру «Харківвода», що утворені через диверсифікацію послуг ПЖМ
Джерело: власна розробка

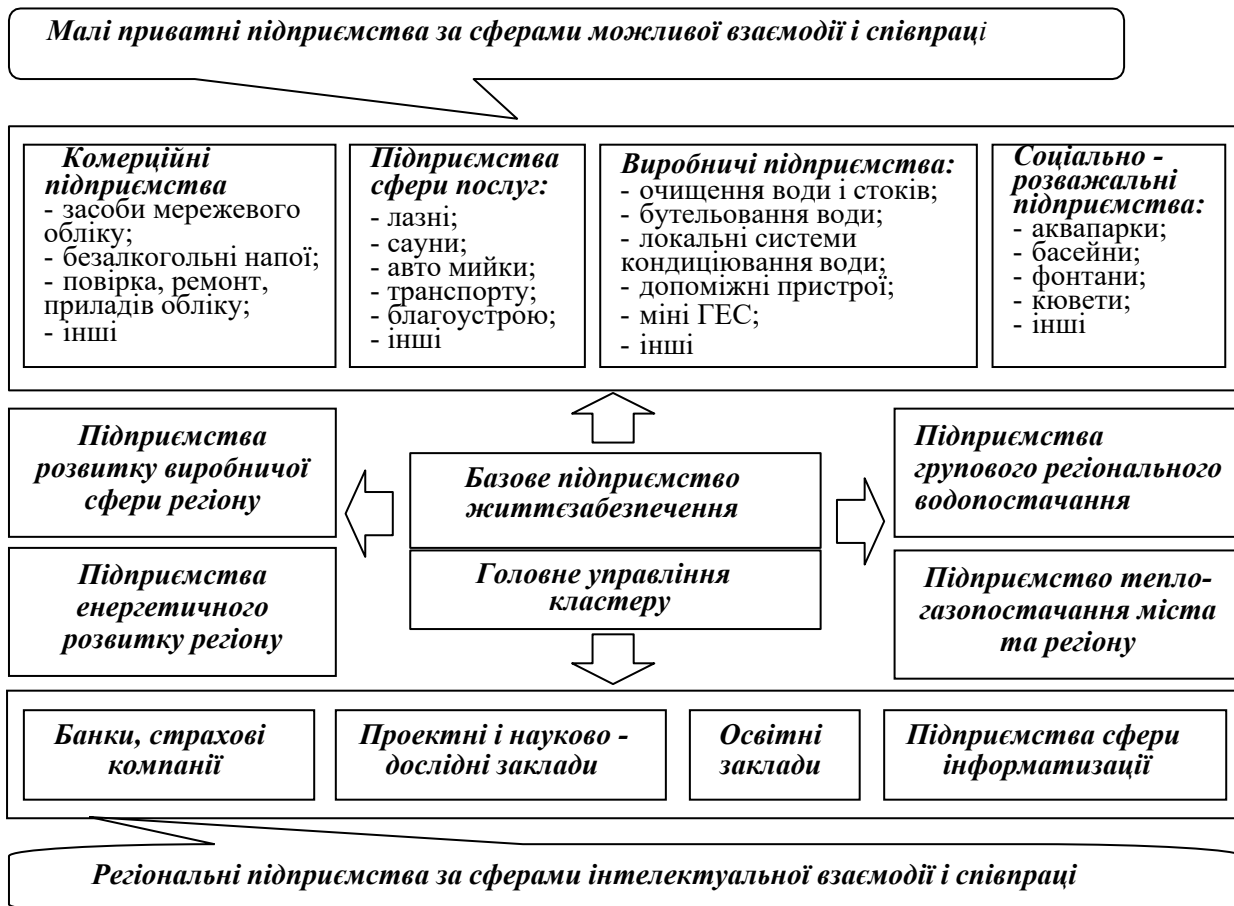


Рис. 3. Загальна схема водо кластеру «життєзабезпечення регіону»
Джерело: власна розробка

удосконалення контролю за станом водо джерел і проблемах водоспоживання, то напрями діяльності відповідні до розвитку системи водопостачання наведено на рис. 3.

Характер діяльності учасників водо кластеру, у відповідності з їхніми спроможностями та інтересами може бути доволі широким. Спеціалізацію підприємств учасників і можливий характер профілю їхньої діяльності в проекті регіонального соціально-економічного водо кластеру «Харківвода» наведено в табл. 3.

Якщо підійти до розподілу диверсифікованих послуг ПЖМ між засновниками водо кластеру або між іншими новоутвореними підприємствами учасниками проекту з огляду на форму їхньої власності, то версію такого розподілу наведено в табл. 4. Звісно запропонований розподіл видів діяльності серед учасників водо кластеру носить приблизний орієнтований характер. На практиці приватні окремі і укрупнені підприємства розглянуть оновлені проекти з позицій техніко-економічних обґрунтувань.

Масштабні з точки зору виробничо-технологічного наповнення проекти призначені для їхнього суспільного виконання будуть фінансуватись і впроваджуватись за рахунок мобілізації ресурсного потенціалу всіх учасників харківського регіональ-

ного водо кластеру. Який буде поповнюватись через розвиток підприємництва діяльності, з огляду на проведену диверсифікацію послуг та розширення комерційної сфери діяльності у т.ч.: виробництва похідної від водопостачання продукції, надання побутових і суспільно-культурних послуг в місті і регіоні. Успішному розвитку комерційної компоненти діяльності сприятиме оптимізація тарифів на послуги водопостачання для учасників водо кластеру.

Розподіл завдань між учасниками кластеру носить мультиваріантний організаційно-управлінський характер. Наприклад більшість диверсифікованих послуг КП «Харківводоканал» могла би здійснюватись не тільки відокремленими приватними підприємствами, утвореними через аутсорсинг [12–13], але й малими приватними підприємствами на основі довгострокових договірних форм з підприємством життєзабезпечення міст, або створювати разом з ним підприємства змішаної суспільно-приватної форми власності. Причому само підприємство життєзабезпечення буде являтися кластеро-утворюючим ядром, а загальне управління і політика розвитку буде визначатись головним управлінням регіонального водо кластеру. Цю схему наведено на рис. 3.

Таблиця 3

Спеціалізація підприємств учасників і характер задач в проекті регіонального соціально-економічного водо кластеру «Харківвода»

Підприємства та організації за спеціалізацією	Характер задач що вирішує в підприємство в кластері
Виробничі	Очищення, транспортування, розподіл питної води, відведення і очищення стоків, утилізації осаду
Проектні	Проекти капітальних ремонтів, модернізації виробництва інноваційного розвитку систем регіонального, у т. ч. групового водопостачання
Навчальні (освітні)	Підвищення освітнього рівня персоналу (середньо - технічного, вищого, курсів підвищення отриманої кваліфікації, вищої академічної кваліфікації)
Комерційні	Поширення видів послуг і продукції на існуючих і нових ринках збуту на основі диверсифікованих послуг ПЖМ
Інформаційні	Проекти і програми з ре інформатизації, адаптації транзакційних задач к сучасним версіям АСУТП, СДУ,АСОЕУ. Розвиток задач бізнес інтелекту (BI)
Інформаційно-аналітичні, консалтингові	Методики з розвитку Інформаційно-аналітичного забезпечення управління діяльністю і розвитком регіонального підприємства життєзабезпечення

Джерело: власна розробка

Таблиця 4

Орієнтовний розподіл диверсифікованих послуг ПЖМ між учасниками водо кластеру за формою їхньої власності

Форма власності	Склад диверсифікованих послуг ПЖМ
приватна	лазні, сауни, пральні, авто мийки, пакетування джерельної води
змішана власність	повідка і ремонт приладів обліку; бутелювання води (напоїв); бювети, аквапарки, басейни, фонтани
відкриті акціонерні товариства	районні системи водопроводу і каналізації; система групового водопостачання; очисні споруди; локальні системи доочистки
закриті акціонерні товариства	випуск інноваційних системних приладів обліку, міні ГЕС,
муніципальна власність	розподільчі мережі і споруди міста

Джерело: власна розробка

Головне управління регіонального водо кластеру формує і координує діяльність всіх учасників водо кластеру до складу якого необхідно включити енергетичні компанії регіону, проектні, наукові, освітні заклади, підприємства з ІТ сфери, А також новоутворені підприємства з групового і місцевого водопостачання окремих населених пунктів регіону і приватні підприємства та об'єднання зайняті в сфері побутових і комерційних послуг регіону (які включені до бізнес портфелю ПЖР).

Серед головних результатів, на досягнення яких могло би бути цілеспрямовано створення і діяльність регіонального водо кластеру «Вода Харківщини», слід виділити наступні:

- інноваційні перетворення системи міського водопостачання та водовідведення та доведення її до сучасного рівня за показниками економічної ефективності, вимогами до обсягів і якості продукту життєзабезпечення і комфортності споживчих послуг;
- суттєвий за характером і масштабний за охопленням прогрес у розвитку послуг водопостачання і водовідведення у населених пунктах регіону за рахунок: укрупнення і відповідного оснащення

спеціалізованих підприємств; поєднання ресурсів інтелектуального, інженерно-технічного, виробничого і комерційного потенціалу підприємств учасників кластеру і його концентрації на задачах регіонального рівня; використання всіх можливих форм управління і власності новоутворених підприємств для інноваційного розвитку та інвестування послуг за напрямками діяльності регіонального водо кластеру;

- ефективна централізована організація заходів і засобів з використання і відновлення стратегічно важливих водних ресурсів всього регіону; щільного контролю за доцільним і раціональним водоспоживанням.

В ході розбудови водо кластеру, вирішуються питання розвитку політичної, економічної і соціальної активності регіону. Відбувається формування економічних відносин нової якості, відповідальності та взаємодії при вирішенні задач суспільного характеру спрямованих на розвиток використання ресурсного потенціалу регіону і споживчої культури. Виникають нові пропозиції соціальних і комерційних продуктів і послуг на цьому тлі розвивається

підприємництво, малий і середній бізнес. Формуються об'єднання виконавців навколо технологічно містких і складних інженерних задач водопостачання і водовідведення, проектування будівництва і модернізації відповідних споруд, мереж, обладнання.

Впровадження акціонерної форми господарювання при збереженні громадського контролю, яка приймається при створенні водо кластеру, сама по собі гарантує високу зацікавленість в реалізації інвестиційних проектів, але у керівництва кластеру зберігаються права і можливості звертатись і укладати договори на управління з підприємствами які мають певні професійні переваги, необхідні для вирішення спеціальних інженерно-технологічних задач регіонального водопостачання. Втім обирати будь яку форму договірних взаємин з підприємствами будь якої форми власності є ще однією перевагою кластера, як акціонерного товариства.

Висновки. Слід ще раз наголосити, що життєздатність підприємств міст районного масштабу, малих міст і населених пунктів регіону пов'язано з дотриманням наступних пропозицій і вимог:

- удосконаленням системи галузевого управління діяльністю ПЖМ;
- організаційно-управлінського і організаційно-економічного укрупнення підприємств водопостачання і водовідведення населених пунктів і міст регіонів;
- диверсифікації послуг ПЖМ, розвитку підприємництва, інвестиційної привабливості, залучення до реалізації оновлених бізнес проектів ПЖМ підприємств приватної сфери регіону;
- оптимізації використання потенціалу водозабезпечення регіону через розбудову систем групового водопостачання, розвиток систем артезіанського і місцевого джерельного водопостачання населених пунктів регіону;
- створенні великих корпоративних угруповань підприємств водопостачання і водовідведення, комерційно зацікавлених партнерів, підприємств різної галузевої спрямованості за формою соціально-орієнтованих регіональних водо кластерів навколо найбільш розвиненого ПЖМ (обласного центру) регіону, як корпоративного ядра.

Література

1. Мокієнко А. В. Сучасний стан водозабезпечення сільського населення України. *Водопостачання і водовідведення*. 2021. № 2. С. 26–33.
2. Національна доповідь про якість питної водт та стан питного водопостачання в Україні у 2019 році. Київ, 2020. 353 с. URL: https://mtu.gov.ua/files/%D0%9D%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C_2019.pdf (дата звернення: 15.09.2024).
3. Новіцький Д. Ю. Ми знаємо як, рухатись вперед. *Водопостачання і водовідведення грудень*. 2021. С. 4–5.
4. Шкінь О. М. Звіт Асоціації за 2021 р. *Водопостачання і водовідведення*. 2021. С. 6–9.
5. Прибилова В. М. Підземні водні ресурси харківської області та стратегія їх використання для водопостачання населення. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, серія «Геологія. Географія. Екологія»*. 2015. 42(1157). Р. 37–44. doi: <https://doi.org/10.26565/2410-7360-2015-42-07>.
6. Яковлев В. В. Джерельні води харківської області як джерело питного водопостачання. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, серія «Геологія. Географія. Екологія»*. 2015. 40(1098). С. 63–72.
7. Струкова В. Д. Механізми державно-приватного партнерства у сфері водопостачання та водовідведення в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 3. С. 189–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_3_22 (дата звернення: 15.09.2024).
8. Гедз М. Й. Державно-приватне партнерство як механізм активної модернізації них процесів в Україні. *Ефективна економіка*. 2011. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_51 (дата звернення: 15.09.2024).
9. Тищенко О. М. Кластери як вектор розвитку економіки: організація, сутність, концепції. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2010. № 21. С. 74–81.
10. Савченко В. Ф., Шестаковська Т. Л. Особливості формування соціально-орієнтованих кластерів в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 1 (5). С. 46–54.
11. Петросов В. А. Управління регіональними системами. Харків-Основа. 1999. 320 с.
12. Димченко О. В., Смачило В. В., Рудаченко О. О., Хайло Я. М. Проблеми та перспективи повоєнного розвитку підприємств сфери життєзабезпечення міст з урахуванням підприємницької складової. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 108–115. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-108-115>.
13. Димченко О. В., Смачило В. В., Рудаченко О. О., Прасол В. М. Управління стратегічним розвитком підприємств життєзабезпечення міст. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 3. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8690>.

References

1. Mokiienko A. V. (2021). The Current State of Water Supply for Rural Population in Ukraine. *Water Supply and Sewerage*. No. 2. pp. 26–33.
2. National Report on Drinking Water Quality and the State of Drinking Water Supply in Ukraine in 2019. (2020). 353 pp. URL: <http://www.minregion.gov.ua/>.
3. Novitsky D. Yu. (2021). We Know How to Move Forward. *Water Supply and Sewerage* December. pp. 4–5.
4. Shkin O. M. Association Report for 2021. (2021). *Water Supply and Sewerage*. pp. 6–9.
5. Pribilova V. M. (2015). Underground Water Resources of Kharkiv Region and Their Utilization Strategy for Public Water Supply. *Bulletin of V.N. Karazin Kharkiv National University, Series “Geology. Geography. Ecology”*. 42(1157). pp. 37–44. doi: <https://doi.org/10.26565/2410-7360-2015-42-07>.
6. Yakovlev V. V. (2021). Spring Water of Kharkiv Region as a Source of Drinking Water Supply. *Bulletin of V.N. Karazin Kharkiv National University, Series “Geology. Geography. Ecology”*. 40(1098), pp. 63–72.
7. Strukova V. D. (2015). Mechanisms of Public-Private Partnership in the Field of Water Supply and Sewerage in Ukraine. *Public Administration and Local Self-Government*. Issue 3. pp. 189–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_3_22.
8. Geds M. Y. (2011). Public-Private Partnership as a Mechanism for Active Modernization Processes in Ukraine. *Effective Economy*. No. 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_51.
9. Tishchenko O. M. (2010). Clusters as a Vector for Economic Development: Organization, Essence, Concepts. *Theoretical and Applied Issues of Economics*. No. 21. pp. 74–81.
10. Savchenko V. F., Shestakovska T. L. (2016). Features of Forming Socially-Oriented Clusters in Ukraine. *Scientific Herald of Polissia*. No. 1(5), pp. 46–54.
11. Petrosov V. A. (1999). Management of Regional Systems. Kharkiv-Osnova. 320 p.
12. Dymchenko O. V., Smachylo V. V., Rudachenko O. O., Khaylo Ya. M. (2023). Problems and Prospects of Post-War Development of Urban Utility Enterprises Considering the Entrepreneurial Component. *Business Inform.* No. 1. pp. 108–115. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-108-115>
13. Dymchenko O. V., Smachylo V. V., Rudachenko O. O., Prasol V. M. (2023). Management of Strategic Development of Urban Utility Enterprises. *International Scientific Journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences”*. No. 3. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8690>.

Стаття надійшла до редакції 28.09.2024

УДК 332.1:336.1:352/354

Маліборський Петро Васильович

аспірант кафедри управління та бізнес-адміністрування

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника;

Заболотівський селищний голова

Коломийського району Івано-Франківської області

Maliborskyi Petro

Graduate Student of the Department of Management and Business Administration

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University;

Zabolotovskyy Head of Village of the

Kolomyia District, Ivano-Frankivsk Region

ORCID: 0009-0004-5863-2534

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-9-10282

ФІНАНСОВА НЕЗАЛЕЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В СУЧАСНИХ УМОВАХ

FINANCIAL INDEPENDENCE OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN MODERN CONDITIONS

Анотація. Вступ. Актуальність дослідження фінансової незалежності територіальних громад зумовлена сучасними викликами, що постали перед Україною в умовах повномасштабної військової агресії, децентралізації та загострення економічної кризи. Фінансова спроможність громад є ключовим чинником для забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку регіонів, що вимагає глибокого аналізу та розробки ефективних механізмів її зміцнення. Мета дослідження: оцінити рівень фінансової незалежності територіальних громад в Україні та розробити рекомендації щодо підвищення їх фінансової спроможності у сучасних економічних умовах. Об'єкт дослідження: територіальні громади України в умовах децентралізації. Предмет дослідження: фінансові механізми забезпечення незалежності територіальних громад. У межах дослідження проведено аналіз фінансових потоків територіальних громад, оцінено рівень їхньої залежності від державних субвенцій і трансфертів, а також розроблено шляхи підвищення самозабезпечення громад через реформування податкової системи на місцевому рівні. Дослідження підтвердило низький рівень фінансової незалежності більшості територіальних громад, що негативно впливає на їхню спроможність забезпечувати стабільний розвиток. Запропоновано низку заходів для посилення фінансової автономії громад. Матеріали і методи. У дослідженні використано комплексний підхід, що включає аналіз фінансових потоків територіальних громад, оцінку рівня їхньої залежності від державних субвенцій і трансфертів, а також розробку шляхів підвищення самозабезпечення громад. Методологія дослідження базується на аналізі статистичних даних, проведенні емпіричних досліджень та використанні економіко-математичних моделей для оцінки фінансової спроможності.

Результати. Розроблений оціночний підхід, заснований на інтегральному показнику фінансової спроможності, дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан територіальних громад.

Перспективи. В умовах війни та економічної кризи фінансова спроможність територіальних громад значно обмежена. Ефективне управління фінансовими ресурсами та реформа податкової системи є ключовими для забезпечення фінансової самостійності територіальних громад і їхнього сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: фінансова незалежність, територіальні громади, фінансовий стан територіальних громад, децентралізація, децентралізація фінансування громад.

Summary. Introduction. The relevance of studying the financial independence of territorial communities is determined by the current challenges facing Ukraine amidst large-scale military aggression, decentralization, and the intensification of the economic crisis. The financial capability of communities is a key factor in ensuring stable socio-economic development of regions, requiring in-depth analysis and the development of effective mechanisms for strengthening it.

The aim. To assess the level of financial independence of territorial communities in Ukraine and develop recommendations for enhancing their financial capability under current economic conditions.

Research Object. Territorial communities in Ukraine under decentralization. Research Subject. Financial mechanisms for ensuring the independence of territorial communities. The study includes an analysis of financial flows within territorial communities, an assessment of their dependency on state subsidies and transfers, and the development of ways to increase self-sufficiency through reforming the local tax system. The research confirmed the low level of financial independence of most territorial communities, negatively affecting their ability to ensure stable development. A series of measures to enhance financial autonomy of communities has been proposed.

Materials and Methods. The study employs a comprehensive approach, including analysis of financial flows, assessment of dependency on state subsidies and transfers, and development of methods to improve community self-sufficiency. The research methodology is based on the analysis of statistical data, empirical research, and the use of economic-mathematical models to evaluate financial capability.

Results. An evaluative approach based on an integrated financial capability indicator has been developed, allowing for a comprehensive assessment of the financial condition of territorial communities.

Prospects. In the context of war and economic crisis, the financial capability of territorial communities is significantly constrained. Effective financial resource management and tax system reform are key to ensuring the financial independence and sustainable development of territorial communities amid modern challenges.

Key words: financial independence, territorial communities, financial condition of territorial communities, decentralization, decentralization of funding of communities.

Постановка проблеми. Проблема фінансової незалежності територіальних громад є однією з ключових в умовах проведення децентралізації в Україні та реформування системи місцевого самоврядування. Процес децентралізації мав на меті передати громадам більше повноважень і ресурсів, створивши умови для їхнього самостійного фінансового забезпечення та розвитку. Однак, попри часткове підвищення фінансової спроможності громад, вони залишаються суттєво залежними від державних субвенцій, трансфертів і фінансових вливань з центрального бюджету. Сучасні тенденції в економічній політиці України свідчать про зростання важливості фінансової самостійності громад для забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку регіонів. Глобальні тренди, такі як урбанізація, діджиталізація та інтеграція до європейських економічних процесів, вимагають від територіальних громад ефективного управління власними фінансовими ресурсами. Одночасно, вплив війни, економічної кризи, інфляції та зменшення податкових надходжень на місцях значно обмежує можливості громад, що вимагає нових підходів до управління фінансами.

Значною проблемою залишається обмежена податкова база більшості громад, особливо сільських, які не мають достатніх фінансових ресурсів для самостійного розвитку. Статистика свідчить, що у 2023 році понад 60% місцевих бюджетів продовжували залежати від державних дотацій та субвенцій, що суттєво обмежує їхню самостійність. Так, за даними Державної служби статистики України, у 2022 році загальний обсяг доходів місцевих бюджетів склав близько 430 млрд. грн, з яких лише 40% припадало на власні доходи громад. Решта 60% формувались шляхом державних трансфертів, що демонструє високу залежність від центрального бюджету [1].

Крім того, сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом, загострили проблему відновлення інфраструктури, що потребує додаткових фінансових

ресурсів. Багато територіальних громад, особливо у прифронтових регіонах, опинилися на межі фінансового колапсу, оскільки місцеві бюджети не можуть забезпечити навіть базові потреби. Наприклад, у 2023 році податкові надходження у постраждалих від війни регіонах скоротилися на 30–40%, що суттєво ускладнює фінансове планування та забезпечення стабільності [1].

Таким чином, фінансова незалежність територіальних громад в сучасних умовах є критично важливою для забезпечення їхнього сталого розвитку. Враховуючи глобальні та національні тренди, дослідження ефективних фінансових механізмів та моделей управління є необхідним кроком для подолання наявних проблем та формування нових можливостей для територіальних громад України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У монографії В. Т. Венцеля розглядаються аспекти реалізації соціальної функції держави в умовах трансформації публічного управління з акцентом на фінансово-економічний механізм. Книга надає детальний аналіз фінансово-економічних інструментів, які використовуються для забезпечення соціальних функцій держави, що є надзвичайно важливим у контексті децентралізації та реформування системи місцевого самоврядування. Венцель аналізує вплив змін в управлінні на фінансову спроможність територіальних громад, відзначаючи важливість адаптації фінансових механізмів до нових умов [2]. Автори [3] обговорюють вплив фінансової децентралізації на економічний розвиток регіонів, включаючи виклики та нові можливості, що виникають внаслідок реформ. Розглядаються питання, як фінансова децентралізація змінює структуру регіональних економічних систем і які нові можливості відкриває для місцевих органів влади. Стаття є корисним джерелом для аналізу впливу фінансової децентралізації на економічний розвиток регіонів та допомагає у розумінні практичних аспектів впровадження фінансових

реформ [3]. Методичні рекомендації Я. Козюка надають практичний підхід до оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад. Вони включають основні критерії та методики для проведення оцінки фінансової спроможності, що є важливим для розробки політики децентралізації та реформування фінансового забезпечення громад [4].

Мета дослідження полягає у оцінці рівня фінансової незалежності територіальних громад в Україні та розробки рекомендацій щодо підвищення їхньої фінансової спроможності у сучасних економічних умовах. Об'єктом дослідження виступають територіальні громади України в умовах децентралізації. Предметом дослідження є фінансові механізми забезпечення незалежності територіальних громад. Завдання дослідження: у межах дослідження проведено аналіз фінансових потоків територіальних громад, оцінено рівень їхньої залежності від державних субвенцій і трансфертів, а також розроблено шляхи підвищення самозабезпечення громад через реформування податкової системи на місцевому рівні.

Матеріали і методи. У дослідженні використано комплексний підхід, що включає аналіз фінансових потоків територіальних громад, оцінку рівня їхньої залежності від державних субвенцій і трансфертів, а також розробку шляхів підвищення самозабезпечення громад. Методологія дослідження базується на аналізі статистичних даних, проведенні емпіричних досліджень та використанні економіко-математичних моделей для оцінки фінансової спроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Децентралізація є комплексним процесом, що охоплює всі сфери життєдіяльності суспільства. За оцінками експертів ОЕСР, ефективність громад залежить як від матеріальних, так і від нематеріальних активів [2]. Матеріальні активи включають послуги, інфраструктуру, природні ресурси та культурну спадщину, тоді як нематеріальні охоплюють місцеві навички, згуртованість, здатність до адаптації, співпраці та реалізації спільних рішень і планів щодо розвитку громади [3].

Тому спроможність громади повинна враховувати не лише ресурсну базу, а й потенціал до розвитку. Органи місцевого самоврядування мають володіти достатніми економічними, трудовими, інфраструктурними та природними ресурсами для виконання

своїх функцій [4]. Важливо також розробити систему індикаторів для оцінки рівня спроможності органів місцевого самоврядування.

Згідно з даними, наданими у файлі, Київська область має декілька територіальних громад з оптимальним рівнем фінансової спроможності. Для аналізу залежності громад Київської області від державних субвенцій і трансфертів. Для проведення аналізу фінансової спроможності територіальних громад проаналізуємо дані територіальних громад Київської області — табл. 1.

Калитянська громада має реверсну дотацію, тобто перераховує кошти до державного бюджету, що свідчить про її відносно високий рівень доходів. Ковалівська громада також не отримує субвенцій, що говорить про її незалежність від державної підтримки. Коцюбинська та Медвинська громади демонструють значну залежність від субвенцій та трансфертів (близько 25–37%), що робить їх менш фінансово незалежними. Таким чином, аналізовані громади Київської області демонструють різний рівень залежності від державних субвенцій та трансфертів. Більш фінансово спроможні громади, такі як Ковалівська та Калитянська, мають менший рівень залежності від трансфертів, тоді як інші громади, такі як Медвинська і Коцюбинська, частково залежать від державної підтримки [8–9].

Для оцінки фінансового стану територіальних громад у дослідженні розроблено оціночний підхід шляхом використання інтегрального показника фінансової спроможності. Алгоритм проведення оцінки:

1. Вибір ключових показників оцінки:
 - Обсяг доходів загального фонду на одного жителя ($P1$) = Доходи загального фонду / Кількість жителів.
 - Обсяг видатків загального фонду на одного жителя ($P2$) = Видатки загального фонду / Кількість жителів.
 - Обсяг видатків на утримання апарату управління на одного жителя ($P3$) = Видатки на утримання апарату / Кількість жителів.
 - Рівень дотаційності бюджету ($P4$) = Дотації / (Доходи загального фонду + Дотації).
 - Частка місцевих податків і зборів у дохідній частині загального фонду бюджету ($P5$) = Місцеві податки / Доходи загального фонду.

Таблиця 1

Статистичні дані фінансової спроможності територіальних громад Київської області

Громада	Чисельність, тис. осіб	Доходи загального фонду на мешканця, грн.	Видатки загального фонду на мешканця	Рівень дотаційності, %	Частка трансфертів у дохідній частині бюджету
Калитянська	10,523	8282,4	10580,6	1,9	24,7%
Ковалівська	6,455	11095,9	12896,2	0	41,5
Коцюбинська	17,623	6168,1	8592,2	25,5	37,2
Медвинська	5,418	7240,8	10374,0	14,6	34,3

Джерело: розроблено автором на основі аналізу статистичних даних [5; 6; 7]

Таблиця 2

**Результати оцінки фінансової спроможності аналізованих громад
за запропонованою методикою оцінки**

Громада	Результати оцінки	Інтерпретація результатів
Калитянська	4759.1	Показник свідчить про середній рівень фінансової спроможності громади. Хоча доходи на одного мешканця достатньо високі, високі видатки на мешканця та значна частка трансфертів знижують загальну фінансову незалежність.
Ковалівська	6037.65	Громада демонструє високу фінансову спроможність. Високі доходи на мешканця та відсутність дотацій вказують на незалежність від зовнішньої підтримки, незважаючи на значну частку трансфертів.
Коцюбинська	3724.4	Низькі доходи та висока частка трансфертів свідчать про слабку фінансову спроможність громади. Залежність від державної допомоги знижує її здатність до самостійного розвитку.
Медвинська	4441.48	Громада має середній рівень фінансової спроможності, проте велика частка трансфертів та високі видатки на одного мешканця знижують її загальну фінансову незалежність.

Джерело: розроблено автором

2. Методика розрахунку інтегрального показника фінансової спроможності. Інтегральний показник фінансової спроможності громади розраховується як середнє арифметичне за формулою:

$$I = P_1 + P_2 + P_3 + P_4 + P_5 / 5 \quad (1)$$

3. Для оцінки фінансового стану громади використовуємо середні показники по Україні за кожним індикатором:

- P1 = 5000 грн.
- P2 = 4500 грн.
- P3 = 1000 грн.
- P4 = 0,3 (30%).
- P5 = 0,5 (50%).

4. Граничні рівні для оцінки:

- Високий рівень: якщо значення індикаторів перевищують середні по Україні на 50% або більше.
- Оптимальний рівень: якщо значення індикаторів перевищують середні на 15–50%.
- Задовільний рівень: якщо значення знаходяться в діапазоні $\pm 15\%$ від середніх по Україні.
- Низький рівень: якщо значення менші від середніх на 15–50%.
- Критичний рівень: якщо значення менші від середніх на 50% або більше.

5. Результати розрахунку для аналізованих громад — табл. 2.

Розроблений підхід дозволяє здійснити оцінку фінансового стану територіальних громад та надає основи для порівняння результатів між різними громадами для подальшого коригування бюджетної політики.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Фінансова незалежність територіальних громад є критично важливою для забезпечення їхнього сталого розвитку в умовах децентралізації в Україні. Реформи децентралізації передбачали підвищення фінансових можливостей громад, проте реальна ситуація демонструє високу залежність від державних субвенцій і трансфертів. Зростаюча важливість фінансової самостійності громадах підкреслюється

сучасними економічними і глобальними трендами, такими як урбанізація і діджиталізація. В умовах війни та економічної кризи фінансова спроможність територіальних громад значно обмежена. Більшість громад, особливо в постраждалих від війни регіонах, стикаються з серйозними проблемами фінансового забезпечення через зменшення податкових надходжень і підвищені витрати на відновлення інфраструктури. У 2023 році понад 60% місцевих бюджетів продовжують залежати від державних дотацій та субвенцій. Аналіз фінансової спроможності громад Київської області показав різний рівень залежності від державних трансфертів. Громади, такі як Ковалівська і Калитянська, мають менший рівень залежності від державної підтримки, в той час, як Коцюбинська і Медвинська демонструють більшу залежність. Це свідчить про необхідність удосконалення фінансових механізмів і моделей управління для підвищення фінансової незалежності. Розроблений оціночний підхід, заснований на інтегральному показнику фінансової спроможності, дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан територіальних громад. Цей підхід надає чіткі критерії для оцінки і порівняння фінансових показників різних громад, що може допомогти в коригуванні бюджетної політики і вдосконаленні фінансового управління. Для підвищення фінансової незалежності територіальних громад рекомендується: реформувати податкову систему на місцевому рівні для розширення податкової бази громад, підвищити ефективність використання фінансових ресурсів і впровадити системи моніторингу і оцінки фінансової спроможності, забезпечити підтримку постраждалим від війни громадам через спеціальні фонди і програми відновлення. Таким чином, ефективне управління фінансовими ресурсами та реформа податкової системи є ключовими для забезпечення фінансової самостійності територіальних громад і їхнього сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

Література

1. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 08.09.2024).
2. Венцель В. Т. Реалізація соціальної функції держави в умовах трансформації державного управління: фінансово-економічний механізм: монографія. Житомир : Вид-во «Рута», 2020. 372 с. URL: https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7891/Монографія_ВЕНЦЕЛЬ_В.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 08.09.2024).
3. Voznyak H., Panukhnyk O., Khymych H., Popadynets N. Development of regional economic systems under the impact of financial decentralization: display, challenges and new opportunities. *Advances in Economics, Business and Management Research: Proceedings of the 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System* (MDSMES 2019). 2019. P. 121–126. doi: <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.24>.
4. Козюк Я. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад (Проект). Київ, 2021. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/751/0_Проект_Методичні_рекомендації.pdf (дата звернення: 08.09.2024).
5. Формування критеріїв та методики оцінювання спроможності територіальних громад (аналітичне дослідження). URL: https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1332/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B5_%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE_%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%B7_%D0%B4%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf (дата звернення: 08.09.2024).
6. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2023 року. URL: <https://decentralization.ua/news/17881> (дата звернення: 08.09.2024).
7. Команда Мінінфраструктури презентувала результати роботи та плани на 2024 рік щодо регіональної політики та децентралізації. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/komanda-mininfrastruktury-prezentovala-rezultaty-roboty-ta-plany-na-2024-rik-shchodo-rehionalnoi-polityky-ta-detsentralizatsii> (дата звернення: 08.09.2024).
8. Дорожня карта децентралізації: реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади. URL: https://mtu.gov.ua/files/%D0%94%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%8F_%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0_%D0%B4%D0%B5%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%96%CC%88.pdf (дата звернення: 08.09.2024).
9. ACTION PLAN on reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine for 2024–2027. URL: https://mtu.gov.ua/files/2.1%20CMU%20action%20Plan_20204-2027_ENG.pdf (дата звернення: 08.09.2024).

References

1. State Statistics Service of Ukraine: official website. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
2. Ventsel V. T. (2020). Realization of the social function of the state in the conditions of transformation of public administration: financial and economic mechanism: monograph. Zhytomyr: Ruta Publishing House. 372 p. URL: https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7891/Монографія_ВЕНЦЕЛЬ_В.pdf?sequence=1&isAllowed=y [in Ukrainian].
3. Voznyak H., Panukhnyk O., Khymych H., Popadynets N. (2019). Development of regional economic systems under the impact of financial decentralization: display, challenges and new opportunities. *Advances in Economics, Business and Management Research: Proceedings of the 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System* (MDSMES 2019). P. 121–126. doi: <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.24>.
4. Kazyuk Y. (2021). Methodological recommendations for assessing the level of financial capacity of territorial communities (Project). Kyiv. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/751/0_Проект_Методичні_рекомендації.pdf [in Ukrainian].
5. Formuvannia kryteriiv ta metodyky otsiniuvannia spromozhnosti terytorialnykh hromad (analytychne doslidzhennia) [Formation of criteria and methods for assessing the capacity of territorial communities (analytical study)]. URL: https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1332/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B5_%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE_%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%B7_%D0%B4%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf [in Ukrainian].
6. Otsinka finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad za pidsumkamy 2023 roku [Assessment of the financial capacity of territorial communities based on the results of 2023]. URL: <https://decentralization.ua/news/17881> [in Ukrainian].
7. Komanda Mininfrastruktury prezentovala rezultaty roboty ta plany na 2024 rik shchodo rehionalnoi polityky ta detsentralizatsii [The team of the Ministry of Infrastructure presented the results of work and plans for 2024 regarding regional policy and decentralization]. *Uriadovi portal*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/komanda-mininfrastruktury-prezentovala-rezultaty-roboty-ta-plany-na-2024-rik-shchodo-rehionalnoi-polityky-ta-detsentralizatsii> [in Ukrainian].

8. Dorozhnia karta detsentralizatsii: reforma mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady [Road map of decentralization: reform of local self-government and territorial organization of power]. URL: https://mtu.gov.ua/files/%D0%94%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%8F_%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0_%D0%B4%D0%B5%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%96%CC%88.pdf [in Ukrainian].

9. ACTION PLAN on reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine for 2024–2027. URL: https://mtu.gov.ua/files/2.1%20CMU%20action%20Plan_20204–2027_ENG.pdf.

Стаття надійшла до редакції 13.09.2024

УДК 35.086:005.35:332.145:352.07

Нема Олександра Степанівна

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку
Національний університет «Львівська політехніка»

Niema Oleksandra

Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Regional and Local Development
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-1242-7151

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-9-10299

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Анотація. Вступ. Нинішній етап розвитку суспільства характеризується значними змінами в підходах до управління як на державному рівні, так і на рівні територіальних громад. Забезпечення збалансованого прогресу вимагає запровадження сучасних практик взаємодії між державою (територіальними громадами), бізнесом та суспільством для посилення взаємної відповідальності й створення умов для сталого розвитку. Це передбачає економічну стійкість, соціальну справедливість та екологічну відповідальність, враховуючи широкий спектр інтересів і ресурсів заінтересованих сторін.

Важливим елементом та стратегічним підходом підтримки розвитку територіальних громад може стати корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), або соціальна відповідальність бізнесу. КСВ передбачає добровільну інтеграцію місцевими підприємствами й організаціями соціальних, економічних та екологічних зобов'язань у свою повсякденну діяльність із метою створення позитивного впливу на місцеві громади та суспільство в цілому (покращення інфраструктури, розвиток місцевої економіки, підвищення рівня зайнятості та добробуту населення, зміцнення соціальної згуртованості тощо). В умовах сучасних викликів, зумовлених війною, повоєнним відновленням країни та перспективою членства в Європейському Союзі чинник КСВ набуває особливої актуальності.

Метою статті є дослідження впливу корпоративної соціальної відповідальності на розвиток територіальних громад, визначення ключових напрямів і механізмів підвищення спроможності громад через використання потенціалу КСВ.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення, що сприяє розвитку КСВ; 2) наукові праці, автори яких висвітлюють різні аспекти корпоративної соціальної відповідальності, зокрема роль держави у впровадженні принципів КСВ, вплив соціальної відповідальності бізнесу на розвиток територіальних громад тощо.

У процесі здійснення дослідження використано низку методів наукового пізнання, зокрема: системного підходу та теоретичного узагальнення (для розкриття основних нормативно-правових актів, що регулюють окремі аспекти соціальної відповідальності бізнесу, формують загальну правову базу, що сприяє її розвитку; окреслення значення КСВ для розвитку територіальних громад); аналізу та синтезу (для визначення поточного стану й основних проблем впровадження корпоративної соціальної відповідальності, пріоритетів прискорення її розвитку з урахуванням сучасних викликів); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. Корпоративна соціальна відповідальність відіграє важливу роль у сталому розвитку громад, сприяючи гармонійному поєднанню економічних інтересів, соціальних потреб та екологічних вимог. Відповідальні гії бізнесу відкривають громадам доступ до нових ресурсів, знань і можливостей, що сприяє їхній стійкості. Інвестуючи в соціальні, освітні та екологічні ініціативи, компанії не тільки покращують якість життя населення, але й роблять суттєвий внесок у добробут громад, створюючи тривалий позитивний вплив (підвищують соціальну згуртованість, зменшують залежність від зовнішніх ресурсів тощо).

Розвиток КСВ залежить від тісної співпраці бізнесу, держави та громадянського суспільства. Держава має створити сприятливі законодавчі умови й податкові стимули, а громадські організації – брати активну участь у реалізації проєктів.

Перспективи. Майбутні дослідження можуть бути спрямовані на вивчення ефективних моделей соціальної відповідальності бізнесу для посилення громад в умовах відбудови країни.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, територіальна громада, сталий розвиток, спроможність, потенціал соціальної відповідальності бізнесу.

Summary. Introduction. The current stage of societal development is characterized by significant changes in management approaches at both the state and territorial community levels. Ensuring balanced progress requires the implementation of modern practices of interaction between the state (territorial communities), business, and society to enhance mutual responsibility and create conditions for sustainable development. This involves economic stability, social justice, and environmental responsibility, considering a wide range of interests and resources of stakeholders.

An important element and strategic approach to supporting the development of territorial communities could be corporate social responsibility (CSR), or the social responsibility of business. CSR generally involves the voluntary integration of social, economic, and environmental commitments into the daily activities of local enterprises and organizations to create a positive impact on local communities and society as a whole (improving infrastructure, developing the local economy, increasing employment and welfare levels, strengthening social cohesion, etc.). In the face of modern challenges caused by war, post-war reconstruction, and the prospect of EU membership, CSR becomes particularly relevant.

The purpose of this article is to investigate the impact of corporate social responsibility on the development of territorial communities, identifying key directions and mechanisms for enhancing community capacity through the use of CSR potential.

Materials and Methods. The research materials include: 1) normative and legal support promoting CSR development; 2) scientific works by authors highlighting various aspects of corporate social responsibility, particularly the role of the state in implementing CSR principles, and the impact of business social responsibility on the development of territorial communities, etc.

The research employed a range of scientific methods, including: a systematic approach and theoretical generalization (to reveal the main normative and legal acts regulating aspects of business social responsibility and forming the general legal framework supporting its development; outlining the significance of CSR for the development of territorial communities); analysis and synthesis (to determine the current state and main issues of CSR implementation, priorities for accelerating its development considering modern challenges); logical generalization of results (formulating conclusions).

Results. Corporate social responsibility plays a crucial role in the sustainable development of communities by promoting a harmonious combination of economic interests, social needs, and environmental requirements. Responsible business actions provide communities with access to new resources, knowledge, and opportunities, enhancing their resilience. By investing in social, educational, and environmental initiatives, companies not only improve the quality of life for residents but also make a significant contribution to the well-being of communities, creating a lasting positive impact (increasing social cohesion, reducing dependence on external resources, etc.).

The development of CSR depends on close cooperation between business, the state, and civil society. The state needs to create favorable legislative conditions and tax incentives, while civil society organizations should actively participate in project implementation.

Perspectives. Future research may focus on studying effective business social responsibility models to strengthen communities in the context of national reconstruction.

Key words: corporate social responsibility, territorial community, sustainable development, capacity, business social responsibility potential.

Постановка проблеми. Нинішній етап розвитку суспільства характеризується значними змінами в підходах до управління як на державному рівні, так і на рівні територіальних громад. Забезпечення збалансованого прогресу вимагає запровадження сучасних практик взаємодії між державою (територіальними громадами), бізнесом і суспільством для посилення взаємної відповідальності та створення умов для сталого розвитку. Це передбачає економічну стійкість, соціальну справедливість та екологічну відповідальність, враховуючи широкий спектр інтересів і ресурсів заінтересованих сторін.

Важливим елементом і стратегічним підходом підтримки розвитку територіальних громад може стати корпоративна соціальна відповідальність (КСВ),

або соціальна відповідальність бізнесу. КСВ загалом передбачає добровільну інтеграцію місцевими підприємствами й організаціями соціальних, економічних та екологічних зобов'язань у свою повсякденну діяльність із метою створення позитивного впливу на місцеві громади та суспільство в цілому (покращення інфраструктури, розвиток місцевої економіки, підвищення рівня зайнятості й добробуту населення, зміцнення соціальної згуртованості тощо). В умовах сучасних викликів, зумовлених війною, повоєнним відновленням країни та перспективою членства в Європейському Союзі чинник соціальної відповідальності бізнесу набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративна соціальна відповідальність є

предметом дискусій в наукових колах в Україні та за кордоном. Основні питання включають: визначення меж відповідальності (як добровільної ініціативи чи реакції на чіткі законодавчі вимоги, що стимулюють відповідальну поведінку суб'єктів господарювання), заінтересовані сторони (сфера впливу КСВ дедалі частіше охоплює місцеві громади, екологічні групи й суспільство загалом), а також мотивацію бізнесу (поліпшення корпоративного іміджу, збільшення прибутків та етична відповідальність перед суспільством).

Українські науковці аналізують різні аспекти корпоративної соціальної відповідальності, підкреслюючи її суспільну цінність, вплив на збалансований розвиток та важливість інтеграції КСВ у стратегії розвитку компаній, а також необхідність належної підтримки з боку держави (О. А. Грішнова, А. М. Колот [1; 2], М. М. Деліні [3], І. В. Кицюк [4], Т. І. Лункіна [5], О. М. Серікова [6]). Вони досліджують вплив децентралізації на розширення ролі корпоративної соціальної відповідальності у розвитку місцевих громад (Н. О. Куровська, І. А. Оліфір [7]), вплив КСВ на соціально-економічний розвиток регіонів (О. В. Ольшанський, М. Д. Крамчанінова [8]), взаємодію держави й бізнесу у впровадженні соціально значущих ініціатив (С. Т. Селютін, А. Ю. Стах [9]).

Зарубіжні дослідники акцентують увагу на бізнес-контексті КСВ, її економічній, правовій, етичній та філантропічній складових (А. Керролл (Archie B. Carroll) [10]), наголошують на відповідальності бізнесу не лише за фінансові результати, але й за соціальні та екологічні аспекти діяльності. Це формує концепцію «потрійної звітності» (Triple Bottom Line), яка використовується для оцінки впливу бізнесу на сталий розвиток громад (Д. Елкінгтон (John Elkington) [11]). Окрім того, дослідники звертають увагу на ідею створення спільної цінності, яка споріднена з КСВ, підкреслюючи важливість інтеграції соціальних цілей у бізнес-стратегії для досягнення сталого розвитку (М. Портер (Michael E. Porter), М. Крамер (Mark R. Kramer) [12]), зокрема в контексті розвитку територій (Л. Каррера (L. Carrera) [13]).

Водночас, недостатньо дослідженими залишаються питання, пов'язані з розвитком корпоративних ініціатив на рівні територіальних громад, участю держави в регулюванні й стимулюванні КСВ для сприяння соціальній та економічній стійкості, покращення якості життя населення і створення ефективних партнерських відносин між бізнесом, владою та місцевими спільнотами.

Метою статті є дослідження впливу корпоративної соціальної відповідальності на розвиток територіальних громад, визначення ключових напрямів і механізмів підвищення спроможності громад через використання потенціалу КСВ.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення, що сприяє розвитку КСВ; 2) наукові праці, автори

яких висвітлюють різні аспекти корпоративної соціальної відповідальності, зокрема роль держави у впровадженні принципів КСВ, вплив соціальної відповідальності бізнесу на розвиток територіальних громад тощо.

У процесі здійснення дослідження використано низку методів наукового пізнання, зокрема: системного підходу та теоретичного узагальнення (для розкриття основних нормативно-правових актів, що регулюють окремі аспекти соціальної відповідальності бізнесу, формують загальну правову базу, що сприяє її розвитку; окреслення значення КСВ для розвитку територіальних громад); аналізу та синтезу (для визначення поточного стану й основних проблем впровадження корпоративної соціальної відповідальності, пріоритетів прискорення її розвитку з урахуванням сучасних викликів); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Територіальна громада (жители, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста як самостійних адміністративно-територіальних одиниць, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр) є первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій та повноважень, просторовою основою для організації життя громадян і дії органів місцевої влади, що має правовий статус юридичної особи публічного права власності [14; 15]. В межах територіальної громади реалізується її господарська правосуб'єктність (визнана державою здатність суб'єктів певного виду (учасників відносин у сфері господарювання) мати та здійснювати господарські права й обов'язки, що встановлені діючим законодавством, а також набувати їх в процесі здійснення господарської діяльності чи управління нею [16]) та різноманітні повсякденні потреби й інтереси спільноти її жителів в економічній, соціальній, культурній та інших сферах людської життєдіяльності.

Отримані в результаті реформи децентралізації територіальними громадами повноваження та фінансова автономія надають їм можливість ефективніше розпоряджатися ресурсами й відповідати на повсякденні потреби місцевого населення. Водночас, це також створює нові виклики щодо необхідності пошуку додаткових ресурсів та партнерств для впровадження важливих екологічних ініціатив, підтримки соціальних програм і реалізації проектів розвитку. У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність має значний позитивний вплив на зростання спроможності територіальних громад як важливого аспекту їх сталого розвитку.

Корпоративна соціальна відповідальність є підходом до ведення бізнесу, за якого підприємства беруть на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на суспільство, економічний розвиток та стан довкілля. Вона передбачає підтримку екологічних ініціатив, соціальних програм та проектів, що поліпшують

життя працівників і місцевих громад. Основна мета КСВ — створення довгострокової цінності через інтеграцію соціальних, екологічних та економічних питань у діяльність компанії і ефективну взаємодію з заінтересованими сторонами.

Корпоративна соціальна відповідальність визначається як відповідальність бізнесу за вплив своїх рішень і діяльності на суспільство та довкілля через прозорі й етичні поведінку, яка: сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я та добробут суспільства; враховує очікування заінтересованих сторін; відповідає чинному законодавству й міжнародним нормам поведінки; інтегрується в діяльність організації та практикується у її відносинах [17]. КСВ важлива для підприємств будь-якого розміру й сфери діяльності, оскільки допомагає будувати стійку конкурентну перевагу та сприяє розвитку місцевих громад.

Підприємства, які активно впроваджують корпоративну соціальну відповідальність, часто інвестують у розвиток місцевої соціальної інфраструктури, такої як школи, лікарні, спортивні та культурні заклади. Це створює сприятливе середовище для життя і роботи, сприяє розвитку людського капіталу та збільшує економічні можливості громади. КСВ сприяє економічному розвитку громад через створення нових робочих місць, підтримку малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій (компанії можуть здійснювати прямі інвестиції в громади або надавати підтримку місцевим підприємцям). Суб'єкти господарювання, які впроваджують екологічно відповідальні практики, сприяють сталому розвитку громад шляхом інвестування в чисті джерела енергії, впровадження технологій переробки відходів, посилення заходів із захисту довкілля тощо.

Для України дана концепція не є новою. За даними Центру CSR Ukraine, 52% українських компаній мають затверджені стратегії соціальної відповідальності, а 83% — впроваджують КСВ [18] у напрямках захисту довкілля, розвитку громад та піклування про співробітників. Однак, порівняно з іншими країнами, розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні відбувається повільно. Україна відстає за багатьма показниками від країн Європейського Союзу та деяких східноєвропейських сусідів. Основними причинами цього є економічна нестабільність, недосконале законодавство, низька обізнаність щодо соціальної відповідальності бізнесу та відсутність сталих традицій у цій сфері [19].

Після повномасштабного вторгнення РФ 24 лютого 2022 року значення КСВ стало ще більш вагомим. Компанії спрямовують свої ресурси на підтримку постраждалих від війни, допомогу біженцям, відбудову критично важливої інфраструктури та посилення обороноздатності. Вони також зберігають робочі місця, підтверджуючи свою відданість принципам КСВ навіть у найскладніші часи. Основні напрями внесків українського бізнесу під час війни, за даними [20], включають фінансову допомогу, гуманітарну

підтримку, сплату податків наперед, участь в інформаційному спротиві, допомогу співробітникам та IT-послуги).

Держава відіграє важливу роль у сприянні впровадженню принципів корпоративної соціальної відповідальності. Це може здійснюватися через нормативно-правове регулювання, стимулювання та підтримку ініціатив місцевого бізнесу, громадських організацій. Крім того, держава може розробляти та впроваджувати стандарти корпоративного управління, які стимулюють компанії брати участь у соціально значущих проектах.

На даний час відсутнє спеціальне законодавство, яке б безпосередньо регулювало КСВ. Утім, існує низка нормативно-правових актів, що регулюють окремі аспекти соціальної відповідальності бізнесу та формують загальну правову базу, яка сприяє її розвитку. Це, зокрема:

- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [14] (регулює питання місцевого самоврядування та визначає повноваження органів місцевого самоврядування щодо співпраці з бізнесом для розвитку територій; надає можливості для організації державно-приватних партнерств, що є важливим аспектом КСВ);
- Закон України «Про соціальні послуги» [21] (впорядковує процес і механізм надання соціальних послуг населенню; не містить конкретних положень, які б безпосередньо регулювали співпрацю з бізнесом для розвитку територій, але передбачає можливість співпраці між державою, бізнесом та неурядовими організаціями для надання соціальних послуг, що є важливим аспектом КСВ);
- Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» [22] (регулює питання охорони довкілля та зобов'язує підприємства враховувати екологічні наслідки своєї діяльності, що сприяє реалізації екологічних аспектів КСВ);
- Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [23] (визначає загальні рамки для розуміння благодійної діяльності, в якій можуть брати участь і комерційні підприємства. Це є одним із напрямів реалізації їх КСВ через спонсорські програми, надання грантів, фінансування проектів для підтримки територіальних громад, допомоги у вирішенні соціальних проблем (охорона здоров'я, освіта, охорона навколишнього середовища тощо);
- Закон України «Про охорону праці» [24] (встановлює вимоги до забезпечення належних, безпечних і здорових умов праці. Впровадження заходів із покращення умов праці та забезпечення безпеки є важливим аспектом КСВ).

Податковий кодекс України передбачає можливість надання податкових пільг для компаній, що здійснюють благодійну діяльність або інвестують у соціально значущі проекти (Стаття 138) [25]. Це може стимулювати компанії брати участь

у соціальних програмах та проєктах для розвитку територіальних громад.

Ключовими проблемами для широкого впровадження соціальної відповідальності в українському бізнес-середовищі залишаються економічна нестабільність (в умовах невизначеності бізнес схильний концентруватися на виживанні, а не на довгострокових соціальних інвестиціях), недосконалість законодавства (компанії не мають чітких орієнтирів та стимулів для впровадження соціально відповідальних практик) і недостатня обізнаність про переваги КСВ (нерозуміння її важливості та потенційних переваг як стратегічного інструменту розвитку). Відсутність достатнього фінансування змушує компанії відкладати або скорочувати свої КСВ-ініціативи. Багато підприємств, особливо малих та середніх, не мають вільних коштів для інвестування в соціальні й екологічні проєкти. Попри ці виклики та під впливом євроінтеграційних процесів, корпоративна соціальна відповідальність в Україні має значний потенціал для подальшого впровадження та розвитку.

Перспективи розвитку КСВ в Україні залежать від системних змін у різних сферах. Основними пріоритетами для прискорення цього процесу є встановлення обов'язкової вимоги щодо регулярної публікації звітів про діяльність щодо корпоративної соціальної відповідальності, чітке визначення критеріїв звітності та встановлення стандартів, а також передбачення податкових стимулів у конкретному нормативно-правовому акті. Важливим кроком стане впровадження податкових пільг для компаній, які інвестують у соціальні та екологічні проєкти, а також інтеграція міжнародних стандартів і кращих практик, таких як ISO 26000 [17] та GRI (Global Reporting Initiative) [26], для забезпечення відповідності світовим нормам.

Окрім цього, необхідно запровадити спеціальні програми для підтримки малих і середніх підприємств у впровадженні ініціатив корпоративної соціальної відповідальності. Такі програми можуть включати фінансову підтримку, гранти, податкові пільги або надання консультаційних послуг для

компаній, які впроваджують соціальні та екологічні ініціативи. Це не лише сприятиме ширшій участі підприємств у КСВ, а й підвищить їхню конкурентоспроможність та забезпечить розвиток різних секторів економіки через реалізацію локальних ініціатив у громадах.

Корпоративна соціальна відповідальність може бути інтегрована в стратегію розвитку територіальних громад через такі напрями: партнерство з місцевою владою (спільні проєкти для покращення інфраструктури, соціальних послуг); інвестиції в освіту (підтримка шкіл, університетів та програм навчання для підвищення кваліфікації місцевих жителів); екологічні ініціативи (проєкти з озеленення, зменшення викидів та управління відходами); соціальні програми (підтримка здоров'я, добробуту, соціальної інтеграції мешканців). Ці дії сприятимуть сталому розвитку громад.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, корпоративна соціальна відповідальність відіграє важливу роль у сталому розвитку громад, сприяючи ефективному поєднанню економічних інтересів, соціальних потреб та екологічних вимог. Відповідальні дії бізнесу відкривають громадам доступ до нових ресурсів, знань і можливостей, що сприяє їхній стійкості. Інвестуючи в соціальні, освітні та екологічні ініціативи, компанії не тільки покращують якість життя населення громад, але й роблять суттєвий внесок у їх добробут, створюючи тривалий позитивний вплив (підвищують соціальну згуртованість, зменшують залежність від зовнішніх ресурсів тощо).

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності залежить від тісної співпраці бізнесу, держави та громадянського суспільства. Держава має створити сприятливі законодавчі умови й податкові стимули, а громадські організації — брати активну участь у реалізації проєктів.

Перспективи подальших досліджень можуть охоплювати вивчення ефективних моделей соціальної відповідальності бізнесу для посилення громад в умовах відбудови країни.

Література

1. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. К. : КНЕУ, 2012. 501 с.
2. Колот А. М. Соціальна відповідальність як суспільна цінність та складова збалансованого розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: Економічні науки. 2017. № 5. С. 249–263.
3. Деліні М. М. Соціально-економічна відповідальність підприємництва: теорія, методологія, напрямки розвитку: монографія. Краматорськ: ДДМА, 2017. 451 с.
4. Кицюк І. В. Аналіз інституційних передумов розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-25>.
5. Лункіна Т. І., Власюк І. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Modern economics*. 2017. № 1. С. 24–30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_1_6 (дата звернення: 10.09.2024).

6. Серікова О.М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 94–100. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100>.
7. Куровська Н.О., Оліфір І.А. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах децентралізації. *Вісник ЖНАЕУ*. 2017. Т. 2, № 1 (59). С. 68–75.
8. Ольшанський О.В., Крамчанінова М.Д., Какацій С.В. Вплив ініціативи корпоративної соціальної відповідальності бізнесу на соціально-економічний розвиток регіонів України. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. № 6 (270). С. 41–46. doi: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-41-46>.
9. Селютін С.Т., Стах А.Ю. Корпоративна соціальна відповідальність як механізм взаємодії держави та бізнесу. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 3 (77). С. 121–126. doi: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2022.3.21>.
10. Carroll A.B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, No 4. P. 39–48. doi: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
11. Ronald J., Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Journal of Business Ethics*. 2000. Vol. 23 (2). P. 229–231. doi: <https://doi.org/10.1023/A:1006129603978>.
12. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism — and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No 1/2. P. 62–77.
13. Carrera L. Corporate social responsibility. A strategy for social and territorial sustainability. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2022. No 7. doi: <https://doi.org/10.1186/s40991-022-00074-0>.
14. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
15. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
16. Господарська правосуб'єктність. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/TS000180> (дата звернення: 10.09.2024).
17. ISO 26000:2010. *Guidance on social responsibility*. International Organization for Standardization, 2010. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення: 10.09.2024).
18. *Український центр розвитку КСВ: офіційний вебсайт*. URL: <https://csr-ukraine.org> (дата звернення: 10.09.2024).
19. Про виклики та перспективи корпоративної соціальної відповідальності в Україні. URL: <https://inweb.ua/blog/ua/pro-vyklyky-ta-perspektyvy-korporatyvnoyi-soczialnoyi-vidpovidalnosti-v-ukrayini/> (дата звернення: 10.09.2024).
20. Каталог внеску бізнесу у перемогу України. URL: <https://csr-ukraine.org/news/ukrainskiy-biznes-i-viyna-unikalni/> (дата звернення: 10.09.2024).
21. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
22. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
23. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
24. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
25. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 10.09.2024).
26. The global standards for sustainability impacts. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (дата звернення: 10.09.2024).

References

1. Sotsialna vidpovidalnist: teoriia i praktyka rozvytku: monohrafiia / A. M. Kolot, O. A. Hrishnova ta in.; za nauk. red. d-ra ekon. nauk, prof. A. M. Kolota. K.: KNEU, 2012. 501 s. [in Ukrainian].
2. Kolot A. M. Sotsialna vidpovidalnist yak suspilna tsinnist ta skladova zbalansovanoho rozvytku. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia: Ekonomichni nauky*. 2017. № 5. S. 249–263 [in Ukrainian].
3. Dielini M. M. Sotsialno-ekonomichna vidpovidalnist pidpriemnytstva: teoriia, metodolohiia, napriamky rozvytku: monohrafiia. Kramatorsk: DDMA, 2017. 451 s. [in Ukrainian].
4. Kytsiuk I. V. Analiz instytutsiinykh peredumov rozvytku korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. Vyp. 28. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-25> [in Ukrainian].
5. Lunkina T. I., Vlasiuk I. M. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist biznesu v Ukraini: suchasnyi stan ta napriamy vdoskonalennia. *Modern economics*. 2017. № 1. S. 24–30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_1_6 [in Ukrainian].
6. Serikova O. M. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny v Ukraini: natsionalnyi i hlobalnyi vymiry. *Biznes Inform*. 2022. № 6. С. 94–100. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100> [in Ukrainian].
7. Kurovska N. O., Olifir I. A. Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh detsentralizatsii. *Visnyk ZhNAE U*. 2017. Т. 2, № 1 (59). S. 68–75 [in Ukrainian].

8. Olshanskyi O. V., Kramchaninova M. D., Kakatsii S. V. Vplyv initsiatyvy korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu na sotsialno-ekonomichnyi rozvytok rehioniv Ukrainy. *Visnyk skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. 2021. № 6 (270). S. 41–46. doi: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-41-46> [in Ukrainian].
9. Seliutin S. T., Stakh A. Yu. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak mekhanizm vzaiemodii derzhavy ta biznesu. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Publichne upravlinnia i administruvannia*. 2022. № 3 (77), 2022. S. 121–126. doi: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2022.3.21> [in Ukrainian].
10. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, No 4. P. 39–48. doi: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
11. Ronald J., Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Journal of Business Ethics*. 2000. Vol. 23 (2). P. 229–231. doi: <https://doi.org/10.1023/A:1006129603978>.
12. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism — and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No 1/2. P. 62–77.
13. Carrera L. Corporate social responsibility. A strategy for social and territorial sustainability. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. No 7. 2022. doi: <https://doi.org/10.1186/s40991-022-00074-0>.
14. Pro mistseve samovriaduvannia: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 № 280/97-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
15. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy: Kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].
16. Hospodarska pravosubiektnist. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/TS000180> [in Ukrainian].
17. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. International Organization for Standardization, 2010. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>.
18. Holovna storinka ofitsiinoho vebсайту Ukrainskoho tsentru rozvytku KSV. URL: <https://csr-ukraine.org> [in Ukrainian].
19. Pro vyklyky ta perspektyvy korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini. URL: <https://inweb.ua/blog/ua/pro-vyklyky-ta-perspektyvy-korporatyvnoyi-soczialnoyi-vidpovidalnosti-v-ukrayini/> [in Ukrainian].
20. Kataloh vnesku biznesu u peremohu Ukrainy. URL: <https://csr-ukraine.org/news/ukrainskiy-biznes-i-viyna-unikalni/> [in Ukrainian].
21. Pro sotsialni posluhy: Zakon Ukrainy vid 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> [in Ukrainian].
22. Pro okhoronu navkolyshnoho pryrodnoho seredovyscha: Zakon Ukrainy vid 25.06.1991 № 1264-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> [in Ukrainian].
23. Pro blahodiinu diialnist ta blahodiini orhanizatsii: Zakon Ukrainy vid 05.07.2012 № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> [in Ukrainian].
24. Pro okhoronu pratsi: Zakon Ukrainy vid 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> [in Ukrainian].
25. Podatkovyi kodeks Ukrainy: Kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [in Ukrainian].
26. The global standards for sustainability impacts. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 19.09.2024

УДК 342.25

Пак Наталія Тадеушівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Pak Nataliya

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Public Administration
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0000-0002-0922-2764*

Скулинець Катерина Вікторівна

*студентка факультету управління фінансами та бізнесу
Львівського національного університету імені Івана Франка*

Skulynets Kateryna

*Student of the Faculty of Finance and Business Management
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0009-0003-9060-1060*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-9-10323

РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕКИ РЕГІОНІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

THE ROLE OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN ENSURING REGIONAL SECURITY IN TIME OF WAR

Анотація. Вступ. Основна мета державної регіональної політики полягає у створенні умов для гармонійного і прогресивного розвитку економіки та соціальної сфери України й її регіонів, підвищенні рівня життя населення та забезпеченні державних соціальних стандартів незалежно від місця проживання. Ця політика є ключовою частиною національної стратегії соціально-економічного розвитку України, яка пов'язана з адміністративною реформою та вдосконаленням територіального устрою. Вона реалізується через дії органів виконавчої влади і місцевого самоврядування, спрямовані на комплексне управління економічним та соціальним розвитком країни та її регіонів. Місцеве самоврядування відіграє вирішальну роль у забезпеченні безпеки населення та критичної інфраструктури регіонів під час війни. В умовах сучасного збройного конфлікту на території України місцеві органи влади стають важливим елементом у підтримці життєдіяльності громад і захисті від зовнішніх загроз. Постає необхідність в окресленні функцій місцевого самоврядування в умовах війни, зокрема у сфері безпеки та оборони регіонів.

Мета. Дослідження спрямоване на вивчення ролі місцевих органів влади у забезпеченні безпеки регіонів під час війни заради визначення їхнього внеску в захист територій, оцінки ефективності управлінських рішень, їх взаємодії з державними структурами й місцевими громадами та розробки стратегій для поліпшення координації в умовах кризи.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) законодавчі акти України, що регулюють діяльність місцевого самоврядування та реалізацію регіональної політики; 2) аналітичні звіти з видатків бюджету місцевою владою; 3) практичні звіти територіальних громад щодо забезпечення стійкості; 4) публікації науковців у сфері публічного управління, зокрема щодо ролі місцевого самоврядування у забезпеченні безпеки регіонів під час війни.

Методами дослідження, які використані в дослідженні, є: порівняльний аналіз (для висвітлення видатків місцевих бюджетів за галузями у 2023 р. порівняно із 2022 р.), аналіз офіційних документів (для пояснення правових норм та надання рекомендацій для вдосконалення системи); графічний метод (для візуалізації даних); логічне узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті висвітлено, що місцеве самоврядування в умовах війни виконує додаткові функції, пов'язані з підтримкою територіальної оборони, розподілом гуманітарної допомоги, взаємодією з внутрішньо переміщеними особами; протидією природним катастрофам та епідеміям, управлінням небезпечними відходами та знесенням аварійних будівель, пошкоджених внаслідок бойових дій. Виявлено, що ефективність місцевих органів значно залежить від наявності комунікаційних ресурсів та їхньої здатності співпрацювати з центральною владою та військовими структурами. Громади відіграють ключову роль у процесах забезпечення безпеки регіонів та відновлення територій.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у налагодженні активної взаємодії між центральною та місцевою владами, розробці апарату кризового управління для місцевого самоврядування та визначенні конкретних механізмів, що дозволять ефективніше реагувати на виклики під час війни. Позитивній тенденції у роботі місцевих органів влади сприятимуть можливості діджиталізації управлінських процесів та інтеграції нових технологій у систему управління безпекою.

Ключові слова: регіональна політика, органи місцевого самоврядування, воєнний стан, безпека регіонів, територіальна громада, відбудова.

Summary. Introduction. The main goal of the state regional policy is to create conditions for the harmonious and progressive development of the economy and social sphere of Ukraine and its regions, to improve the living standards of the population and to ensure state social standards regardless of place of residence. This policy is a key part of Ukraine's national strategy for socio-economic development, which is linked to administrative reform and improvement of the territorial structure. It is implemented through the actions of executive authorities and local self-government bodies aimed at comprehensive management of the economic and social development of the country and its regions. Local self-government plays a crucial role in ensuring the safety of the population and critical infrastructure of the regions during the war. In the context of the current armed conflict in Ukraine, local authorities are becoming an important element in supporting community life and protecting against external threats. There is a need to define the functions of local self-government in wartime, in particular in the field of security and defense of the regions.

Purpose. The study aims to examine the role of local authorities in ensuring the security of regions during the war in order to determine their contribution to the protection of territories, assess the effectiveness of management decisions, their interaction with state structures and local communities, and develop strategies to improve coordination in times of crisis.

Materials and methods. The research materials are: 1) legislative acts of Ukraine regulating the activities of local self-government and the implementation of regional policy; 2) analytical reports on budget expenditures by local authorities; 3) practical reports of territorial communities on ensuring resilience; 4) publications of scholars in the field of public administration, in particular on the role of local self-government in ensuring regional security during the war. The research methods used in the study are: comparative analysis (to highlight local budget expenditures by sector in 2023 compared to 2022), analysis of official documents (to explain legal norms and provide recommendations for improving the system); graphical method (for data visualization); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The research article highlights that local self-government in wartime performs additional functions related to the support of territorial defense, distribution of humanitarian aid, interaction with internally displaced persons; counteraction to natural disasters and epidemics, hazardous waste management and demolition of emergency buildings damaged as a result of hostilities. It has been found that the effectiveness of local authorities depends heavily on the availability of communication resources and their ability to cooperate with the central government and military structures. Communities play a key role in the processes of ensuring regional security and restoration of territories.

Discussion. Discussion for further research include establishing active cooperation between central and local authorities, developing a crisis management apparatus for local governments, and identifying specific mechanisms that will allow for more effective response to challenges during the war. The possibility of digitalizing management processes and integrating new technologies into the security management system will contribute to a positive trend in the work of local authorities.

Key words: regional policy, local governments, martial law, regional security, territorial community, reconstruction.

Постановка проблеми. Основна мета державної регіональної політики полягає у створенні умов для гармонійного і прогресивного розвитку економіки та соціальної сфери України й її регіонів, підвищенні рівня життя населення та забезпеченні державних соціальних стандартів незалежно від місця проживання. Ця політика також спрямована на поглиблення ринкових реформ через ефективне використання регіональних ресурсів, покращення управлінських рішень і підвищення ефективності роботи державних і місцевих органів влади. Державна регіональна політика є ключовою частиною націо-

нальної стратегії соціально-економічного розвитку України, яка пов'язана з адміністративною реформою та вдосконаленням територіального устрою. Вона реалізується через дії органів виконавчої влади і місцевого самоврядування, спрямовані на комплексне управління економічним та соціальним розвитком країни та її регіонів. Місцеве самоврядування відіграє вирішальну роль у забезпеченні безпеки населення та критичної інфраструктури регіонів під час війни. В умовах сучасного збройного конфлікту на території України місцеві органи влади стають важливим елементом у підтримці життєдіяльності

громад і захисті від зовнішніх загроз. Збройний конфлікт в Україні загострив важливість вдосконалення систем забезпечення регіональної безпеки, зокрема у сфері управління безпекою громадян на місцевому рівні органами місцевого самоврядування. Це створює потребу в детальному аналізі їхньої співпраці з центральними органами влади та суспільством для підвищення ефективності діяльності у воєнний час. Постає необхідність в окресленні функцій місцевого самоврядування в умовах війни, зокрема у галузі безпеки та оборони регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

До проблематики взаємодії між регіонами та центральними органами, регулювання відносин між місцевими та державними органами як одного з інструментів регіонального розвитку звертається у своїй праці Є. Качмарський [1], який вважає, що в основі регіональної політики держави повинна лежати конструктивна взаємодія всіх учасників регіонального розвитку. А. Миколюк [2] виділяє ряд завдань, які додалися органам місцевого самоврядування для здійснення своєї діяльності у зв'язку із впровадженням воєнного стану. Колектив українських авторів на чолі з В. Бабаєвим [3] вивчають сучасні підходи до забезпечення дієздатності територіальної громади, зокрема щодо функціонування електронного врядування. Фахівчиня з місцевих бюджетів і фінансового управління Програми USAID DOBRE Т. Паутова [4] аналізує вплив війни на бюджети територіальних громад. В. Потапенко, В. Баранник, Н. Бахур [5] оцінюють стійкість регіонів та громад до загроз, визначають слабкі місця, пропонують розпрацювати й ефективно зреалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення стійкості і, відповідно,

безпеки регіонів і ТГ. Українські дослідники І. Пирога та М. Пирога [6] визначають роль місцевого самоврядування у відбудові під час воєнного стану.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз ролі місцевих органів самоврядування у забезпеченні безпеки регіонів під час війни, зокрема виявлення ключових проблем і можливостей підвищення ефективності управління в умовах військових дій, а також співпраці місцевої влади з центральними органами влади та суспільством задля збереження життя та здоров'я громадян, захисту інфраструктури, економічної стабільності та підтримки обороноздатності країни.

Виклад основного матеріалу. Регіональна політика у сучасних реаліях забезпечується не лише державними органами, а й у співпраці із органами місцевого самоврядування, здійснюючи регіональний розвиток територій. Є. Качмарський вказує, що досі конфлікт у системі «центральна влада — регіональна влада — органи місцевого самоврядування» не зникає навіть у воєнний час. Досить гостро проявляється цей конфлікт, коли постає питання щодо використання бюджетних коштів органами місцевого самоврядування, особливо щодо доцільності використання коштів з місцевого бюджету на покращення благоустрою території громади під час військового стану [1].

Згідно із затвердженою Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027 роки, постає необхідним врахування під час стратегічного планування основних викликів, які впливають на людину, інфраструктуру, безпекову ситуацію, економіку та природне середовище, формування культури співпраці та партнерства, що передбачає ефективну взаємодію між органами державної влади, місцевим

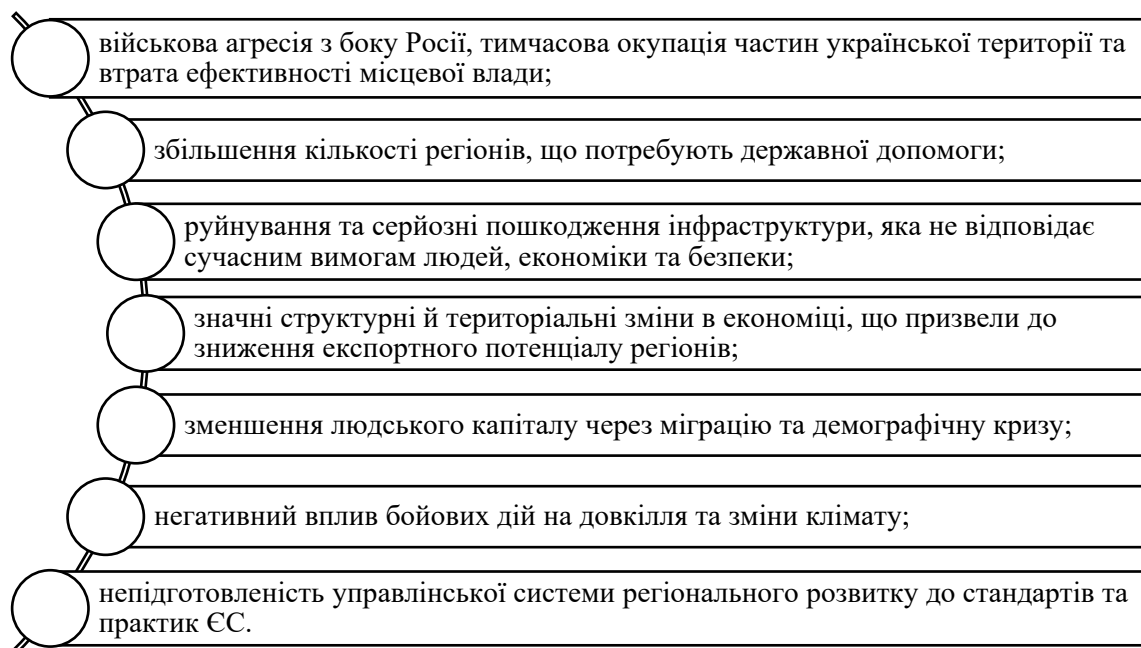


Рис. 1. Виклики, які потребують регіональної політики
Джерело: складено авторами на основі [7]

самоврядуванням та громадянами для забезпечення розвитку [7]. Після проведення аналізу та досліджень соціально-економічної ситуації в Україні було виокремлено низку актуальних викликів, які потребують постійної синхронізації регіональної політики з відновлювальною та галузевими стратегіями, орієнтованими на територіальний розвиток, які представлено на рис. 1.

Посилення регіонального розвитку є одним із ключових напрямків роботи у сфері децентралізації. Олександр Кубраков виділяє ще два, за яких передбачається завершення реформи та нарощення спроможності громад. Кінцевий етап реформування сприятиме введенню адміністративного контролю для забезпечення законності рішень, що приймаються органами місцевого самоврядування; встановленню чіткого поділу між власними повноваженнями органів місцевого самоврядування та тими, що були їм делеговані; зміцненню фінансової стабільності громад при одночасному підвищенні рівня прозорості та підзвітності їхньої діяльності [8]. Віце-прем'єр-міністр з відновлення України — Міністр розвитку громад, територій та інфраструктури наголошує, що роль громад у відбудові надзвичайно важлива, адже у 2023 та 2024 роках вдалося виділити 1,7 мільярда доларів на відновлення на місцевому та регіональному рівнях. Більша частина цих коштів — арештовані російські активи, які були доступні в Україні, інша половина — кредити ЄІВ. Завдяки Плану Ukraine Facility українські громади отримують щонайменше 20% грантових коштів від ЄС на відновлення, модернізацію та розвиток своїх інфраструктурних проектів [8].

За Методикою формування спроможних територіальних громад, проектною спроможною територіальною громадою вважаються територіальні громади сіл, селищ, міст, які в результаті добровільного об'єднання (добровільного приєднання до об'єднаної територіальної громади) здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання публічних послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці [9]. Ідея про те, що створення дієздатних територіальних громад базується на спроможності місцевих органів влади вирішувати суспільні питання в межах своєї компетенції, підкреслює важливу роль місцевого управління в задоволенні потреб населення, особливо в кризові моменти у стані війни, який ми маємо у теперішній час. У контексті захисту регіонів України це означає, що місцеве самоврядування повинно бути наділене достатніми ресурсами та повноваженнями для вирішення ключових завдань, таких як захист критичної інфраструктури, забезпечення громадського порядку та надання гуманітарної допомоги.

Під час війни органи місцевого самоврядування взяли на себе низку нових завдань. По-перше, їм було необхідно налагодити тісну співпрацю з військовими адміністраціями та командуванням, узгодити робочі процеси й у разі потреби — передачу деяких функцій. Це дозволило швидко організувати оборону населених пунктів, забезпечити ресурси та своєчасно інформувати населення для захисту їхнього життя та здоров'я. По-друге, одним із основних завдань стала робота з внутрішньо переміщеними особами, особливо в регіонах, що знаходяться біля кордонів з країнами Європи. Місцева влада мала забезпечити реєстрацію ВПО, видачу довідок, гуманітарну допомогу та оформлення виплат. По-третє, важливою задачею стала діяльність органів місцевого самоврядування на тимчасово окупованих територіях. Для надання рекомендацій щодо дій в умовах окупації, Мінрегіон ініціював створення правової групи, яка розробила інструкції залежно від конкретних обставин. Основною рекомендацією було обмеження публічного доступу до інформації [2, с. 70].

У зв'язку з воєнними діями на території України, ОМС постали перед викликом регулювання фінансового забезпечення для нагальних потреб. Результатом змін у законодавстві, що дозволили збільшити і запровадити особливий порядок використання коштів резервного фонду, стало підвищення 10 територіальними громадами обсягу цього фонду на понад 100%. Отримані фінансові ресурси були спрямовані на такі напрямки: громадський порядок, безпека та судова влада; охорона здоров'я та соціальний захист і соціальне забезпечення; житлово-комунальне господарство та загальнодержавні функції. Воєнний стан та спричинені ним виклики зумовили ухвалення ТГ нових програм і проведення притаманних цьому періоду видатків. Більшість виконували окремі програми підтримки та забезпечення ТРО, ДФТГ та інших напрямів, пов'язаних із забезпеченням громадського порядку, гарантуванням безпеки й обороноздатності; фінансували будівництво/облаштування бомбосховищ; формували матеріальний резерв; купували генератори для забезпечення енергоресурсами діяльності бюджетних установ, приймали окремі заходи адресної фінансової підтримки військовослужбовців і членів їхніх сімей; виконували окремі бюджетні програми щодо підтримки та забезпечення потреб внутрішньо переміщених осіб [4, с. 16].

У 2023 році видатки зросли порівняно із 2022 роком на 41,1%. Зокрема, зосередження базувалося на пріоритетних під час війни сферах, що представлено на рис. 2:

У контексті електронного урядування набуває особливої актуальності впровадження електронних адміністративних регламентів. Вони відзначаються автоматизацією процедур, що дозволяє органам місцевого самоврядування ефективно виконувати свої внутрішні функції, надавати адміністративні

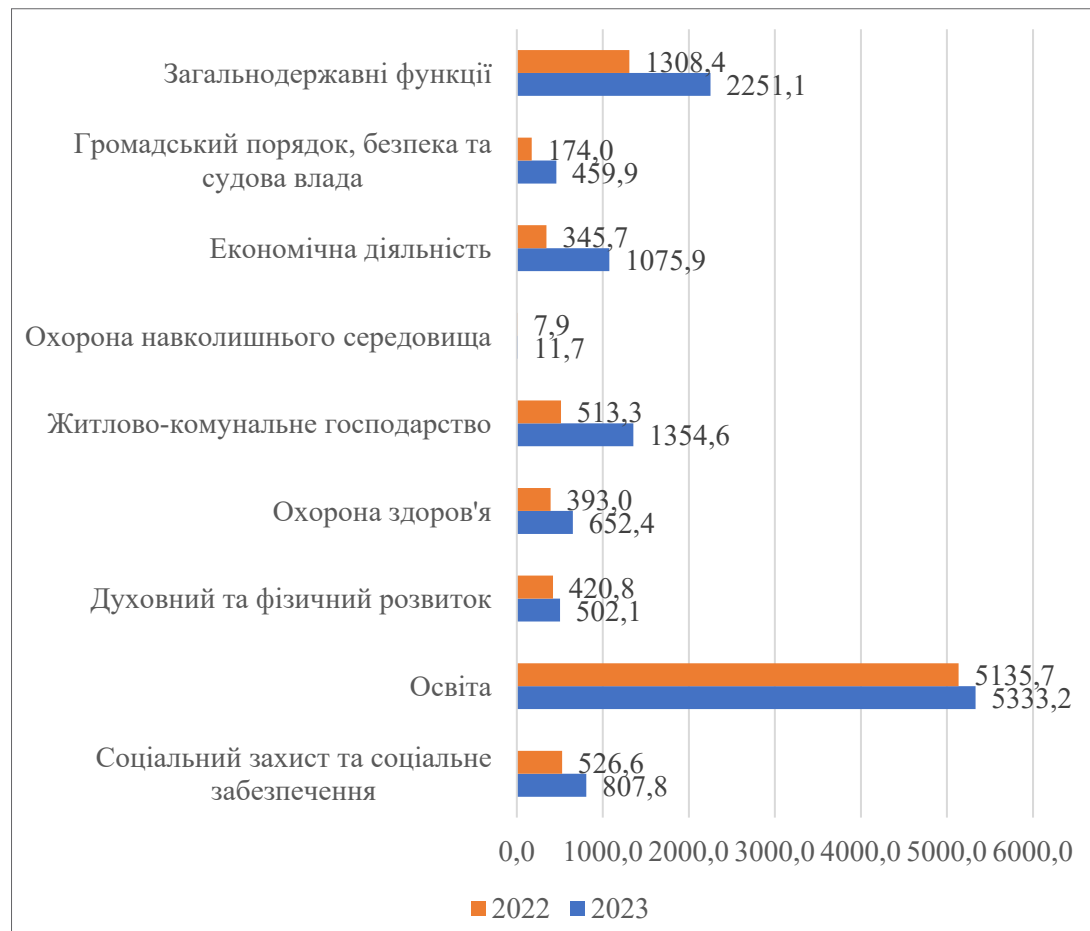


Рис. 2. Динаміка видатків місцевих бюджетів за галузями у 2022–2023 рр.

Джерело: складено авторами на основі [4, с. 54]

послуги та співпрацювати з іншими органами публічної влади [3, с. 26]. Новітні технології здатні значно підвищити результативність роботи місцевого самоврядування, що сприяє зміцненню безпеки регіонів України в умовах війни. Автоматизація різних процесів дозволяє оперативніше реагувати на виклики, покращувати надання послуг населенню та забезпечувати злагоджену співпрацю з іншими державними структурами. Упровадження електронного урядування допомагає підвищити стійкість місцевих органів влади, де їхня функція виходить за межі адміністративної і стає ключовою для підтримки життєдіяльності громад у складних умовах.

Для більшості територіальних громад ситуація є нестійкою, хоча і залишається контрольованою, оскільки не втрачається повна функціональність. Забезпечення стійкості та безпеки як держави в цілому, так і окремих її регіонів та територіальних громад є ключовим чинником захисту державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного ладу та національних інтересів України від наявних і потенційних загроз. Підтримка стійкості регіонів і громад ґрунтується на виявленні реальних і можливих загроз для їхньої безпеки. На даний момент основною загрозою залишається збройна

агресія Росії. Це потребує зосередження зусиль державних і місцевих органів влади, а також військових адміністрацій на вирішенні цього питання [5, с. 13].

Сьогодні добробут жителів значною мірою залежить від того, наскільки оперативно органи місцевого самоврядування відповідають на виклики, пов'язані з енергетичною безпекою. Проект USAID «ГОВЕРЛА» підтримує громади у пошуку ефективних рішень в енергетичній сфері та надає генератори різної потужності партнерським громадам. Однак для забезпечення енергетичної стійкості лише генераторів недостатньо — потрібен комплексний підхід. У співпраці з міжнародними проектами Звягельська громада розробила Муніципальний енергетичний план, що передбачає скорочення споживання паливно-енергетичних ресурсів, зниження викидів CO₂ та залучення додаткових коштів для впровадження заходів з енергоефективності. Крім того, громада розпочала вивчення можливостей використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні електростанції [10].

У процесі відновлення України важливу роль відіграють громади, зокрема, через децентралізацію та необхідність забезпечення відчуття причетності до результатів цієї відбудови. Громади, як основні

учасники цього процесу, мають право планувати та приймати рішення щодо відновлення з урахуванням своїх пріоритетів. Одночасно місцева влада повинна сприяти активній участі громадськості, залучаючи її до ухвалення рішень через громадські обговорення, створення робочих груп за різними напрямками (наприклад, відбудова будівель, оновлення міської інфраструктури) [6, с. 119]. Законом «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» значно розширено повноваження голів громад, зокрема, вони отримали право ухвалювати рішення щодо таких питань: перерахування коштів місцевого бюджету для ЗСУ, створення установ для надання безоплатної правової допомоги, боротьба зі стихійними лихами та епідеміями, поводження з небезпечними відходами, де-

монтаж аварійних будівель, пошкоджених унаслідок бойових дій [11].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Місцеве самоврядування в Україні під час війни стикається з численними викликами, але вже продемонструвало свою здатність пристосовуватися до нових реалій. Органи місцевої влади набули нових функцій в процесі реформи децентралізації та під впливом воєнних дій, що показало їхню готовність до вирішення необхідних проблем та ситуацій.

Ключовими напрямками для подальших досліджень є розробка рекомендацій щодо поліпшення взаємодії між центральною та місцевою владою, удосконалення прийняття рішень щодо відновлення, а також впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності управління в умовах кризи.

Література

1. Качмарський Є. І. Регіональна політика в умовах військового стану в Україні. *Політичне життя. Політичні інститути та процеси*. 2023. № 4. С. 37–43. doi: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.4.5>.
2. Миколюк А. В. Робота органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 2. С. 67–73. doi: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.2.9>.
3. Адміністративне управління територіальними громадами : навч. посіб. / В. М. Бабаєв та кол. авт. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 292 с.
4. Вплив війни на бюджети територіальних громад. Аналітичне дослідження показників бюджетів за 2021–2023 роки 60 територіальних громад партнерів Програми USAID DOBRE у 10 областях України / під ред. Т. Паутової. Київ : «Поліграф плюс», 2024. 116 с.
5. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.; за ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с.
6. Пирого І. С., Пирого М. І. Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право*. 2023. Т. 1, № 77. С. 117–123. doi: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.1.18>.
7. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Каб. Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695: станом на 22 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-p#Text> (дата звернення: 26.09.2024).
8. Олександр Кубраков: Три ключові напрямки роботи в сфері децентралізації: завершення реформи, посилення спроможності громад та регіональний розвиток. *Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України*. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35423.html> (дата звернення: 26.09.2024).
9. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : Постанова Каб. Міністрів України від 08.04.2015 р. № 214: станом на 21 лют. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-p#Text> (дата звернення: 27.09.2024).
10. Громади зміцнюють свою енергетичну стійкість в умовах війни — тези з брифінгу мерів. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/news/18537> (дата звернення: 28.09.2024).
11. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 р. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 28.09.2024).

References

1. Kachmarskyi Ye. I. Rehionalna polityka v umovakh viiskovoho stanu v Ukraini. *Politychne zhyttia. Politychni instytuty ta protsesy*. 2023. № 4. S. 37–43. doi: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.4.5>.
2. Mykoliuk A. V. Robota orhaniv mistsevoho samovriaduvannia pid chas voiennoho stanu. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. 2022. № 2. S. 67–73. doi: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.2.9>.
3. Administratyvne upravlinnia terytorialnymy hromadamy: navch. posib. / V. M. Babaiev ta kol. avt. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova, 2022. 292 s.

4. Vplyv viiny na biudzhety terytorialnykh hromad. Analitychne doslidzhennia pokaznykiv biudzhetyv za 2021–2023 roky 60 terytorialnykh hromad partneriv Prohramy USAID DOBRE u 10 oblastiakh Ukrainy / pid red. T. Pautovoi. Kyiv: “Polihraf plius”, 2024. 116 s.

5. Mistseve samovriaduvannia yak chynnyk stiikosti tylu: analit. dop. / V. H. Potapenko, V. O. Barannyk, N. V. Bakhur ta in.; za red. V. H. Potapenka. Kyiv: NISD, 2023. 54 s.

6. Pyroha I. S., Pyroha M. I. Rol mistsevoho samovriaduvannia u vidbudovi v umovakh voiennoho stanu. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Serii: Pravo*. 2023. T. 1, № 77. S. 117–123. doi: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.1.18>.

7. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky: Postanova Kab. Ministriv Ukrainy vid 05.08.2020 r. № 695: stanom na 22 serp. 2024 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-p#Text>.

8. Oleksandr Kubrakov: Try kluchovi napriamky roboty v sferi detsentralizatsii: zavershennia reformy, posylennia spromozhnosti hromad ta rehionalnyi rozvytok. *Ministerstvo rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy*. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35423.html>.

9. Pro zatverdzhennia Metodyky formuvannia spromozhnykh terytorialnykh hromad: Postanova Kab. Ministriv Ukrainy vid 08.04.2015 r. № 214: stanom na 21 liut. 2024 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-p#Text>.

10. Hromady zmitsniuiut svoju enerhetychnu stiikist v umovakh viiny — tezy z bryfinhu meriv. *Detsentralizatsiia v Ukraini*. URL: <https://decentralization.ua/news/18537>.

11. Pro vnesennia zmin do deiakyykh zakoniv Ukrainy shchodo funktsionuvannia derzhavnoi sluzhby ta mistsevoho samovriaduvannia u period dii voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12.05.2022 r. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>.

Стаття надійшла до редакції 30.09.2024

Подковський Олег Петрович

*аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики
Національного університету «Одеська політехніка»*

Podkovskiy Oleh

*Graduate Student of the Department of Public Administration and Regionalism
Odesa Polytechnic National University*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-9-10266

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

APPROACHES TO THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF REGIONAL DEVELOPMENT POLICY IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

Анотація. Вступ У зв'язку із прагненням України до вступу у Європейський Союз, автор аналізує регіональну політику України у сучасних умовах та подальші перспективи її удосконалення. Висвітлюються ключові аспекти Державної стратегії регіонального розвитку, прийнятої у 2015 році, та її реалізація на державному, регіональному та локальному рівнях. Особлива увага приділяється інтегрованому підходу, який об'єднує галузеві, просторові та управлінські аспекти, та політиці згуртованості як важливій складовій інвестиційної політики ЄС. Розглядаються також виклики післявоєнної відбудови та значення ефективної регіональної політики для соціально-економічного та політичного розвитку на рівні регіонів..

Метою є аналіз сучасних підходів до формування та реалізації політики регіонального розвитку, виявлення основних викликів та проблем, з якими стикаються регіони в умовах глобалізації, економічних та політичних змін. Особлива увага приділяється впливу воєнних конфліктів та тимчасової окупації територій на процеси регіонального розвитку, а також шляхам адаптації регіональної політики до нових умов, що включають необхідність відновлення пошкодженої інфраструктури та забезпечення стабільності в умовах зовнішньої підтримки. Стаття покликана сприяти розробці ефективних стратегій регіонального розвитку, які б враховували специфіку та потреби різних регіонів, забезпечуючи їх сталий розвиток та інтеграцію в ширший національний та міжнародний контекст.

Матеріали і методи. Для написання статті використовувалися наукові статті та монографії, аналізувалися державні програми, стратегії та звітів про регіональний розвиток.

Методи: Порівняльний, який полягає у порівнянні різних моделей та стратегій регіонального розвитку в різних країнах та регіонах. Емпіричний, який полягає у зборі та аналізі даних. Метод прогнозування розвитку регіонів та оцінки ефективності політик.

Результати. Визначено сучасні підходи до модернізації державної політики регіонального розвитку України. Наголошено на важливості врахування ендегенних факторів зростання та підвищення конкурентоспроможності регіонів. Проаналізовано перебіг децентралізації в Україні та її вплив на формування політики регіонального розвитку.

Перспективи. Розробити нові моделі управління, які враховують сучасні технології та інновації. Дослідити механізми підвищення соціально-економічної стійкості регіонів. Проаналізувати вплив децентралізації на ефективність регіонального управління. Дослідити ролі місцевих громад у формуванні та реалізації регіональної політики.

Ключові слова: міжнародна політика, політика згуртованості, регіональна політика, конкурентоспроможність регіонів.

Summary. Introduction. In connection with Ukraine's desire to join the European Soyuh, the author analyzes the regional policy of Ukraine in modern conditions and further prospects for its improvement. Key aspects of the State Regional Development Strategy adopted in 2015 and its implementation at the state, regional and local levels are highlighted. Particular attention is paid to the integrated approach, which combines sectoral, spatial and managerial aspects, and cohesion policy as an important component of the EU investment policy. The challenges of post-war reconstruction and the importance of effective regional policy for socio-economic and political development at the regional level are also considered.

The purpose is to analyze modern approaches to the formation and implementation of regional development policy, identify the main challenges and problems faced by regions in the context of globalization, economic and political changes. Particular attention is paid to the impact of military conflicts and temporary occupation of territories on the processes of regional development, as well as ways to adapt regional policy to new conditions, including the need to restore damaged infrastructure and ensure stability in conditions of external support. The article is intended to contribute to the development of effective regional development strategies that would take into account the specifics and needs of different regions, ensuring their sustainable development and integration into the broader national and international context.

Materials and methods. To write the article, scientific articles and monographs were used, state programs, strategies and reports on regional development were analyzed.

Methods: Comparative, which consists in comparing different models and strategies of regional development in different countries and regions. Empirical, which is the collection and analysis of data. Method of forecasting regional development and evaluating the effectiveness of policies.

Results. It identifies modern approaches to modernization of the state policy of regional development of Ukraine. The importance of taking into account endogenous growth factors and increasing the competitiveness of regions is emphasized. The course of decentralization in Ukraine and its influence on the formation of regional development policy are analyzed.

Discussion. Develop new management models that take into account modern technologies and innovations. Investigate the mechanisms of increasing the socio-economic stability of regions. Analyze the impact of decentralization on the effectiveness of regional governance. Explore the role of local communities in shaping and implementing regional policies.

Key words: international policy, cohesion policy, regional policy, competitiveness of regions.

Постановка проблеми. Європейський досвід свідчить про значення просторової політики, спрямованої на зменшення регіональних диспропорцій та стимулювання сталого розвитку, що вимагає гармонізації регіональних ініціатив з національними пріоритетами. В Україні, де процеси децентралізації започатковані лише у 2014–2015 роках, виникли складнощі, пов'язані з сучасними умовами в країні. Це вимагає переосмислення та адаптації регіональної політики до нових реалій, включаючи необхідність відновлення інфраструктури та забезпечення стабільності в умовах зовнішньої підтримки. Дослідження спрямоване на аналіз особливостей регіональної політики в сучасній Україні, враховуючи виклики повномасштабного вторгнення та шляхи їх подолання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми регіональної політики досліджувались у працях таких провідних вітчизняних науковців:

Навчальний посібник під редакцією Приходченко Л. Л. «Регіональне управління» [1] охоплює широкий спектр питань, пов'язаних з регіональним управлінням. Він включає розділи про теоретичні основи регіонального розвитку, методи аналізу та оцінки регіональних програм, а також практичні аспекти управління регіональними проектами. Особлива увага приділяється інтегрованому підходу, який враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку регіонів.

Іжа М. у посібнику «Регіональне управління» [1] аналізує питання які стосуються державного управління, включаючи теорію та практику регіонального і галузевого управління, місцевого самоврядування, державної служби, політико-правові та соціально-економічні аспекти. Основна мета збірника — сприяти розвитку науки державного управління в Україні та інтеграції у світовий науковий

простір. Видання є важливим джерелом для державних службовців, науковців, аспірантів та інших фахівців у цій галузі.

Лелеченко А. П. у своїй статті «Регіональна політика як науково-прикладний феномен» [2] автор аналізує регіональну політику з точки зору її впливу на інвестиційний клімат та економічний розвиток. Лелеченко підкреслює важливість науково обґрунтованих підходів до формування регіональної політики, що базуються на аналізі даних та прогнозуванні.

Пухир С. Т. у статті «Сучасні підходи у формуванні та реалізації державної політики регіонального розвитку» [3] автор досліджує різні методи та стратегії, що використовуються для стимулювання регіонального розвитку. Пухир наголошує на важливості стратегічного планування та залучення місцевих громад до процесу прийняття рішень.

Челак О. П. у роботі «Регіональна політика як складова державної політики сучасних країн» [4] автор аналізує роль регіональної політики у забезпеченні соціально-економічної стабільності. Челак О. П. підкреслює, що ефективна регіональна політика повинна враховувати специфіку кожного регіону та бути спрямованою на зменшення регіональних диспропорцій.

Ткачук А. та Третяк Ю. у своїй роботі «Про відновлення та регіональний розвиток після війни» [6] автори обговорюють виклики та можливості, що виникають у процесі відновлення регіонів після конфліктів. Вони акцентують увагу на необхідності інтеграції нових підходів до відбудови інфраструктури та економіки, а також на важливості міжнародної підтримки.

Кузьмич А. В. у статті «Регіональна розбудова України в післявоєнний час» [10] автор досліджує специфічні виклики, з якими стикається Україна у процесі відновлення після війни. Кузьмич аналізує

можливості для залучення інвестицій, відновлення інфраструктури та розвитку соціальної сфери, підкреслюючи важливість комплексного

Козоріз М. А. у статті «Напрями модернізації механізмів реалізації державної політики регіонального розвитку в Україні» [11] аналізує основні напрями модернізації механізмів реалізації державної політики регіонального розвитку в Україні. Він розглядає існуючі проблеми та пропонує шляхи їх вирішення, зокрема через удосконалення нормативно-правової бази, підвищення ефективності управлінських процесів та залучення громадськості до прийняття рішень. Дослідження підкреслює важливість інтегрованого підходу до регіонального розвитку, що включає економічні, соціальні та екологічні аспекти.

Ці роботи надають глибокий аналіз сучасних підходів до регіонального розвитку, враховуючи як теоретичні основи, так і практичні аспекти реалізації політики в умовах сучасних викликів.

Метою статті є аналіз сучасних підходів до формування та реалізації політики регіонального розвитку, виявлення основних викликів та проблем, з якими стикаються регіони в умовах глобалізації, економічних та політичних змін. Особлива увага приділяється впливу воєнних конфліктів та тимчасової окупації територій на процеси регіонального розвитку, а також шляхам адаптації регіональної політики до нових умов, що включають необхідність відновлення пошкодженої інфраструктури та забезпечення стабільності в умовах зовнішньої підтримки. Стаття покликана сприяти розробці ефективних стратегій регіонального розвитку, які б враховували специфіку та потреби різних регіонів, забезпечуючи їх сталий розвиток та інтеграцію в ширший національний та міжнародний контекст.

Матеріали і методи. Для написання статті використовувалися наукові статті та монографії, аналізувалися державні програми, стратегії та звіти про регіональний розвиток.

Методи: Порівняльний, який полягає у порівнянні різних моделей та стратегій регіонального розвитку в різних країнах та регіонах. Емпіричний, який полягає у зборі та аналізі даних. Метод прогнозування розвитку регіонів та оцінки ефективності політик.

Виклад основного матеріалу. До початку широкомасштабного вторгнення РФ в Україну у державній регіональній політиці України сформувався підхід, у якому присутні елементи, що враховують як ендегенні фактори зростання, підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів, так і особливості регіональної соціально-економічної інтеграції та просторового розвитку, з поширенням інновацій, а також ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку. Відомо, що перша в історії України ДСРР була прийнята у 2015 році. Отже, проаналізуємо особливості регіональної політики

в Україні протягом останніх восьми років, які минули з того часу. Спочатку треба, на нашу думку, дати визначення того, що мається на увазі, коли ми кажемо про регіональну політику. Отже, в даному контексті ми погоджуємося із визначенням дослідника Лелеченко А. П.: «...державна регіональна політика-це політика держави щодо політичного, правового, соціального та економічного розвитку країни в просторовому (регіональному) розвитку, яка відображає як взаємовідносини між державою і регіонами, так і взаємини регіонів між собою. Вона може проводитися на трьох рівнях: 1) державному, тобто з активною участю центру в регіональному розвитку; 2) регіональному, всередині регіональний розвиток на основі наявних повноважень і коштів регіонів; 3) локальному, політика органів місцевого самоврядування (в зарубіжних європейських країнах муніципальна політика)» [2, с. 95]. Говорячи про регіональну політику нашої держави у період 2014–2015 рр. слід акцентувати увагу також на відповідній законодавчій базі, отож, зазначимо, що підходи 8–9 річної давності у формуванні та реалізації державної політики регіонального розвитку України були чітко окресленими у відомій Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року, яка була затверджена відповідною постановою українського уряду від 6. 08. 2014 р. № 385, яка розроблена відповідно до стандартів Європейського Союзу, на період, що узгоджується з плановими та бюджетними циклами ЄС, а також базовим рамковим Законом України «Про засади державної регіональної політики», від 5. 02. 2015 р. за № 156-VIII. Таким чином, в основі тогочасного, тобто 2014–15 рр., розвитку України була, як власно кажучи, і є зараз, розбудова державної економічної системи в контексті регіональної політики, яка виступає в якості гаранта національної безпеки та державної незалежності, а також соціальної захищеності та недоторканності кожного громадянина України. Але втілення в життя цих настанов та законодавчих підстав відбувалося суперечливо, адже вже в цей час вже відбувалися так звані деструктивні тенденції в контексті вирішення питань громадської єдності, мала місце деяка нестабільність у соціально-економічному розвитку Української держави, яка утворилася внаслідок багатьох незбалансованих дій у політичній та гуманітарній сферах, а також і під ідеологічним і політичним впливом з боку РФ набув характеру регіонального сепаратистський рух на Сході та Півдні Української держави. Отож, у галузі регіональної політики однією з найважливіших проблем стала проблема подолання цих сепаратистських тенденцій та забезпечення динамічного збалансованого розвитку регіонів, який, в свою чергу є безпосередньо пов'язаним з підвищенням рівня життя кожного громадянина України. «Відповідно до мети, визначені три стратегічні цілі державної регіональної політики та шляхи їх досягнення, а саме: — підвищення рівня

конкурентоспроможності регіонів шляхом створення оптимальних умов для розкриття регіонами власного потенціалу та ефективного використання конкурентних переваг регіональної економіки; — територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток, які передбачають недопущення поглиблення регіональних диспропорцій у доступі населення до базових послуг, а також створення умов для співробітництва регіонів задля отримання ефекту синергії від окремих регіональних ініціатив на національному рівні; — ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку, що передбачає децентралізацію державних повноважень з передачею фінансових ресурсів; удосконалення стратегічного планування; запровадження ефективного механізму координації дій центральних, місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування; значні інвестиції у розвиток людського капіталу» [3, с. 30]. Крім того, слід зазначити, що в Україні в означений період соціально-економічного розвитку відбувалися також ускладнення, пов'язані з дією так званих сучасних трансформаційних процесів, які відбувалися тоді в економічному розвитку Української держави, адже, по-перше, мова йде про наявність глобалізаційних процесів, а по-друге, треба констатувати і такий фактор впливу на соціально-економічний розвиток держави, як наявність відсутності визначеного геополітичного курсу розвитку країни, яка перетворилася на об'єкт геостратегічної конкуренції принаймні трьох політичних кіл, а саме: Росія, Європейський Союз та Сполучені Штати Америки. Зазначимо також, що в означені часи, рівно як і в сьогоденні, спостерігалось так зване розширення відриву України від інших європейських країн в контексті соціально-економічного розвитку, а все це унеможливлювало дивитися на Україну як на рівного економічного партнера та поступово відтиснувало її у бік недостатньо розвинутих європейських країн. Проте саме з ухваленням Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року було поступово запроваджено так званий інтегрований підхід до окреслення та здійснення української державної регіональної політики, основне значення якого є у об'єднання трьох частин: галузевої, просторової та управлінської, об'єднання яких має діалектичний характер. Отже, галузева частина пов'язана передусім із покращенням економічного розвитку регіонів на підставі оптимального розвитку економіки, яскраво окресленої визначеності спрямування розвитку та першочергового використання власних можливостей та ресурсів того чи іншого регіону. Територіальний підхід пов'язаний передусім із відповідними економічними здобутками, із рівномірним та взаємовигідним розвитком територій, унеможливленням поглиблення соціально-економічного відриву в розвитку одних регіонів від інших, розвитком співробітництва між тими чи іншими регіонами, укріпленням потенційних можливостей розвитку сільської місцевості.

Наступна, управлінська частина пов'язана насамперед із впровадженням загальних принципів щодо формування і здійснення політики місцевого соціально-економічного розвитку регіонів України, створенням загальної системи планування та прогнозування збалансованості соціально-економічного розвитку Української держави та її регіонів, створенні продуктивного механізму інвестиційного забезпечення розвитку регіонів, забезпеченні фінансової спроможності місцевих регіональних бюджетів і місцевих регіональних громад. Враховуючи новітні підходи до формування та впровадження регіональної політики в Україні, у Законі України «Про засади державної регіональної політики» робиться наголос на всебічній підтримці регіональних ініціатив стосовно цільового використання економічного потенціалу тих чи регіонів України для утворення та забезпечення всього життєвого середовища. «Важкою складовою державної політики сучасних країн є управління розвитком територій, яку в межах суспільно-політичних наук називають просторовою політикою розвитку, що ставить за мету нівелювання регіональних диспропорцій та забезпечення збалансованого розвитку регіонів держави із урахуванням їх потреб та можливостей і загальнонаціональних пріоритетів. Особливої актуальності регіональна політика України набула в контексті реформи державного управління в державі, а саме процесів децентралізації, про які в Україна говорила більше 20 років, а реальні кроки розпочала здійснювати лише у 2014–2015 рр. на виконання вимог Європейського союзу щодо подальшої інтеграції та вимог МФВ щодо надання кредитів для фінансування реформ в державі. Посилення регіональної політики в Україні як вимога інтеграційних процесів до ЄС викликана актуальністю концепції функціонування ЄС як Європи регіонів, кожний з яких є самостійним та самодостатнім для забезпечення сталого розвитку територій» [4, с. 212]. Отже, у довоєнну добу Україна спрямовувала свій політичний курс найкращі моделі та зразки ЄС щодо регіонального розвитку. Так зване нове бачення в розвитку регіонів України до 2027 базувалося на можливостях досягнення високого життєвого рівня, а саме: комфортні умови для життя, творчого розвитку громадян та самореалізація останніх. Основою цієї новітньої української регіональної політики повинні були стати як наукові інновації, так і багаторівневість, а також європейські інвестиції. Великого значення в контексті вищезначених процесів набувала відома смарт-спеціалізація, запровадження якої могло сприяти на рівні регіонів розвитку пріоритетних сфер для іноземного інвестування. Крім того, саме впровадження на теренах України смарт-спеціалізації для керівництва ЄС виступало основною умовою для майбутнього фінансування за рахунок країн ЄС.

«Окремо варто виділити ще одне джерело фінансової підтримки напрямів смартспеціалізації

регіонів — кошти державного бюджету, отримані від Європейського Союзу (далі — секторальна бюджетна підтримка ЄС) в рамках угоди «Про фінансування Програми підтримки секторальної політики — Підтримка регіональної політики України» між урядом України та Європейською Комісією (далі — Угода). Угода була укладена в листопаді 2014 року терміном на 6 років (до листопада 2020 року) і передбачала фінансування обсягом 55 млн. євро. 50 млн. євро було виділено ЄС на бюджетну підтримку програм регіональної політики України, а 5 млн. євро — на додаткову підтримку (технічну допомогу, зосереджену на моніторингу реалізації регіональної політики України). У листопаді 2017 року термін виконання Угоди був продовжений до листопада 2025 року. У грудні 2020 року було проведено черговий конкурсний відбір проєктів, які можуть отримати фінансування за рахунок коштів секторальної бюджетної підтримки ЄС.

За результатами конкурсу було визначено 57 проєктів-переможців за 7 програмами регіонального розвитку: інноваційна економіка та інвестиції (14 проєктів); сільський розвиток (6 проєктів); розвиток туризму (7 проєктів); розвиток людського потенціалу (6 проєктів); підтримка розвитку депресивних територій (8 проєктів); ефективне управління регіональним розвитком (9 проєктів); загальноукраїнська солідарність (7 проєктів). Загальний обсяг фінансування проєктів-переможців становить 845 млн. грн (в т.ч. 535,1 млн. грн — кошти секторальної бюджетної підтримки ЄС, 309,9 млн. грн — співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел)» [5, с. 59–60]. Отже, дії українського уряду у 2014–2021 роках в контексті децентралізації та впровадження принципово іншої, нової державної регіональної політики призвели, врешті-решт до пропорційного сталого розвитку регіонів нашої держави, але фінансові ресурси були все ж таки обмеженими. Але після широкомасштабного вторгнення РФ наслідками відкритої агресії РФ проти України були великі руйнування міст та сіл, проблеми з електропостачанням для багатьох регіонів України в результаті пошкодження критичної інфраструктури. Органи місцевого самоврядування в таких складних умовах організували суттєву допомогу тим регіонам, які найбільш постраждали від нападу РФ на Україну. «Найбільші руйнування зазнали і зазнають промислові міста і регіони України. Так у Маріуполі зруйновані найбільші меткомбіinati ім. Ілліча та Азовсталь групи Метінвест, загальні втрати податків від знищення підприємств можуть сягати близько 50 млрд. гривень. Зруйновано або сильно пошкоджено Лисичанський та Кременчуцький НПЗ, багато підприємств чи цехів підприємств Харкова, Києва, Чернігова, Миколаєва, Сум, Охтирки і багатьох інших. Від війни та можливого захоплення понад півтори тисячі підприємств пробують вивезти обладнання та працівників подалі від фронту, в цен-

тральні та західні регіони України. Таким чином відбувається деіндустріалізація міст та регіонів, які визначали промисловий потенціал України. Це суттєво впливає зараз та впливатиме у майбутньому на розміщення продуктивних сил по території України та й визначатиме можливості повернення чи не повернення людей у ці промислові міста та регіони.

Отже, війна для України сьогодні, це не тільки поточні втрати людей та економіки, це довготривалі негативні наслідки та обмеження майбутнього розвитку на довгі роки. Це слід сприйняти як об'єктивну реальність і робити кроки, які б мінімізували негативний вплив цих викликів на існування та розвиток держави.» [6]. Звернемося також до самих свіжих матеріалів щодо заходів стосовно відновлення постраждалих регіонів України. Так, 20 вересня 2023 року відбулася публічна презентація проєкту Інституту громадянського суспільства під назвою «Підтримка формування ефективної регіональної політики в контексті євроінтеграції України та воєнних викликів». Проєкт розрахований на один рік та впроваджується з серпня 2023 року завдяки USAID через Проєкт «ГОВЕРЛА». Один з учасників презентації, народний депутат України, голова підкомітету питань адміністративно-територіального устрою України та місцевого самоврядування Комітету Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування Віталій Безгін наголосив, зокрема на тому, що «...Україна перебуває у фінальній фазі перед початком ґрунтовних перемовин з представниками Євросоюзу стосовно умов її вступу. І з огляду на це, регіональна політика, набуває особливого значення, як одна із ключових політик ЄС.

Навколо політики згуртованості має бути зосереджена увага «усіх державних інституцій, як на центральному, так і на місцевому рівні», зазначив народний депутат. Віталій Безгін також привернув увагу присутніх до важливості реалізації проєкту саме такого спрямування — «так склалося історично в нашій державі, відзначив він, що переваги були віддані децентралізації, в наших реаліях — розвитку територіальних громад, тому регіональна політика, регіональний розвиток, розвиток регіонів, їх кадрового потенціалу були дещо поза фокусом уваги можновладців, місцевих еліт, експертів, але зараз час наздоганяти, і наздоганяти доведеться дуже великими темпами».

Він також наголосив, що якщо у цьому році Україна опрацювала близько семи пунктів плану синхронізації законодавства, то у 2024 р. треба буде показати прогрес уже щодо 105 пунктів, а це колосальна робота, яка ляже умовно на плечі і виконавчої і законодавчої влади.» [7]. Слід також, на нашу думку, звернути увагу на те, що в контексті реалізації проєкту Інституту громадянського суспільства «Підтримка формування ефективної регіональної політики в контексті євроінтеграції України та

воєнних викликів» 27 вересня 2023 року відбувся вебінар для журналістів локальних і регіональних медіа, під час якого експерти проекту.

Анатолій Ткачук і Юрій Третяк, «ознайомили його учасників із:

- основними викликами, що стоять перед Україною при формуванні та реалізації державної регіональної політики в умовах повномасштабної війни, демографічної кризи, зниження інституційних спроможностей та підготовки до членства України до ЄС;
- особливостями Інструменту Європейського Союзу щодо України до 2027 року, за яким наша країна має можливість отримати 50 млрд. євро;
- новими підходами до планування відновлення та розвитку територіальних громад різних функціональних типів територій в сучасних умовах;

змістом та важливістю політики згуртованості для громад, регіонів...» [8]. Отже, існуюча на сьогоднішній день перспектива членства України в ЄС дає величезні перспективи в контексті регіональної політики. Велика увага в цьому контексті приділяється, як це вже було зазначено, так званій політиці згуртованості, яка в сучасній світовій політиці є найважливішою складовою інвестиційної політики ЄС. Тільки залучення великої кількості заінтересованих сторін в контексті впровадження політики згуртованості в Україні може призвести до ефективних результатів.

«На даному етапі впровадження політики згуртованості важливо максимально заручитись підтримкою ключових заінтересованих сторін, які мають найбільший вплив, активніше залучати до впровадження політики суб'єктів та учасників, які мають максимальну заінтересованість. Також необхідно посилити співпрацю із медіа та лідерами громадської думки. Потрібно формувати течію позитивних змін і наближення української державної регіональної політики до європейської політики згуртованості.» [9]. Отже, після закінчення війни в Україні почнеться відбудова економіки та соціальної сфери. Поняття «розбудова територій» безпосередньо буде включати в себе розвиток передусім інфраструктури, відновлення житлового фонду, розвиток місцевих господарств та покращення місцевого самоврядування.

Відомо, що до початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну, уряд нашої держави обґрунтував відповідні програми регіонального розвитку, які були спрямовані на досягнення поступального розвитку всіх регіонів країни. «14 жовтня 2022 року Кабінет Міністрів України затвердив постанову № 1159 «Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них». В постанові зазначається, що «Програма комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) має сприяти впровадженню

таких сучасних підходів та практик розвитку регіонів, територіальних громад, населених пунктів та частин їх територій, як людиноцентризм та соціальна справедливість, раціональне просторове планування, забезпечення балансу розселення та розміщення робочих місць, стала міська мобільність, інклюзивність, енергоефективність, екологічність, збереження культурного розмаїття та національної пам'яті, а також відповідати цілям сталого розвитку України на період до 2030 року, визначеним Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722». Але слід зазначити, що, згідно постанови, Програма комплексного відновлення області розробляється за рішенням голови облдержадміністрації.» [10, с. 128]. Сучасний дослідник А. В. Кузьмич, спираючись на публікації цілої низки відомих авторів новітніх публікацій, зокрема, таких, як, наприклад, О. В. Акіліна та І. В. Яковенко, визначає такі функціональні типи територій: території відновлення, території стабілізації соціально-економічного потенціалу та потенціального зростання, території інноваційної перебудови. Вже згаданий дослідник, на нашу думку, цілком слушно, звертається до проблем післявоєнної відбудови нашої держави, до яких варто звернути увагу вже зараз. «Основні проблеми, з якими стикається країна в такий період, можуть включати:

- 1) Збереження життя та здоров'я населення: війна призвела до тисяч смертей та поранень, а також до погіршення стану здоров'я населення через поширення хвороб та недостатність медичного обслуговування.
- 2) Знищення інфраструктури та житла: воєнні дії призвели до знищення будівель, доріг, мостів, транспортної інфраструктури та комунікацій.
- 3) Економічна криза: війна викликала економічну кризу, що призводить до зменшення виробництва, зниження заробітної плати та збільшення безробіття.
- 4) Втрати територій та ресурсів: воєнні дії призводять до втрати територій, на яких знаходяться природні ресурси, що знижує економічний потенціал країни.
- 5) Міжнародні конфлікти: війна спричиняє збільшення міжнародних конфліктів, що призводить до подальшого розподілу національних територій та збільшення напруження в суспільстві» [10, с. 129].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений в представленій статті аналіз сучасного змісту регіональної політики нашої країни підкреслив величезну значущість правильно організованої регіональної політики. Адже саме через регіон реалізуються ті чи інші інфраструктурні проекти, відбувається соціально-економічний та політичний розвиток держави. В Україні як до, так і в період війни з РФ величезна увага приділялася проблемам регіонального розвитку, про що свідчать постанови уряду, різноманітні документи юридичного характеру,

в тому числі стосовно допомоги країн ЄС Україні. Питання, які стосуються проблем регіонального розвитку будуть мати велику актуальність і в період післявоєнної відбудови нашої держави, а саме: покращення інфраструктури, створення інноваційних технологій та нових бізнес-ідей, політична стабільність, створення нових робочих місць та відновлення пошкодженого житлового фонду.

Найголовнішою проблемою післявоєнного часу для України може стати проблема запобігання внутрішніх, територіальних конфліктів та конфліктних ситуацій, які можуть виникнути як на соціально-економічній, так і на політичній, передусім ідеологічній підставах, адже деякі ментальні та психологічні проблеми будуть мати місце у період післявоєнної відбудови України.

Література

1. Регіональне управління : навч. посіб. М. М. Іжа, Л. Л. Приходченко, С. Є. Саханенко та ін.; за заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. С. 652.
2. Лелеченко А. П. Регіональна політика як науково-прикладний феномен. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13–14. С. 92–96.
3. Пухир С. Т. Сучасні підходи у формуванні та реалізації державної політики регіонального розвитку. *Регіональна економіка*. 2016. № 3. С. 26–33.
4. Челак О. П. Регіональна політика як складова державної політики сучасних країн. *Актуальні проблеми політики*. 2015. Вип. 56. С. 211–219.
5. Територіальний розвиток і регіональна політика. *Стимулювання розвитку регіонів на засадах смарт-спеціалізації: бар'єри та механізми імплементації: наукова доповідь наук. ред.д.е.н., проф. Сторонянська І. З.* Львів : ІРД НАНУ, 2021. С. 155.
6. Ткачук А., Третяк Ю. Про відновлення та регіональний розвиток після війни. *Інститут громадянського суспільства: вебсайт*. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/> (дата звернення: 28.08.2024).
7. Ефективна регіональна політика зміцнюватиме євроінтеграційні перспективи України. *Інститут громадянського суспільства: вебсайт*. URL: <https://www.csi.org.ua/news/efektyvna-regionalna-polityka-zmicnyuvatyমে-yevrointegracijni-perspektyvy-ukrayiny/> (дата звернення: 28.08.2024).
8. Запис вебінару щодо регіональної політики та згуртованості. *Інститут громадянського суспільства: вебсайт*. URL: <https://www.csi.org.ua/news/zapys-vebinaru-shhodo-regionalnoyi-polityky-ta-zgurtovanosti/> (дата звернення: 29.08.2024).
9. Заінтересовані сторони політики згуртованості в Україні: роль, вплив, інтерес. *Інститут громадянського суспільства: вебсайт*. URL: <https://www.csi.org.ua/news/zainteresovani-storony-polityky-zgurtovanosti-v-ukrayini-rol-plyyv-interes/> (дата звернення: 26.08.2024).
10. Кузьмич А. В. Регіональна розбудова України в післявоєнний час. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 33. С. 127–130.
11. Козоріз М. А. Напрями модернізації механізмів реалізації державної політики регіонального розвитку в Україні. *Регіональна економіка*. 2013. № 2. С. 52–61.

References

1. Regional management: education. manual M. M. Izha, L. L. Prykhodchenko, S. E. Sakhanenko and others; in general ed. L. L. Prykhodchenko. Odesa: ORIDU NADU, 2020. P. 652 [in Ukrainian].
2. Lelechenko A. P. Regional policy as a scientific and applied phenomenon. *Investments: practice and experience*. 2020. No. 13–14. P. 92–96 [in Ukrainian].
3. Buhyr S. T. Modern approaches in the formation and implementation of the state policy of regional development. *Regional economy*. 2016. No. 3. P. 26–33 [in Ukrainian].
4. Chelak O. P. Regional policy as a component of the state policy of modern countries. *Actual problems of politics*. 2015. Is. 56. P. 211–219 [in Ukrainian].
5. Territorial development and regional policy. Stimulating the development of regions on the basis of smart specialization: barriers and mechanisms of implementation: scientific report. ed. Doctor of Economics, Prof. Storonyanska I. Z. Lviv: IRD of NASU, 2021. P. 155 [in Ukrainian].
6. Tkachuk A., Tretyak Yu. About recovery and regional development after the war. *Institute of Civil Society: website*. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/> [in Ukrainian].
7. Effective regional policy will strengthen Ukraine's European integration prospects. *Institute of Civil Society: website*. URL: <https://www.csi.org.ua/news/efektyvna-regionalna-polityka-zmicnyuvatyমে-yevrointegracijni-perspektyvy-ukrayiny/> [in Ukrainian].

8. Recording of the webinar on regional policy and cohesion. *Institute of Civil Society: website*. URL: <https://www.csi.org.ua/news/zapys-vebinaru-shhodo-regionalnoyi-polityky-ta-zgurtovanosti/> [in Ukrainian].
9. Stakeholders of cohesion policy in Ukraine: role, influence, interest. *Institute of Civil Society: website*. URL: <https://www.csi.org.ua/news/zainteresovani-storony-polityky-zgurtovanosti-v-ukrayini-rol-vplyv-interest/> [in Ukrainian].
10. Kuzmych A. V. Regional development of Ukraine in the post-war period. *Public management and administration in Ukraine*. 2023. No. 33. P. 127–130 [in Ukrainian].
11. Kozoriz M. A. Directions of modernization of mechanisms of implementation of the state policy of regional development in Ukraine. *Regional economy*. 2013. № 2. P. 52–61 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.09.2024

Хом'як Іван Васильович

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування

Інституту післядипломної та довузівської підготовки

Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

Khomyak Ivan

Postgraduate of the Department of Public Management and Administration

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

ORCID: 0000-0001-9908-5152

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-9-10275

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

DECENTRALIZATION AND PECULIARITIES OF ITS IMPLEMENTATION IN MODERN CONDITIONS

Анотація. Вступ. Децентралізація є важливим механізмом для підвищення ефективності управління та розвитку місцевих громад. Вона передбачає передачу повноважень і ресурсів від центральної влади до місцевого самоврядування, що дозволяє громадам самостійно розв'язувати питання та управляти фінансами. Це сприяє залученню громадян до прийняття рішень, підвищує прозорість влади та підтримує розвиток демократичних інститутів. Децентралізація враховує локальні потреби регіонів, розвиває їх економічний потенціал через інвестиційні проекти, інфраструктуру та соціальні послуги. Вона є особливо важливою в умовах сучасних викликів, таких як економічні кризи та військові конфлікти, дозволяючи оперативно реагувати на зміни та підтримувати стабільність. Дослідження актуальне через необхідність вдосконалення механізмів децентралізації та постійної адаптації до нових викликів, що допоможе забезпечити її ефективність у майбутньому.

Мета: Метою статті є аналіз процесів децентралізації, виявлення ключових викликів та особливостей її впровадження в сучасних умовах, а також розробка рекомендацій для підвищення ефективності цього процесу.

Матеріали та методи: Аналіз наукових праць і статей, присвячених децентралізації та її реалізації в різних країнах, здійснено на основі літературного та бенчмаркінг-аналізу. Методи наукового абстрагування, синтезу та аналізу дозволили виокремити основні моделі впровадження децентралізації у світі. Емпіричне дослідження наукових публікацій і офіційних документів допомогло визначити ключові виклики та особливості впровадження децентралізації. Узагальнення результатів дозволило сформулювати висновки та рекомендації щодо забезпечення сталого розвитку децентралізації в Україні, а також надати всебічне уявлення про її проблеми та можливості в сучасних умовах.

Результати. Узагальнено основні поняття та принципи теоретичної сутності децентралізації. Визначено ключові аспекти концепції децентралізації в умовах сучасних соціально-економічних та політичних змін. Проаналізовано різні теоретичні підходи до децентралізації. Окреслено різноманітні моделі реалізації децентралізації, спираючись на світовий досвід, що дозволяє зрозуміти, як децентралізація впроваджувалася в різних країнах та які результати були досягнуті. Особливу увагу приділено еволюційному розвитку децентралізації, що демонструє, як цей процес змінювався й адаптувався до нових умов. На основі бенчмаркінг-аналізу, який порівнює досвід впровадження децентралізації в різних країнах, визначено ключові риси та характеристики, що впливають на ефективність цього процесу, з урахуванням рівня економічного розвитку країн. Виокремлено основні виклики та особливості, які виникають під час впровадження децентралізації, а також розглянуто стратегії для подолання цих труднощів. З урахуванням отриманих даних, обґрунтовано цілі та рекомендації для забезпечення сталого розвитку децентралізації в Україні.

Перспективи. Децентралізація покращує управління, розвиток регіонів і місцевого самоврядування, дозволяючи громадам адаптувати рішення до своїх потреб. Вона потребує фінансового забезпечення, професіоналізму управлінців і залучення громадськості. Використання міжнародного досвіду допоможе Україні створити ефективну законодавчу базу та сприяти збалансованому розвитку з урахуванням сучасних викликів та загроз.

Ключові слова: децентралізація, бенчмаркінг, модель, виклики і загрози, громадськість.

Summary. Introduction. Decentralization is an important mechanism for improving the efficiency of governance and development of local communities. It involves the transfer of powers and resources from the central government to local self-government,

which allows communities to independently resolve issues and manage finances. It promotes citizen engagement in decision-making, increases government transparency, and supports the development of democratic institutions. Decentralization takes into account the local needs of the regions and develops their economic potential through investment projects, infrastructure, and social services. It is especially important in the face of modern challenges, such as economic crises and military conflicts, allowing for a rapid response to changes and maintaining stability. The study is relevant because of the need to improve decentralization mechanisms and continuously adapt to new challenges, which will help ensure its effectiveness in the future.

Purpose. The purpose of the article is to analyze the decentralization processes, identify key challenges and features of its implementation in the current environment, and develop recommendations for improving the efficiency of this process.

Materials and methods: The analysis of scientific papers and articles on decentralization and its implementation in different countries was carried out on the basis of a literature and benchmarking analysis. The methods of scientific abstraction, synthesis and analysis allowed us to identify the main models of decentralization implementation in the world. An empirical study of scientific publications and official documents helped to identify key challenges and features of decentralization implementation. The generalization of the results allowed us to formulate conclusions and recommendations for ensuring the sustainable development of decentralization in Ukraine, as well as to provide a comprehensive picture of its problems and opportunities in the current environment.

Results. The basic concepts and principles of the theoretical essence of decentralization are summarized. The key aspects of the decentralization concept in the context of current socio-economic and political changes are identified. Different theoretical approaches to decentralization are analyzed. Various models of decentralization implementation are outlined, based on international experience, which allows us to understand how decentralization has been implemented in different countries and what results have been achieved. Particular attention is paid to the evolutionary development of decentralization, which demonstrates how this process has changed and adapted to new conditions. Based on a benchmarking analysis comparing the experience of decentralization in different countries, the author identifies the key features and characteristics that affect the effectiveness of this process, taking into account the level of economic development of countries. The main challenges and peculiarities that arise during the implementation of decentralization are highlighted, and strategies for overcoming these difficulties are considered. Taking into account the data obtained, the goals and recommendations for ensuring the sustainable development of decentralization in Ukraine are substantiated.

Prospects. Decentralization improves governance, regional and local development, allowing communities to adapt solutions to their needs. It requires financial support, professionalism of managers and public involvement. The use of international experience will help Ukraine create an effective legislative framework and promote balanced development, taking into account current challenges and threats.

Key words: decentralization, benchmarking, model, challenges and threats, public.

Постановка проблеми. Децентралізація є ключовим механізмом, що дозволяє підвищити ефективність управління на всіх рівнях, сприяючи розвитку місцевих громад та регіонів. Цей процес передбачає передачу значної частини повноважень і ресурсів від центральної влади до органів місцевого самоврядування, що дає можливість громадам самостійно вирішувати місцеві питання та розпоряджатися фінансами. Такий підхід посилює залучення громадян до процесу прийняття рішень, підвищує прозорість влади та сприяє розвитку демократичних інститутів на місцевому рівні.

Залучення громадськості до процесу управління дозволяє враховувати локальні потреби та специфіку регіонів, що робить прийняті рішення більш точними та відповідними реаліям. Крім того, децентралізація сприяє розвитку економічного потенціалу регіонів, оскільки місцеві органи влади отримують більше можливостей для планування та реалізації інвестиційних проєктів, розвитку інфраструктури, а також покращення соціальних послуг. Таким чином, децентралізація стає важливим інструментом для стимулювання економічного зростання та зменшення регіональних диспропорцій.

В умовах сучасних викликів, таких як глобальні економічні кризи, збройні конфлікти, військова

агресія та необхідність відбудови після воєнних дій, децентралізація набуває особливої важливості. Вона дозволяє оперативно реагувати на зміни, підтримувати соціально-економічну стабільність на місцевому рівні та забезпечувати ефективне управління в умовах обмежених ресурсів. Крім того, децентралізація сприяє кращій координації між центральною та місцевою владою у питаннях відбудови інфраструктури, надання соціальних послуг та відновлення економіки.

Це дослідження є актуальним через необхідність постійного аналізу та вдосконалення механізмів децентралізації в контексті реформування державного управління. Ефективна децентралізація потребує постійної адаптації до нових викликів і умов, а також розвитку відповідної законодавчої бази, яка забезпечуватиме збалансовані відносини між центральною і місцевою владою. Оцінка наявних моделей децентралізації, порівняння їх з міжнародним досвідом та врахування сучасних викликів допоможуть удосконалити цей процес та забезпечити його ефективність у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні теоретичні підходи до децентралізації представлені в працях таких класиків, як А. Токвіль (De Tocqueville, Alexis), Д. Мадісон (James Madison),

які обґрунтовували необхідність передавання владних повноважень на місцевий рівень для підвищення ефективності управління [1].

Програма розвитку ООН, зокрема у посібник з питань децентралізації, місцевого самоврядування та розвитку міст і сіл, визначає децентралізацію як інструмент не лише для поліпшення управління, але й для забезпечення стабільності, розвитку місцевих громад та протидії соціально-економічним викликам [2]. Дослідження, присвячені впровадженню децентралізації в Україні, наголошують на важливості врахування національних особливостей і викликів, зокрема регіональних диспропорцій та постконфліктного стану деяких територій. У публікації О. Хандій досліджено законодавче, організаційне та соціальне забезпечення, проведено аналіз регіональних відмінностей територіальних громад і проблем формування місцевого самоврядування, вивчено розподіл повноважень між місцевим самоврядуванням та виконавчою владою, відмічено брак інформаційної підтримки для позитивного сприйняття громадянами змін [3]. Гавкалова Н., Зілінська А., Курдюкова В. доводять важливість реформи децентралізації для розбудови України як демократичної держави, окреслено проблеми, переваги та ризики децентралізованого управління [4].

Довгаль О. В. вважає, що реформа децентралізації безпосередньо впливає на розвиток та раціональне використання ресурсного потенціалу сільської місцевості. Автор зазначає, що у сучасних умовах для ефективного розвитку сільських територій необхідно вдосконалювати систему вирішення низки проблем, пов'язаних із розподілом функцій між центральною та місцевою владою, розвитком місцевого самоврядування, управлінням аграрним сектором та аналізом потенціалу сільського розвитку [6].

Українські вчені Дмитришин М., Дмитришин Р., Якубів В. та Загороднюк А. підкреслюють, що залучення громадськості до процесу реформ є ключовою умовою їх успіху в довгостроковій перспективі. Досвід громадської участі може бути використаний як при впровадженні інших реформ в нашій країні, так і при проведенні подібних реформ за кордоном. У зв'язку з цим було розроблено алгоритм, який включає використання аналізу громадської думки на етапах планування та реалізації реформ [9].

У сучасних умовах децентралізація розглядається Дяченко С. як інструмент не лише для поліпшення управління, але й для забезпечення стабільності, розвитку місцевих громад та протидії соціально-економічним викликам [10]. Одарченко К. наголошує на важливості врахування національних особливостей і викликів, зокрема регіональних диспропорцій та постконфліктного стану деяких територій [11].

Західні науковці, зокрема Джурило А. (Dzhyrylo A.), звертають увагу на необхідність комплексного підходу до децентралізації, який включає як

адміністративні зміни, так і активну участь громадянського суспільства у процесі управління [12]. Бонні М. Мерід (Meguid, Bonnie M.) відмічає, що децентралізація — це не просто збільшення субнаціональних офісів, це політична стратегія збільшення загальнонаціональної частки голосів партії шляхом заспокоєння виборців загрозливих регіональних партій [13].

Американські вчені Райчев С. та Моллов Ю. (Raychev S., Mollov Y.) наголошують, що інтеграція принципів «зеленої» економіки в регіональну політику та процеси децентралізації можуть сприяти впровадженню стійких практик, зокрема розвитку відновлюваної енергетики, створенню екологічної інфраструктури та підтримці зелених галузей промисловості [14].

Окремі дослідження присвячені порівняльному аналізу впровадження децентралізації в країнах, що розвиваються, де такі процеси стикаються з проблемами слабкої інституційної бази та недостатнього рівня довіри до влади. Манор Д. (Manor J.) наголошує, що у цих країнах особливе значення має підтримка міжнародних організацій і використання позитивного досвіду інших країн, які успішно пройшли цей шлях [15].

В умовах глобалізаційних економічних процесів, військовим конфліктом на території України відбуваються значні трансформаційні зміни, які потребують аналізу впливу децентралізації на соціально-економічний розвиток громад і вдосконалення механізмів взаємодії між центральною та місцевою владою.

Мета статті. Аналіз процесів децентралізації, виявлення ключових викликів та особливостей її впровадження в сучасних умовах, а також розробка рекомендацій для підвищення ефективності цього процесу.

Матеріали та методи. Дане дослідження базується на використанні низки аналітичних та емпіричних підходів. Основними джерелами даних були наукові публікації, статті, офіційні документи та нормативно-правові акти, що стосуються реформ децентралізації як в Україні, так і за кордоном. Було використано декілька методів дослідження. Літературний аналіз — для вивчення наявних наукових праць та підходів до децентралізації, її моделей і практик у різних країнах. Бенчмаркінг-аналіз — для порівняння міжнародного досвіду впровадження децентралізації з українськими реаліями, виявлення успішних практик. Метод наукового абстрагування, аналізу і синтезу — для виділення основних теоретичних підходів та формування моделей децентралізації. Емпіричний аналіз — для дослідження результатів впровадження децентралізації через аналіз офіційних статистичних даних, публікацій та звітів. Метод узагальнення — для формулювання висновків і рекомендацій щодо сталого розвитку децентралізації в сучасних умовах України.

Застосування цих методів дозволило отримати комплексне уявлення про сучасні виклики та можливості впровадження децентралізаційних реформ.

Виклад основного матеріалу. Зародження і теорія формування децентралізації мають довгу історію, яка сягає часів перших держав і політичних систем. Децентралізація як управлінська концепція виникла у відповідь на потребу розподілу влади та прийняття рішень між центральною владою та місцевими громадами. Вона набула особливого значення в епоху сучасних демократичних систем управління, коли підвищився інтерес до забезпечення більшої участі громадян у процесах управління.

Теоретична сутність децентралізації полягає в розподілі повноважень і відповідальності між різними рівнями управління, що дозволяє місцевим органам влади або громадам приймати рішення та забезпечувати послуги без втручання центральної влади. Ця концепція базується на кількох ключових теоретичних положеннях (рис. 1).

Одним із фундаментальних принципів децентралізації є розподіл владних повноважень між центральними та місцевими органами влади. Це дозволяє уникнути надмірної концентрації влади на рівні держави та сприяє демократичному управлінню.

Субсидіарність передбачає, що рішення повинні прийматися на найнижчому можливому рівні, найближчому до громадян. Центральна влада втручається лише тоді, коли місцеві органи не здатні ефективно вирішити проблему. Це забезпечує більш оперативне та точне реагування на потреби місцевих громад.

Децентралізація сприяє підвищенню ефективності управління, оскільки місцеві органи влади

краще розуміють місцеві потреби та мають більше можливостей для швидкого вирішення проблем. Вона дозволяє місцевим органам ефективніше розподіляти ресурси та надавати громадські послуги.

Децентралізація забезпечує більшу участь громадян у процесах прийняття рішень. Місцеві громади мають більше можливостей безпосередньо впливати на управлінські процеси, що сприяє підвищенню рівня прозорості та відповідальності місцевої влади.

Один із важливих аспектів децентралізації — це фінансова децентралізація, яка полягає в передачі місцевим органам влади повноважень щодо збору податків і розподілу фінансових ресурсів. Це дозволяє забезпечити належне фінансування місцевих проектів і послуг, а також сприяє економічному розвитку регіонів.

Місцеві органи влади, завдяки децентралізації, отримують ширшу автономію у вирішенні питань місцевого значення. Це дозволяє ефективніше реалізовувати регіональні політики та розвивати місцеві ініціативи.

Виділимо теоретичні підходи до децентралізації: політичний, адміністративний, фінансовий та економічний (табл. 1).

Отже, теоретична сутність децентралізації полягає в створенні умов для збалансованого управління на різних рівнях, що забезпечує більшу гнучкість, відповідальність та адаптацію до місцевих умов, сприяючи розвитку демократії, економічного росту та ефективного управління.

На ранніх етапах розвитку суспільств децентралізація була природним станом, коли місцеві громади мали значну автономію. Центральна влада

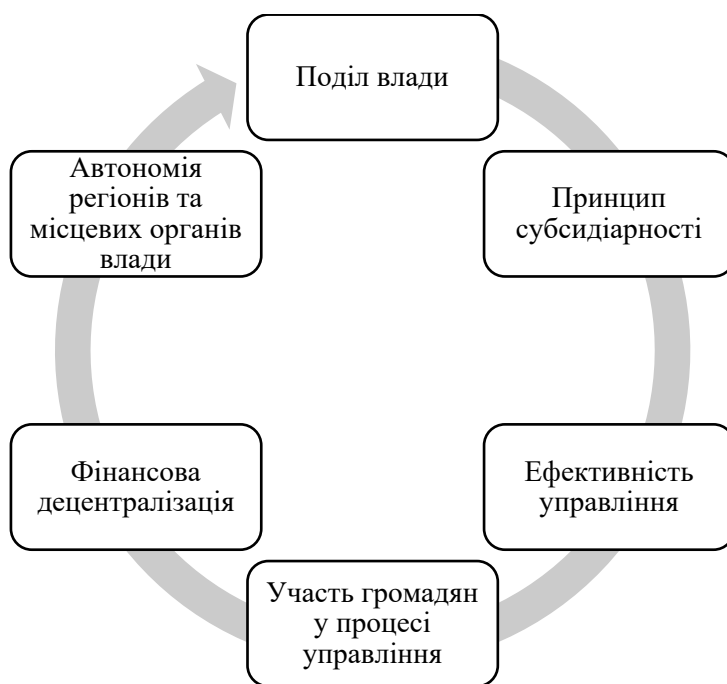


Рис. 1. Ключові аспекти концепції децентралізації
Джерело: сформовано автором на основі [7; 8]

контролювала лише основні аспекти управління, залишаючи місцевим органам вирішення багатьох адміністративних і економічних питань.

З розвитком індустріалізації відбулося посилення централізації, що було необхідно для ефективного управління економікою та інфраструктурними

Таблиця 1

Характеристика теоретичних підходів до децентралізації

Підхід	Характеристика
Політичний	Децентралізація розглядається як процес передачі політичних повноважень від центральної влади до місцевих органів. Цей підхід акцентує увагу на підвищенні ролі місцевого самоврядування, участі громадян у прийнятті рішень, а також на розподілі владних функцій між рівнями управління. Політична децентралізація спрямована на демократизацію суспільства та розвиток інститутів громадянського суспільства.
Адміністративний	Вивчає передачу адміністративних функцій від центральних органів до регіональних чи місцевих структур. Основна мета — підвищення ефективності державного управління, оптимізація розподілу ресурсів та відповідальності на місцях. Адміністративна децентралізація зосереджується на посиленні управлінської автономії місцевих органів.
Фіскальний	Цей підхід вивчає питання розподілу фінансових ресурсів між центральною та місцевою владою. Основна увага приділяється передачі бюджетних повноважень та відповідальності за збори і витрати коштів місцевим органам влади. Фіскальна децентралізація спрямована на створення фінансово самостійних місцевих громад.
Економічний	Зосереджується на передачі економічних ресурсів і повноважень для розвитку регіональної економіки, стимулювання місцевих ініціатив та покращення умов для місцевого бізнесу. Економічна децентралізація сприяє розподілу економічних функцій між різними рівнями управління, що може підвищити ефективність використання ресурсів.

Джерело: сформовано автором на основі [15; 16; 17]

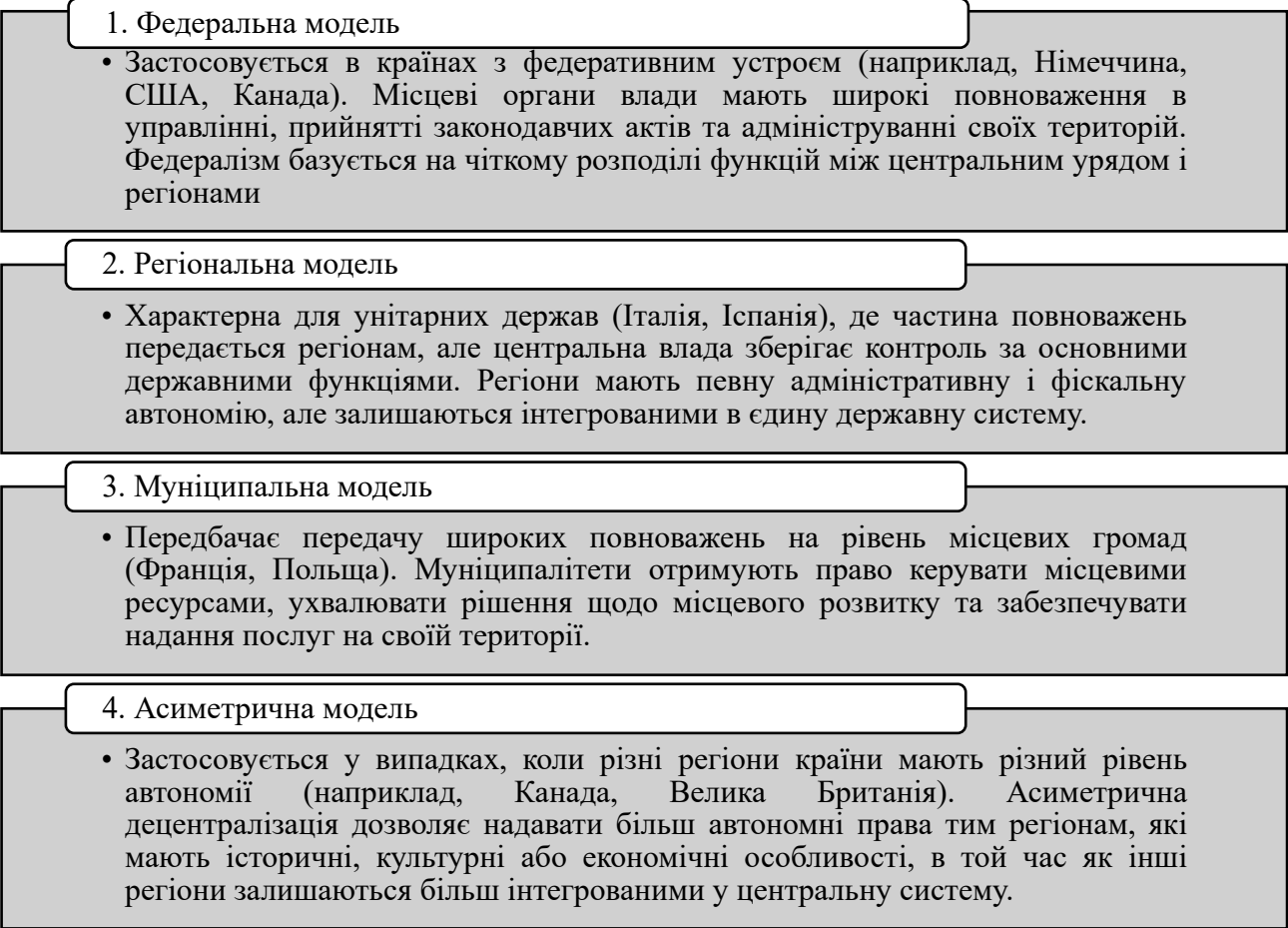


Рис. 2. Моделі реалізації децентралізації
Джерело: сформовано на основі [18]

Таблиця 2

Бенчмаркінг-аналіз досвіду впровадження децентралізації в різних країнах світу

Країна	Основні риси
Країни, що розвиваються	
Кенія	У 2010 році Кенія прийняла нову конституцію, яка закріпила децентралізацію як один із основних елементів управління. Вона передбачала передачу повноважень від центрального уряду до 47 округів. Це дозволило більш рівномірно розподіляти ресурси, підвищити прозорість фінансування і дати регіонам більше контролю над власним розвитком.
Індія	Децентралізація в Індії була спрямована на посилення участі громадян у місцевому самоврядуванні через створення рад на рівні сіл і міст. Це мало на меті підвищити відповідальність місцевих урядів та створити прямий зв'язок між населенням і владою. Однак значні соціальні й економічні розбіжності між штатами обмежують ефективність реформи.
Філіппіни	Після прийняття Закону про місцеве самоврядування у 1991 році, країна зіштовхнулася з серйозними викликами у впровадженні децентралізації, зокрема з корупцією та низьким рівнем адміністративної підготовки на місцевому рівні. Однак ця реформа дозволила забезпечити автономію місцевим громадам і дати можливість самим керувати своїми бюджетами та розвитком.
Країни з перехідною економікою та ті, що пройшли подібні реформи	
Польща	Польща є прикладом успішної децентралізації після комуністичного режиму. Реформа була здійснена у 1990-х роках і передбачала передачу повноважень на місцеві рівні, особливо у сферах охорони здоров'я, освіти та інфраструктури. Польська модель передбачала три рівні самоврядування (гміни, повіти і воеводства) і є прикладом успішного залучення громад до місцевого управління.
Україна	В Україні реформа децентралізації почалася у 2014 році. Вона мала на меті зміцнити місцеві громади, дати їм більше повноважень та ресурсів. Впровадження децентралізації дозволило об'єднати дрібні територіальні громади та покращити місцеве управління. Одним із важливих аспектів української реформи є перерозподіл бюджетних ресурсів, що дозволило громадам самостійно вирішувати більшість фінансових питань. Це також допомогло знизити корупцію та підвищити прозорість місцевих органів влади.
Іспанія	Модель децентралізації в Іспанії, відома як автономія, передбачає надання великих повноважень автономним спільнотам, зокрема Каталонії та Країні Басків. Це дозволило регіонам зберегти власні культурні та історичні особливості. Проте цей підхід має і свої виклики, оскільки призвів до політичної нестабільності у питаннях національної єдності.
Західні країни з давніми традиціями децентралізації	
Німеччина	Федеральна структура Німеччини є класичним прикладом децентралізованого управління. Кожна федеральна земля має значну автономію, зокрема у питаннях економічного планування, освіти і культурної політики. Ця система сприяє регіональному розвитку і створює умови для конкуренції між землями, що покращує загальну якість життя.
Швеція	Швеція має довгу історію децентралізованого управління, яка ґрунтується на місцевих муніципалітетах. Вони мають високий ступінь автономії у питаннях охорони здоров'я, освіти та соціальних послуг. Шведська модель успішно поєднує децентралізацію з високим рівнем прозорості та підзвітності місцевих органів влади.

Джерело: сформовано автором на основі [19; 20; 21; 22; 23; 24; 24; 26; 27; 28]

проектами. Більшість управлінських функцій перейшли до центральної влади, що призвело до зменшення автономії місцевих громад.

У XX столітті з'явилася тенденція до децентралізації, викликана необхідністю реагування на локальні проблеми та потреби. Цей процес був особливо виражений у країнах, що розвиваються, де децентралізація стала інструментом для підвищення ефективності місцевого управління та демократизації суспільства.

Нині децентралізація набуває нового виміру в контексті глобалізації та цифровізації. Інформаційні технології дозволяють краще координувати процеси управління на місцях, а глобальні виклики (екологічні, економічні, соціальні) потребують більшої гнучкості у прийнятті рішень на місцевому рівні.

Моделі реалізації децентралізації у світі відрізняються залежно від історичних, політичних, соціальних та економічних умов кожної країни. Проте, всі вони мають спільну мету — підвищення ефективності управління та розширення прав місцевих громад. Основними моделями реалізації децентралізації є федеральна, регіональна, муніципальна та асиметрична, кожна з яких має свої особливості реалізації у різних країнах (рис. 2).

Оцінка теоретичних підходів, історичних етапів та моделей реалізації децентралізації допомагає зрозуміти різні шляхи розвитку цієї реформи і те, як вона може бути адаптована до сучасних умов.

Порівняння досвіду впровадження децентралізації в різних країнах дозволяє зрозуміти, як цей процес може адаптуватися до різних соціально-економічних та політичних умов. Децентралізація

Таблиця 3

Основні виклики та особливості впровадження децентралізації

Виклики	Особливості
Політична нестабільність та опір реформам	
Децентралізація часто зустрічає опір з боку центральних органів влади, які не хочуть втрачати контроль. Це може призвести до політичної нестабільності та затримок у реалізації реформи.	Важливо створити політичний консенсус щодо важливості децентралізації, а також забезпечити підтримку на всіх рівнях уряду.
Недостатність ресурсів на місцевому рів	
ні Передача повноважень місцевим органам влади може бути неефективною, якщо їм не передаються адекватні фінансові та людські ресурси. Місцеві органи влади часто не мають достатньо коштів для реалізації своїх функцій.	Фінансова децентралізація повинна йти в парі з адміністративною, що вимагає реформування бюджетної системи та розподілу ресурсів.
Низька кваліфікація місцевих кадрів	
Відсутність належної кваліфікації та управлінських навичок у місцевих органах влади може знизити ефективність децентралізації.	Необхідно інвестувати в навчання та розвиток місцевих кадрів для підвищення їх професіоналізму та здатності до управління.
Нерівномірний регіональний розвиток	
Регіони з різним рівнем економічного розвитку отримують різні можливості після децентралізації. Багатіші регіони можуть розвиватися швидше, залишаючи менш розвинуті території позаду.	Необхідні механізми для вирівнювання можливостей між регіонами, зокрема створення фондів солідарності для підтримки менш забезпечених територій.
Корупція на місцевому рівні	
Передача більшої кількості повноважень на місцевий рівень може призвести до збільшення корупційних ризиків, якщо не будуть запроваджені ефективні механізми контролю.	Необхідно забезпечити прозорість і підзвітність місцевих органів влади через механізми громадського контролю та аудиту.
Правова та інституційна невизначеність	
Недостатньо розроблена законодавча база або правові прогалини можуть створювати труднощі у впровадженні децентралізації. Невизначеність щодо повноважень між різними рівнями управління може призвести до конфліктів.	Важливо розробити чітку правову базу, яка забезпечить координацію та взаємодію між центральною та місцевою владою.
Низький рівень громадянської активності	
У деяких країнах громадяни не готові до активної участі у процесах місцевого самоврядування через відсутність досвіду або бажання.	Важливо підвищити рівень обізнаності населення про можливості участі в місцевому управлінні та створити механізми, які заохочують громадян до активної участі у прийнятті рішень.
Вплив глобальних викликів та криз (війни, пандемії, економічні кризи	
Глобальні кризи, такі як війна або пандемія, можуть уповільнити або ускладнити процес децентралізації. Наприклад, війна може призвести до дестабілізації регіонів, а економічні кризи — до скорочення бюджетів.	Необхідно створювати адаптивні механізми децентралізації, які можуть ефективно реагувати на зовнішні виклики.
Невідповідність інфраструктури та технологічних можливостей	
Децентралізація вимагає належної інфраструктури та сучасних технологій, які забезпечують ефективне управління та комунікацію між різними рівнями влади	Необхідно розвивати інфраструктуру, включаючи цифрові технології, для забезпечення ефективного управління на місцевому рівні.
Інтеграція національних меншин та багатонаціональних громад	
В країнах з багатонаціональним населенням децентралізація може призвести до загострення етнічних або національних конфліктів.	Важливо забезпечити дотримання прав національних меншин та інклюзивність у процесах децентралізації.

Джерело: розроблено автором на основі [33; 34]

може мати різні форми і варіанти реалізації залежно від специфіки країни, її історії та потреб (табл. 2).

Досвід різних країн показує, що децентралізація може бути ефективним інструментом підвищення якості управління, розвитку громад та зміцнення демократії. Проте її успіх залежить від багатьох фак-

торів, зокрема політичної стабільності, якості управлінських кадрів, наявності ресурсів та підзвітності. У країнах, що розвиваються, децентралізація часто є частиною процесу демократизації та подолання нерівності, тоді як у країнах з перехідною економікою, вона спрямована на стабілізацію і розвиток місцевих громад.

Таблиця 4

Цілі та рекомендації для забезпечення сталого розвитку децентралізації в Україні

Ціль	Рекомендація
Підвищити фінансову самостійність місцевих громад	Забезпечити адекватний розподіл ресурсів між центральним та місцевими рівнями влади. Для цього необхідно переглянути бюджетні механізми, підвищити доходи місцевих бюджетів шляхом збільшення частки податків, що залишаються на місцях, а також створити механізми для залучення інвестицій у регіони.
Забезпечити професіоналізацію кадрів на місцях, що підвищить якість управління та реалізації місцевих ініціатив	Провести навчання та підвищення кваліфікації місцевих управлінців. Необхідно створити програми з управління, фінансів та розвитку регіонів для місцевих посадовців.
Зменшення корупційних ризиків та підвищення рівня довіри громадян до місцевої влади.	Впровадити механізми прозорого управління, включаючи електронні платформи для публічного звітування, моніторинг бюджетних витрат і електронні системи для взаємодії з громадянами.
Забезпечити участь громадян у прийнятті рішень на місцевому рівні, що сприятиме більшій прозорості та підзвітності	Створити інструменти для активної участі громадян у місцевому управлінні, такі як громадські слухання, електронні петиції, бюджети участі та платформи для обговорення ключових проблем.
Зменшити економічну нерівність між регіонами і запобігти їхньому відставанню у розвитку.	Впровадити програми для вирівнювання економічного розвитку регіонів, зокрема через підтримку менш розвинених громад і стимулювання інвестицій у депресивні регіони.
Забезпечити гармонійне співіснування різних етнічних груп у межах децентралізованих територіальних громад.	Враховувати етнічні та культурні особливості при формуванні політики децентралізації, зокрема через надання можливостей для автономного управління громадам національних меншин.
Забезпечити стабільність та стійкість регіонів до зовнішніх викликів та загроз	Створити адаптивні управлінські механізми, які швидко реагуватимуть на кризи, зокрема через впровадження кризових фондів та регіональних планів швидкого відновлення інфраструктури.
Покращити якість життя громадян і забезпечити ефективне функціонування місцевої інфраструктури.	Інвестувати у розвиток місцевої інфраструктури, зокрема шляхів, шкіл, лікарень, а також розширювати доступ до цифрових послуг, що полегшить взаємодію громадян з місцевою владою.
Використання світового досвіду для вдосконалення децентралізації в Україні	Залучати міжнародні організації до підтримки децентралізаційних процесів через технічну допомогу, експертне консультування та фінансову підтримку
Забезпечити правову підтримку процесів децентралізації та уникнути правової невизначеності.	Провести ревізію чинного законодавства щодо децентралізації та створити нові законодавчі акти, які будуть враховувати сучасні виклики та забезпечувати чітку координацію між центральною та місцевою владою.

Джерело: сформовано автором

Законодавство України спрямоване на розширення повноважень органів місцевого самоврядування. Це включає надання громадам можливостей вирішувати економічні, соціальні, екологічні та культурні питання на місцевому рівні [29]. Громади можуть створювати власні виконавчі органи влади, відповідальні за реалізацію рішень місцевих рад. Закон забезпечує ефективний механізм взаємодії органів місцевого самоврядування та державних адміністрацій [30]. Передбачається підвищення відповідальності місцевих органів за управління територіями. Закон про добровільне об'єднання територіальних громад стимулює створення більш потужних та спроможних громад шляхом добровільного об'єднання [31]. Законодавство передбачає можливість співпраці між громадами для спільного вирішення важливих питань, таких як будівництво інфраструктури, забезпечення водопостачання, управління відходами тощо. Органи місцевого самоврядування підлягають контролю з боку держави щодо законності їх рішень, але їхня діяльність є автономною у межах наданих повноважень [32]. Міс-

цеві органи самоврядування несуть відповідальність за ефективність використання коштів і ресурсів. Ці позиції створюють основу для успішного впровадження децентралізації в Україні, забезпечуючи місцевим громадам більшу автономію та відповідальність у вирішенні власних потреб.

Впровадження децентралізації в сучасних умовах супроводжується низкою основних викликів та особливостей, які залежать від політичних, економічних та соціальних факторів (табл. 3).

Отже, впровадження децентралізації в сучасних умовах потребує врахування цих викликів та особливостей для досягнення успішної реформи і стабільного розвитку регіонів та держав.

Для підвищення ефективності децентралізації в Україні, особливо в умовах сучасних викликів та загроз, необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на усунення ключових проблем та зміцнення місцевого самоврядування. Ось кілька рекомендацій:

Впровадження цих рекомендацій дозволить зробити процес децентралізації в Україні більш

ефективним та стійким до сучасних викликів, що сприятиме стабільному розвитку країни.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, децентралізація є важливим механізмом підвищення ефективності управління державою, що сприяє розвитку регіонів та посиленню місцевого самоврядування. Вона дозволяє територіальним громадам самостійно приймати рішення, враховуючи їхні специфічні потреби та ресурси. Процес децентралізації в умовах сучасних загроз, таких як економічні кризи, військові конфлікти та пандемії, потребує адаптивності та стабільності управлінських систем. Виклики, пов'язані з децентралізацією, вимагають гнучких підходів та спеціальних кризових стратегій.

Однією з головних умов успішного впровадження децентралізації є належне фінансове забезпечення місцевих органів влади. Недостатнє фінансування може гальмувати розвиток регіонів і знижувати якість управління на місцях. Успішна децентралізація вимагає високого рівня професіоналізму місцевих управлінців. Підвищення кваліфікації, інституційна підтримка та розвиток людського ка-

піталу на місцях є вирішальними факторами для ефективної реалізації децентралізаційних реформ.

Залучення громадськості до управлінських процесів, підвищення прозорості та підзвітності місцевої влади є необхідними умовами для підвищення довіри громадян і забезпечення ефективного управління. Україна може використовувати міжнародний досвід впровадження децентралізаційних реформ, особливо країн, що вже пройшли через подібні процеси. Міжнародна технічна та фінансова підтримка є важливими чинниками для подальшого розвитку реформи в Україні. Успішне впровадження децентралізації залежить від створення сучасної законодавчої бази, що враховуватиме як внутрішні особливості України, так і зовнішні виклики. Децентралізація має стати засобом для усунення регіональних диспропорцій та сприяти збалансованому економічному розвитку всіх частин країни.

Загалом, децентралізація в сучасних умовах є ключовою реформою для зміцнення державності, розвитку громад і підвищення ефективності управлінських процесів на всіх рівнях.

Література

1. Koritansky J. C. Decentralization and Civic Virtue in Tocqueville's 'New Science of Politics'. Publius, *JSTOR*. 1975. Vol. 5, No. 3. P. 63–81. URL: <http://www.jstor.org/stable/3329449> (дата звернення: 02.09.2024).
2. Decentralised Governance for Development: A Combined Practice Note on Decentralisation, Local Governance and Urban/Rural Development. United Nations Development Programme. 2004. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/DLGUD_PN_English.pdf (дата звернення: 02.09.2024).
3. Khandiy O. O. The modern condition and features decentralization of power in Ukraine. *Economics and law*. 2016. № 2. P. 137–145. doi: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2016.02.137>.
4. Gavkalova N., Zilinska A., Kurdiukova V. Peculiarities of decentralization of public governance in the conditions of democratic transformation in. *Public Administration and Law Review*. 2021. No 4(8). P. 28–36.
5. Decentralization and corruption in public service delivery: Local institutional arrangements that can help reduce governance risks / A. Zarychta та ін. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2023. doi: <https://doi.org/10.1093/jopart/muad022>.
6. Довгаль О. В. Розвиток сільських територій в умовах децентралізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 4. С. 268–279. URL: <http://ujae.org.ua/en/development-of-rural-territories-in-decentralization-conditions/> (дата звернення: 02.09.2024).
7. Chapter 1: What is decentralization? Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <http://surl.li/mpkuoa> (дата звернення: 02.09.2024).
8. Ozmen A. Notes to the concept of decentralization. *European Scientific Journal*. 2014. Vol. 10, No. 10. P. 415–424. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/236405436.pdf> (дата звернення: 03.09.2024).
9. Dmytryshyn M., Dmytryshyn R., Yakubiv V., Zagorodnyuk A. Peculiarities of Ukrainians' Approval of Decentralization Reform. *Administrative Sciences*. 2021. Т. 11, № 4. P. 104. doi: <https://doi.org/10.3390/admsci11040104>.
10. Дяченко С. Тенденції та перспективи розвитку фінансової децентралізації в Україні. *Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи: матеріали міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні* (Київ, 9 груд. 2021 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андреевої, В. С. Колтун. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2021. 259 с. (С. 15–17).
11. Одарченко К. Місцеве самоврядування в умовах війни з Росією. *LB.ua*. 2023. URL: <http://surl.li/udqlzh> (дата звернення: 04.09.2024).
12. Dzhurylo A. Decentralization in education systems: European policies and practices. *Education: Modern Discourses*. 2019. № 1. P. 29–37. doi: <https://doi.org/10.32405/2617-3107-2019-1-4>.
13. Meguid B. M. Multi-Level Elections and Party Fortunes: The Electoral Impact of Decentralization in Western Europe. *APSA*. 2011. Annual Meeting Paper. URL: <https://ssrn.com/abstract=1900031> (дата звернення: 03.09.2024).

14. Raychev S., Mollov Y. Decentralization, green economics, and cohesion: a comprehensive analysis of European regional development. 2023. doi: <https://doi.org/10.20472/EFC.2023.019.016>.
15. Manor J. The Political Economy of Democratic Decentralization. The World Bank, 1999. 1818 H Street, N. W. Washington, D.C. 20433.
16. Political decentralization — Decentralization Net. Decentralization Net. URL: <https://decentralization.net/political/> (дата звернення: 06.09.2024).
17. Weingast B. R. Second Generation Fiscal Federalism: Political Aspects of Decentralization and Economic Development. World Development. 2014. Т. 53. Р. 14–25. doi: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.01.003>.
18. Silk P. Principles and Models of Decentralisation. 2021. URL: <https://gpgovernance.net/wp-content/uploads/2021/02/Principles-and-Models-of-Decentralisation-WEB2-1.pdf> (дата звернення: 02.09.2024).
19. Savage A., Lumbasi L. The impact of decentralization in Kenya, Trinity College Dublin. *Masters in Development Practice*, 2016. URL: <https://aidlink.ie/file/2016/08/THE-IMPACT-OF-DECENTRALIZATION-IN-KENYA-.pdf> (дата звернення: 02.09.2024).
20. Decentralisation in India. Challenges & Opportunities. United Nations Development Programme 55, Lodi Estate New Delhi — 110003, 2017. India. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/in/decentralisation_india_challenges_opportunities.pdf (дата звернення: 02.09.2024).
21. UN-Habitat. Fiscal Decentralisation in Philippines. UN-Habitat — A Better Urban Future. *UN-Habitat*. 2012. URL: <https://unhabitat.org/fiscal-decentralisation-in-philippines> (дата звернення: 08.09.2024).
22. Holesch A. The decentralization of Poland 1989–2018: from partisan disagreement to a vehicle for successful absorption of EU cohesion funding. *REAF-JSG*. 2018 Des; № 28 Р. 47–73. doi: <https://doi.org/10.2436/20.8080.01.30>.
23. Децентралізація в Україні досягнення, надії і побоювання. *Український незалежний центр політичних досліджень*. 2017. URL: <https://www.international-alert.org/app/uploads/2021/08/Ukraine-Decentralisation-UK-2017.pdf> (дата звернення: 02.09.2024).
24. César C. Decentralization in Spain: federal evolution and performance of the estado autonómico, in Diego Muro, and Ignacio Lago (eds), *The Oxford Handbook of Spanish Politics*, Oxford Handbooks (online edn, Oxford Academic, 5 Mar. 2020). doi: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198826934.013.5/>.
25. Valles J. M., Foix M. C. Decentralisation in Spain: a review. *European Journal of Political Research*. 1988. Т. 16, № 4. С. 395–407. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.1988.tb00160.x>.
26. Reshaping Decentralised Development Co-operation in Germany. *OECD*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/reshaping-decentralised-development-co-operation-in-germany_afedb776-en.html (дата звернення: 02.09.2024).
27. Elander I., Montin S. Decentralisation and Control: central-local government relations in Sweden. *Policy & Politics*. 1990. Т. 18, № 3. С. 165–180. doi: <https://doi.org/10.1332/030557390782454512>.
28. CoR — Sweden intro. *Sign In*. URL: <http://surl.li/dhzaov> (дата звернення: 03.09.2024).
29. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР: станом на 10 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 03.09.2024).
30. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII: станом на 4 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 03.09.2024).
31. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII: станом на 14 трав. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 03.09.2024).
32. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII: станом на 27 черв. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 03.09.2024).
33. Au Thi Tam Minh. Challenges in implementing decentralization of foreign direct investment management in viet nam — case study of the hung nghiep formosa ha tinh steel project in ha tinh province. *Asia-Pacific Sustainable Development Journal*. Vol. 26, No. 2. URL: https://www.unescap.org/sites/default/d8files/Paper%204_0.pdf (дата звернення: 01.09.2024).
34. Meijerink S., Huitema D. The challenges and pitfalls of decentralisation in water resources management. *Water governance*. 2015. No 5. URL: <https://edepot.wur.nl/430717> (дата звернення: 06.09.2024).

References

1. Koritansky, J. C. (1975). Decentralization and Civic Virtue in Tocqueville's 'New Science of Politics.' *Publius*, vol. 5, no. 3, pp. 63–81. *JSTOR*. URL: <http://www.jstor.org/stable/3329449>.
2. Decentralised Governance for Development (2004). A Combined Practice Note on Decentralisation, Local Governance and Urban/Rural Development. United Nations Development Programme. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/DLGUD_PN_English.pdf.
3. Khandiy, O. O. (2016). The modern condition and features decentralization of power in Ukraine. *Economics and law*. 2016. № 2. S. 137–145. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2016.02.137>.
4. Gavkalova, N., Zilinska, A., Kurdiukova, V. (2021). Peculiarities of decentralization of public governance in the conditions of democratic transformation in. *Public Administration and Law Review*. No 4(8). P. 28–36.

5. Zarychta A. et al. (2023). Decentralization and corruption in public service delivery. Local institutional arrangements that can help reduce governance risks. *Journal of Public Administration Research and Theory*. <https://doi.org/10.1093/jop-art/muad022>.
6. Dovhal, O. V. (2018). Rozvytok silskykh terytorii v umovakh detsentralizatsii [Rural Development in the Context of Decentralization]. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. Tom 3, № 4. P. 268–279. URL: <http://ujae.org.ua/en/development-of-rural-territories-in-decentralization-conditions/> [in Ukrainian].
7. Chapter 1: What is decentralization? Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <http://surl.li/mpkuoa>.
8. Ozmen, A. (2014). Notes to the concept of decentralization. *European Scientific Journal*. Vol. 10, No. 10. P. 415–424. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/236405436.pdf>.
9. Dmytryshyn, M., Dmytryshyn, R., Yakubiv, V., Zagorodnyuk, A. (2021). Peculiarities of Ukrainians' Approval of Decentralization Reform. *Administrative Sciences*. T. 11, № 4. P. 104. <https://doi.org/10.3390/admsci11040104>.
10. Diachenko, S. (2021). Tendentsii ta perspektyvy rozvytku finansovoi detsentralizatsii v Ukraini [Trends and prospects of financial decentralization in Ukraine]. *Reforma detsentralizatsii v Ukraini: zdobutky ta perspektyvy: materialy mizhnar. krugloho stolu do Dnia mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini* (pp. 15–17). Za zah. red. L. H. Komakhy, O. M. Andrieievoi, V. S. Koltun. Kyiv: NNI PUDS KNU [in Ukrainian].
11. Odarchenko, K. (2023). Mistseve samovriaduvannia v umovakh viiny z Rosiieiu [Local Self-Government in the Context of War with Russia]. *LB.ua*. URL: <http://surl.li/udqlzh> [in Ukrainian].
12. Dzhurylo, A. (2019). Decentralization in education systems: European policies and practices. *Education: Modern Discourses*. № 1. P. 29–37. URL: <https://doi.org/10.32405/2617-3107-2019-1-4>.
13. Meguid, B. M. (2011). Multi-Level Elections and Party Fortunes: The Electoral Impact of Decentralization in Western Europe. *APSA, Annual Meeting Paper*. URL: <https://ssrn.com/abstract=1900031>.
14. Raychev, S., Mollov, Y. (2023) Decentralization, green economics, and cohesion: a comprehensive analysis of European regional development. <https://doi.org/10.20472/EFC.2023.019.016>.
15. Manor, J. (1999). The Political Economy of Democratic Decentralization. The World Bank. 1818 H Street, N. W. Washington, D.C. 20433.
16. Political decentralization — Decentralization Net. Decentralization Net. URL: <https://decentralization.net/political/>.
17. Weingast, B. R. (2014). Second Generation Fiscal Federalism: Political Aspects of Decentralization and Economic Development. *World Development*. T. 53. P. 14–25. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.01.003>.
18. Silk, P. (2021). Principles and Models of Decentralisation. URL: <https://gpgovernance.net/wp-content/uploads/2021/02/Principles-and-Models-of-Decentralisation-WEB2-1.pdf>.
19. Savage, A., Lumbasi, L. (2016). The impact of decentralization in Kenya, Trinity College Dublin. Masters in Development Practice. URL: <https://aidlink.ie/file/2016/08/THE-IMPACT-OF-DECENTRALIZATION-IN-KENYA-.pdf>.
20. Decentralisation in India. (2017). Challenges & Opportunities. United Nations Development Programme 55, Lodi Estate New Delhi — 110003. India. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/in/decentralisation_india_challenges_opportunities.pdf.
21. UN-Habitat. (2012). Fiscal Decentralisation in Philippines. UN-Habitat — A Better Urban Future. URL: <https://un-habitat.org/fiscal-decentralisation-in-philippines>.
22. Holesch, A. (2018). The decentralization of Poland 1989–2018: from partisan disagreement to a vehicle for successful absorption of EU cohesion funding. *REAF-JSG*. № 28. P. 47–73. <https://doi.org/10.2436/20.8080.01.30>.
23. Detsentralizatsiia v Ukraini dosiahnennia, nadii i poboivannia [Decentralization in Ukraine: achievements, hopes and fears]. (2017). *Ukrainskyi nezaleznyi tsentr politychnykh doslidzhen*. URL: <https://www.international-alert.org/app/uploads/2021/08/Ukraine-Decentralisation-UK-2017.pdf> [in Ukrainian].
24. César, C. (2020). Decentralization in Spain: federal evolution and performance of the estado autonómico', in Diego Muro, and Ignacio Lago (eds), *The Oxford Handbook of Spanish Politics*, Oxford Handbooks. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198826934.013.5/>.
25. Valles, J. M., Foix, M. C. (1988). Decentralisation in Spain: a review. *European Journal of Political Research*. T. 16, № 4. P. 395–407. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.1988.tb00160.x>.
26. Reshaping Decentralised Development Co-operation in Germany. *OECD*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/reshaping-decentralised-development-co-operation-in-germany_afedb776-en.html.
27. Elander, I., Montin, S. (1990). Decentralisation and Control: central-local government relations in Sweden. *Policy & Politics*. T. 18, № 3. P. 165–180. <https://doi.org/10.1332/030557390782454512>.
28. CoR — Sweden intro. URL: <http://surl.li/dhzaov>.
29. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini [On Local Self-Government in Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 r. № 280/97-VR: stanom na 10 serp. 2024 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-bp#Text> [in Ukrainian].
30. Pro spivrobitnytstvo terytorialnykh hromad [On cooperation of territorial communities]: Zakon Ukrainy vid 17.06.2014 r. № 1508-VII: stanom na 4 kvit. 2023 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> [in Ukrainian].

31. Pro dobrovilne obiednannia terytorialnykh hromad [On voluntary amalgamation of territorial communities]: Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 r. № 157-VIII: stanom na 14 trav. 2020 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> [in Ukrainian].

32. Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky [On the principles of state regional policy]: Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 r. № 156-VIII: stanom na 27 cherv. 2024 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> [in Ukrainian].

33. Au Thi Tam Minh. Challenges in implementing decentralization of foreign direct investment management in vietnam — case study of the hung nghiep formosa ha tinh steel project in ha tinh province. *Asia-Pacific Sustainable Development Journal*. Vol. 26, No. 2. URL: https://www.unescap.org/sites/default/d8files/Paper%204_0.pdf.

34. Meijerink, S., Huitema, D. (2015). The challenges and pitfalls of decentralisation in water resources management. *Water governance*. No. 5. URL: <https://edepot.wur.nl/430717>.

Стаття надійшла до редакції 11.09.2024

Мушук Василь Васильович

здобувач ступеня доктора філософії зі спеціальності

281 Публічне управління та адміністрування

Полтавського державного аграрного університету

Mushuk Vasyl

Postgraduate of the

Poltava State Agrarian University

ORCID: 0009-0009-2413-3004

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-9-10260

ІНСТИТУТ ПРИМУСОВОГО ВИКОНАННЯ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК

INSTITUTE OF ENFORCEMENT OF JUDGEMENTS IN THE STATE ADMINISTRATION SYSTEM: FORMATION AND DEVELOPMENT

Анотація. Вступ. Встановлення державою правил відбувається шляхом нормотворення, але нормотворення не завершується прийняттям владних нормотворчих актів. Однією з важливих цілей нормотворення є реальне втілення в життя, своєчасне і точне виконання законодавчих актів та рішень, що приймаються від імені держави на підставі цих актів. Публічне адміністрування ґрунтується на механізмах примусу, зокрема і щодо виконання судових рішень, які спрямовані на усунення порушень законодавства.

Метою статті є висвітлення значення інституту примусового виконання рішень для держави та суспільства, окреслення його місця у загальній системі управління державою.

Матеріали і методи. При написанні статті використано ретроспективний аналіз становлення та розвитку системи примусового виконання рішень в Україні. Дослідження відмінностей сучасної системи примусового виконання рішень від систем, які діяли раніше, проведено із застосуванням методу компаративного аналізу. Компаративний аналіз систем примусового виконання рішень, що діють в інших країнах світу, також дозволив виявити ряд відмінностей сучасної української системи примусового виконання рішень. Причини, що обумовили впровадження зміни механізмів примусового виконання судових рішень, виявлені шляхом застосування методу систематизації. Джерелами інформації при проведенні дослідження слугували нормативно-правові акти України, аналітичні огляди експертів, наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

Результати. Вивчено позитивний і негативний досвід організації процесу примусового виконання рішень в інших країнах світу, можливість його використання в Україні. Доведено, що на ефективність примусового виконання рішення впливає не його модель, структура, наявність або відсутність спеціального органу примусового виконання. Встановлено, що основними детермінантами ефективності є високий рівень доходів громадян, високий рівень зайнятості населення та розвинута система фінансового контролю з боку держави. Окреслено існуючі проблеми сучасної системи примусового виконання рішень в Україні, їх вплив на розвиток держави та шляхи подолання негативних явищ.

Перспективи. Отримані результати дають підстави для продовження наукового пошуку варіанту розбудови ефективної системи примусового виконання рішень.

Ключові слова: інститут примусового виконання рішення, державне управління, правова держава, судова влада, модель.

Summary. Introduction. The establishment of rules by the state takes place through rulemaking, but rulemaking does not end with the adoption of authoritative rulemaking acts. One of the important goals of rulemaking is the real implementation, timely and accurate implementation of legislative acts and decisions made on behalf of the state on the basis of these acts. Public administration is based on coercion mechanisms, in particular, on the execution of court decisions, which are aimed at eliminating violations of the law.

The purpose of the article is to highlight the importance of the institution of enforcement of decisions for the state and society, to outline its place in the general system of state management.

Materials and methods. When writing the article, a retrospective analysis of the formation and development of the system of enforcement of decisions in Ukraine was used. The study of the differences between the modern system of enforcement of decisions and the systems that operated earlier was carried out using the method of comparative analysis. A comparative analysis of the systems of enforcement of decisions operating in other countries of the world also made it possible to identify a number of differences in the modern Ukrainian system of enforcement of decisions. The reasons that led to the introduction of changes in the mechanisms of enforcement of court decisions were revealed by applying the method of systematization. The sources of information during the research were normative and legal acts of Ukraine, analytical reviews of experts, scientific articles of domestic and foreign authors.

The results. The positive and negative experience of organizing the process of enforcement of decisions in other countries of the world, the possibility of its use in Ukraine, has been studied. It has been proven that the effectiveness of enforcement of a decision is not influenced by its model, structure, presence or absence of a special enforcement body. It was established that the main determinants of efficiency are a high level of income of citizens, a high level of employment of the population and a developed system of financial control by the state. The existing problems of the modern system of enforcement of decisions in Ukraine, their impact on the development of the state and ways to overcome negative phenomena are outlined.

Prospects. The obtained results provide grounds for continuing the scientific search for an option for building an effective system of enforcement of decisions.

Key words: institute of enforcement of judgments, state administration, rule of law, judiciary, model.

Постановка проблеми. Людство з давніх часів дійшло висновку, що ефективно управління суспільством можливо лише за допомогою встановлення певних правил, які є обов'язковими до виконання суб'єктами правовідносин на території держави, яка їх встановила. Встановлення державою правил відбувається шляхом нормотворення, тобто шляхом прийняття законодавчих актів. Цей процес нормотворення є доволі складним, постійним та триваючим. Держава у ході свого розвитку потребує удосконалення вже прийнятих правил, а також прийняття нових, які регламентують відносини держави та суспільства у нових сферах життєдіяльності, що з'являються в міру її розвитку. Однак, слід зазначити, що нормотворення не завершується прийняттям владних нормотворчих актів. Однією з важливих цілей нормотворення є реальне втілення в життя, своєчасне і точне виконання законодавчих актів та рішень, що приймаються від імені держави на підставі цих актів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковці, предметом дослідження яких є правові основи публічного управління [1; 2; 3], наголошують, що для правової держави важливим є не тільки недопущення порушень законодавства, прав і свобод людини, але і створення відповідних гарантій для відновлення цих прав. При цьому, без гарантій чіткого і своєчасного виконання судових рішень, а також рішень інших державних органів, існування судів та інших органів втрачає сенс. Дослідники відмічають, що відсутність дієвого механізму виконання рішень суду та рішень інших державних органів призводить до вкрай негативних для держави та суспільства наслідків, таких як порушення конституційних прав громадян на судовий захист, незавершеність процесу правосуддя, зниження престижу його органів, втрата довіри з боку громадян до системи правосуддя та

держави в цілому, правовий нігілізм, що в підсумку руйнує державність [3; 4; 5]. Так, О.Задорожня та Д.Фіолевський вважають, що органи, наділені функцією примусового виконання рішень, є важливим державним інструментом, від якого залежить не тільки реальне відновлення порушених прав, але і розвиток, авторитет та навіть існування держави [3]. Доцільно також згадати роботи М.Марченка [6], О.Д.Лазор, О.Я.Лазор [7], П.Макушева [8], які присвячені становленню інституту примусового виконання судових рішень в Україні. Спираючись на результати, отримані переліченими та іншими авторами, можна констатувати, що система виконання судових рішень в Україні неодноразово зазнавала руйнування і на сьогодні відсутня загальновизнана модель відповідної системи, що викликає необхідність здійснення наукового її обґрунтування.

Постановка завдання. Дослідити історію становлення інституту примусового виконання судових рішень в Україні та обґрунтувати основні складові моделі примусового виконання судових рішень.

Виклад основного матеріалу. На початку 90-х років ХХ століття Україна разом із незалежністю отримала у спадок від СРСР нормативні акти, які регулювали діяльність судової системи та системи примусового виконання рішень, до яких належали Цивільний процесуальний кодекс 1963 року та Інструкція про виконавче провадження 1985 року [9; 10]. У зв'язку із запровадженням в Україні інституту приватної власності успадкована система виглядала застарілою та такою, що не відповідала реаліям того часу, а тому потребувала негайних змін. На жаль, на розробку та осучаснення законодавчої бази, яка регулювала процес виконання рішень та систему органів примусового виконання, знадобилось сім років. Протягом цього періоду суспільство поступово втрачало довіру до інститутів влади, зокрема судової,

які виявились нездатними забезпечити реалізацію принципу справедливості в нових умовах. Нездатність держави ефективно захистити права своїх громадян спонукало останніх звертатись за захистом порушених прав до кримінальних структур, які за перші роки незалежності та невизначеності взяли під свій контроль фактично усі суспільні сфери діяльності. Вказана ситуація у суспільстві призвела до катастрофічного зростання рівня злочинності, якого держава не фіксувала з часів закінчення Другої світової війни. Українське суспільство відчуває негативний досвід перших років незалежності до теперішнього часу.

Досліджуючи вплив інституту примусового виконання рішень на відносини суспільства та держави, слід зазначити, що завдяки органам примусового виконання рішень, суспільство дисциплінується, що у свою чергу позитивно впливає на розвиток держави. Невідворотність покарання призводить до зникнення у суб'єкта правовідносин бажання порушувати норми та правила, встановлені державою, що беззаперечно сприяє зменшенню кількості протиправних діянь, порушень прав людини, зростанню суспільної правосвідомості, а разом із нею економічних показників. Саме органи примусового виконання рішень, відновлюючи порушені права та свободи, мають забезпечити невідворотність майнової та іншої юридичної відповідальності у цивільному та економічному обігу. При цьому якість примусового виконання рішень демонструє рівень дієвості механізму правового регулювання у країні, оскільки від цієї якості безпосередньо залежить виховання громадян у дусі поваги до закону та юридична цінність самих державних рішень [4].

Тобто, інститут примусового виконання має велике значення для держави, громадян та юридичних осіб, які при порушенні будь-яких конституційних прав чи власних інтересів прагнуть їх захисту, звертаючись до суду та інших державних правозахисних органів, розраховуючи на те, що держава, яка утримується фактично за їх рахунок, захистить їх від неправомірних дій, допоможе поновити порушені права та законні інтереси. Держава, за своїм класичним визначенням — це особлива організація публічної, політичної влади панівного класу, що володіє спеціальним апаратом управління і примусу. Наявність системи примусового виконання рішень — не просто невід'ємною складовою держави, а ознака державності, тому інститут примусового виконання рішень існує з часів появи держави та державності [5].

У різні історичні часи в різних країнах світу функцією примусового виконання рішень органів влади та судів наділялись різні державні чиновники, підрозділи поліції та навіть військові. Наприклад, за часів арабського халіфату функцією примусового виконання рішень наділялась спеціально створена поліція, начальник якої об'єднував повноваження намісника, судді та виконавця судових рішень. Крім

того, він був наділений правом проводити розшук убивць та застосовувати деякі покарання за законами шариату, не пов'язані з позбавленням життя [11].

Економічний розвиток, створення банківської системи, впровадження нових систем фінансового контролю та суворой відповідальності за невиконання рішень державних органів у деяких країнах світу і в теперішній час дозволяє не утримувати спеціальні органи з виконання судових рішень, наділяючи державні та приватні структури, основні повноваження яких належать до інших галузей правозастосування, функцією примусового виконання. Яскравим прикладом цьому є Сполучені Штати Америки (США), де, на відміну від континентальної системи цивільного судочинства, не передбачено створення та утримання спеціальних органів примусового виконання рішень. У США особа, на користь якої прийнято судові рішення, самостійно або за допомогою свого адвоката вживає заходів, спрямованих на його виконання. Стягувач або адвокат, діючи в інтересах свого стягувача, з метою забезпечення виконання судового рішення звертається як до державних (Маршалську службу), так і приватних структур (банків, страхових компаній тощо) [12].

Такий підхід до організації процесу примусового виконання рішень є спірним, оскільки за класичним визначенням демократичної держави, примусом, як і управлінням, наділена саме держава в особі державних органів влади. Однак, на території США така модель працює та є доволі дієвою завдяки встановленню державою жорсткої відповідальності за невиконання судового рішення, що у більшості випадків спонукає боржників до добровільного виконання рішень. Крім того, в США створено дієву систему фінансового контролю як за доходами, так і за витратами суб'єктів правовідносин, що майже повністю здійснюється через банківські установи. Завдяки повному фінансовому контролю з боку держави за банківським сектором, через який проходять усі фінансові потоки суб'єктів правовідносин, уникнути фінансової відповідальності фактично неможливо [там само]. Дана модель контролю фактично повністю виключає невиконання судових рішень та одночасно робить зайвим створення та утримання спеціальних органів примусового виконання.

Таким чином, твердження деяких дослідників про те, що відсутність у США спеціальних органів примусового виконання рішень обумовлена надвисоким рівнем правосвідомості громадян, очевидно, є хибними, її відсутність пов'язана із створенням державою такої системи фінансового контролю, за якої боржнику вигідніше виконати рішення у добровільному порядку. У протилежному випадку, з нього буде стягнуто борг разом із накладанням додаткових штрафних санкцій за невиконання рішення у добровільному порядку. Схожа система примусового виконання рішень діє і у Великобританії, де ініціатива щодо розшуку майна боржника належить стягувачу.

Загалом у світі прийнято виділяти дві основні моделі примусового виконання рішень: приватноправову та публічно-правову. Перша модель характерна для Франції, Італії, Бельгії, Нідерландів, Люксембургу, Польщі, Угорщини, країн Балтії та деяких інших, де запроваджено інститут приватних виконавців, на який покладено функції примусового виконання рішень [13; 14; 15]. Однак, в моделях цих країн існують і суттєві відмінності. Наприклад, у Франції, яка першою запровадила інститут приватних виконавців, діють як приватні, так і державні пристави численністю майже десять відсотків від кількості усіх приставів у країні. Державні судові пристави виконують рішення щодо стягнень на користь держави. У свою чергу, у Республіці Польща, яка у 90-х роках минулого століття створювала систему примусового виконання за прикладом Франції, діють лише приватні виконавці. Таким чином, стверджувати про повну тотожність моделей примусового виконання буде помилковим, у моделях кожної країни є ті чи інші відмінності, однак їх всіх об'єднує наявність інституту приватних виконавців, який є домінуючим.

До країн з моделлю публічно-правовою системою примусового виконання рішень відносять США, Великобританію, Німеччину, Ізраїль та інші, хоча система США суттєво відрізняється від німецької або ізраїльської моделі. У Німеччині функцію примусового виконання рішень покладено на судових приставів (реєстраторів), які є державними службовцями. При цьому, не зважаючи на те, що кожен пристав закріплений за конкретним судом, отримуючи з державного бюджету заробітну платню та інші виплати, кожен пристав у Німеччині організовує своє робоче місце та процес виконання самостійно. Витрати на організацію робочого місця, приміщення, оргтехніку, транспорту, оплату праці додаткового персоналу відшкодовує держава [13].

В Ізраїлі функції примусового виконання рішень виконують судові виконавці, які діють при магістратських судах. Керівник служби наділений слідчо-оперативними функціями з правом проведення розшуку боржника та обшуку його приміщення як по власній ініціативі, так і за заявою стягувача. Таким чином, можна впевнено стверджувати, що в Німеччині та Ізраїлі, на відміну від США та Великобританії, діє система державних органів примусового виконання рішень [13; 16].

Моделі примусового виконання рішень також можна поділити на: а) приватні — в яких функцію примусового виконання рішень виконують лише приватні виконавці або інші приватні особи, наділені правом примусового виконання рішень; б) державні — в яких таку функцію виконують лише державні структури або окремі особи, які є державними службовцями; в) змішані — які одночасно поєднують як інститут приватних, так і державних виконавців.

Перші згадування про судових виконавців на території нинішньої України з'являються за часів

Київської Русі в «Руській правді» — першому кодифікованому зведенні правових норм, яке дійшло до нас у трьох редакціях: Коротка правда, Велика правда та Скорочена правда [11]. Ця історико-культурна пам'ятка містить численні князівські акти, устами, уроки, уставні грамоти, в яких вперше згадуються судові виконавці (ябедники). Ябедники за часів Київської Русі, як і в Арабському Халіфаті, поєднували функції судових виконавців з основними функціями дружинника, вояки. Тобто, на осіб, які виконували функції дружинника, вояки, покладался додатковий обов'язок виконання судових та князівських рішень. За часів правління княгині Ольги в Київській Русі відмовилися від принципу кровної помсти і були введені штрафи як основне покарання за кримінальні злочини, зокрема за вбивство ябедника [там само].

У подальшому права судових чиновників та виконавців отримали «мечники», які раніше здійснювали стягнення данини. У XII сторіччі завершено передачу обов'язків судового виконавця від військових до чиновника. Під час панування на українських землях польсько-литовської держави, а також в період Гетьманщини, обов'язки судового виконавця виконували безпосередньо судові чиновники та поліцейські органи. Після входження України до складу Російської імперії, вперше з'являється інститут судових приставів, який проіснував до XVIII століття, коли функції судових приставів знов були передані поліції. З кінця XVIII століття до 1862 року примусове виконання судових рішень було покладене на капітан-ісправників, які очолювали повітові підрозділи [11].

Значного розвитку інститут примусового виконання рішень зазнав за часів Олександра II після проведення ним судової реформи 1864 року, яка передбачала створення незалежної окремої гілки судової влади, запровадження інституту професійних суддів, створення суду присяжних, введення у судову практику принципів усності, гласності, змагальності сторін та незмінності суддів. Принципи, які були закладені даною реформою, діють по теперішній час і є основними принципами сучасного судочинства. Крім того, судовою реформою 1864 року передбачалось створення інституту адвокатури, як окремого незалежного від держави інституту. Вперше було введено поняття судовий пристав, який діяв як окремий посадовець при окружних судах та судових палатах [там само].

Посада судового пристава вважалась дуже престижною, відповідальною та важливою, оскільки саме від судового пристава залежала не тільки організація судового процесу, безпека суду та учасників судового процесу, а й реальне виконання рішення суду, а також престиж влади, повага до Імператора, від імені якого відправлялось правосуддя. У зв'язку з виникненням значних матеріальних ризиків судові пристави почали формувати ради, до повноважень яких входило розгляд клопотань про надання

судовим приставам дозволу на створення товариств з круговою порукою, що знімало з них відповідальність за спричинені збитки. Таким чином, кінець XIX століття ознаменувався створенням окремої структури, яка була наділена правом примусового виконання рішень, яка, проте, залишалась змішаною, оскільки при повітових, губернських волостних та верхніх селянських судах не було судових приставів [17].

З приходом до влади більшовиків було проведено низку реформ державної влади, які фактично повністю зруйнували створену за часів Олександра II судову систему, а разом з нею і систему примусового виконання рішень. Наслідком цих реформ стало створення нової судової системи та виникнення інституту судових виконавців, які не лише діяли при судах, але й входили до складу суду як його штатні працівники з безпосереднім підпорядкуванням судді. Через повну процесуальну залежність від суддів, малий розмір заробітної плати та велике навантаження, професія судового виконавця втратила свій престиж. Така система виконання судових рішень існувала до прийняття Міністерством юстиції СРСР у 1973 році Інструкції про порядок виконання судових рішень [18]. Згідно з цією Інструкцією, до повноважень суддів входило здійснення процесуального контролю за діями судових виконавців, а організація їхньої роботи належала до повноважень старших судових виконавців.

Існуюча в радянській період система примусового виконання судових рішень повністю задовольняла вимоги та відповідала об'єктивним реаліям того часу і функціонувала досить ефективно: рішення судів виконувались у стислі терміни; судді мали можливість безпосереднього контролю за кожним процесуальним кроком виконавця, що дозволяло особам, на користь яких було прийнято судові рішення, уникнути додаткових судових процедур з виконавцем тощо. Варто враховувати, що за часів СРСР існувала жорстка відповідальність за невиконання рішення суду. У випадку ухилення особи від виконання рішення, така особа повертала борг шляхом щомісячного відрахування певної суми з заробітної плати, яку вона отримувала у виправній трудовій колонії. Таким чином, вона одночасно відбувала покарання за ухилення від виконання рішення суду і відшкодовувала суму боргу, визначену попереднім рішенням суду. У радянській системі примусового виконання рішень існував також такий специфічний механізм тиску на боржника, як партійна дисципліна та суспільний контроль за поведінкою громадянина. Ці фактори, разом із повним фінансовим контролем та майже стовідсотковою зайнятістю населення, створювали сприятливі умови для повного та реального виконання рішень судів та інших органів державної влади [19].

Після розпаду Радянського Союзу Україна вкрай потребувала змін у системі примусового виконання рішень, створення дієвих інститутів примусового виконання, які змогли б повернути довіру суспіль-

ства до судових органів та підвищили авторитет держави у цілому.

Сучасна система примусового виконання рішень незалежної України починає свій відлік з моменту прийняття Верховною Радою України 24 березня 1998 року Закону України «Про державну виконавчу службу».

Як вбачається з самої назви закону, Україна після здобуття незалежності пішла, на відміну від Польщі та переважної більшості країн Європи, шляхом створення окремого державного органу, який наділявся функцією примусового виконання рішень.

Новостворені відділи державної виконавчої служби були виведені з підпорядкування судів та підпорядковувались Міністерству юстиції України.

Однак, новостворена система примусового виконання рішень, на жаль, не змінила катастрофічну ситуацію із малою кількістю реально виконаних рішень.

У перші роки створення нової структури кількість судових рішень, які надходили до ДВС, стабільно зростала в середньому на 33% на рік, у той час, коли кількість завершених виконавчих документів за той же період не перевищувала 22%. Така ситуація вимагала втручання з боку держави, а тому рішенням Кабінету Міністрів України від 24 липня 2002 року було вдвічі збільшено штат державних виконавців та підвищено рівень оплати їх праці до рівня працівників податкової міліції. Крім того, при обласних управліннях юстиції та при Департаменті державної виконавчої служби створено спецпідрозділи державних виконавців із примусового виконання особливо складних та резонансних проваджень. Прийняті державною заходи мали позитивні наслідки. Кількість виконаних рішень збільшилась майже у двічі, однак до отримання показників країн західної Європи вказані зміни не призвели [11].

У 2005 році тодішній міністр юстиції України Роман Зварич анонсував зміни в системі примусового виконання рішень, які були обумовлені не тільки малою ефективністю існуючої системи, тиском на посадовців відомства з боку органів місцевого самоврядування та правоохоронних структур, а і тиском на Україну з боку країн Європейського союзу та Міжнародного Валютного Фонду.

Наказом Міністерства юстиції від 18 серпня 2005 року № 1474/к та від 19 серпня 2005 року № 1483/к Департамент державної виконавчої служби як структурний підрозділ центрального апарату Міністерства юстиції ліквідовано. На базі органів Державної виконавчої служби у складі Міністерства юстиції утворено Департамент державної виконавчої служби як урядовий орган державного управління. Вказані зміни були схвалені міжнародними партнерами та інституціями. В пункті 6.9 Резолюції 1466 (2005) Парламентська Асамблея Ради Європи зазначила, що запровадженні урядом України зміни в системі примусового виконання рішень є значним досягненням прогресу в Україні.

Така система примусового виконання рішень дуже швидко виявила ряд суттєвих недоліків, основним з яких було те, що структура органів примусового виконання фактично підпорядковувалась одній особі в країні – Міністру юстиції, що робило таку систему скоріш приватною, аніж державною. Міністр юстиції мав суттєвий вплив на орган примусового виконання, а з ним і вплив на судову гілку влади, особисто вирішуючи, які рішення слід виконати, а які можна не виконувати. Така система порушувала ряд конституційних норм, а тому постановою Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2006 року була ліквідована. Цією ж постановою було закріплено, що Міністерство юстиції України є правонаступником Департаменту державної виконавчої служби.

Таким чином, модель примусового виконання рішень фактично повернулася до попередньої моделі, коли інститут примусового виконання рішень в Україні діяв як структурний підрозділ Міністерства юстиції України. Усі зміни, які проводив уряд після прийняття Закону України «Про Державну виконавчу службу» від 1998 року, фактично жодним чином не змінили модель інституту примусового виконання, як і не покращили її ефективність. Однак інститут примусового виконання рішення, який забезпечує завершальну стадію судового процесу, потребував негайних змін, у тому числі у зв'язку зі стрімким входженням України до п'ятірки країн Європи, громадяни якої частіше звертались до Європейського суду з прав людини з позовами про забезпечення права на справедливий суд, що закріплено у ст. 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод 1950 року. При цьому, Європейський суд з прав людини констатував, що більшість скарг громадян України пов'язані саме з невиконанням рішень національних судів, що і є порушенням права людини на справедливий суд. Відповідно до сталої практики Європейського суду з прав людини, право на справедливий суд стало б ілюзорним у разі, коли б правова система держави допускала, аби остаточне, обов'язкове судові рішення залишалось невиконаним. Цим порушується зобов'язання України за Конвенцією про захист прав людини і основоположних свобод 1950 року щодо гарантування дотримання права особи на здійснення виконавчого провадження протягом розумного строку.

Для зміни ситуації та виконання вимог МВФ щодо триваючої програми фінансування у 2015 році уряд України розпочав проведення нової реформи з прийняття нових законів «Про виконавче провадження» та «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів» від 2 червня 2016 року. Вказаними законами змінено систему примусового виконання рішень та введено в дію інститут приватних виконавців. Таким чином, Україна з 2016 року перейшла до змішаної системи примусового виконання рішень, у якій од-

ночасно діє як інститут державних, так і приватних виконавців. Саме така система примусового виконання рішень діє в Україні по теперішній час [20].

У перші роки після переходу до змішаної системи примусового виконання рішень кількість примусово виконаних рішень зроста майже вдвічі, однак запроваджені зміни в системі не призвели до суттєвих змін. Кількість примусово виконаних рішень залишається у середньому на рівні 20% від загальної кількості рішень, які перебувають на виконанні, у той час коли в країнах ЄС середній показник становить 60–80% [21].

Основними чинниками низького рівня примусового виконання рішень переважна більшість дослідників проблем примусового виконання в Україні зазначають високу корупційну складову, перевантаженість у роботі державних виконавців, недостатність фінансування органів примусового виконання тощо. Однак, мало хто з дослідників звертав увагу на те, що на ефективність системи примусове виконання рішень впливають ряд інших чинників, які не пов'язані з організацією системи примусового виконання рішення.

Якщо звернути увагу на моделі систем примусового виконання рішень розвинутих країн світу, очевидним стає, що на ефективність примусового виконання рішення впливає не її модель, структура, наявність або відсутність спеціального органу примусового виконання, інституту приватних виконавців, або одночасна наявність як інституту державних, так і приватних виконавців. Основними чинниками є високий рівень доходів громадян, високий рівень зайнятості населення та розвинута система фінансового контролю з боку держави. Усі інші чинники, такі як корупційна складова, малий рівень забезпечення структури примусового виконання рішень, велика навантаженість виконавців, високий рівень свідомості громадян тощо є важливими, однак другорядними.

Проблема неефективності існуючої в Україні системи примусового виконання рішень знаходиться в дещо іншій площині та потребує структурних, комплексних змін у державі. Тому вирішення цієї проблеми лише шляхом зміни моделі, структури органів примусового виконання, переходом до змішаної або до суто приватної системи виконання рішень, наділення виконавців додатковими повноваженнями тощо малоімовірно змінить ситуацію у цій сфері.

Висновки. У підсумку можна зазначити, що Україна має дуже велику і славетну історію становлення та розвитку інституту примусового виконання рішень. Більшість країн Європи, будуючи свої системи примусового виконання рішень, спирались на досвід України, оскільки на території теперішньої України ефективна модель примусового виконання рішень почала діяти раніше, ніж у більшості країн Європи. Тому Україні, розбудовуючи ефективну систему примусового виконання рішень, слід

використовувати свій історичний досвід, а не займатись запозиченнями.

Разом з тим, основними чинниками неефективності системи примусового виконання рішень в Україні є наявність низького рівня життя грома-

дян, низького рівня зайнятості населення, відсутність дієвої системи покарання за свідоме, навмисне невиконання рішення суду та відсутність ефективної системи фінансового контролю за доходами громадян та юридичних осіб з боку держави.

Література

1. Ковальова Т.В. Правова інституціоналізація публічного управління в умовах суспільних трансформацій. *Політичні та правові засади державного управління*. 2022. № 1 (60). С. 77–90.
2. Бліхар М.М. Адміністративне право — юридична основа публічного адміністрування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2021. Вип. 66. С. 178–182.
3. Задорожня О.В., Фіолевський Д.П. Проблеми становлення Державної виконавчої служби. *Адвокат*. К., 1999. № 3. С. 27–29.
4. Щербак С. Виконавче провадження як одна з правозахисних функцій держави. *Право України*. 2001. № 11. С. 108.
5. Штефан М.Й., Омельченко М.П., Штефан С.М. Виконання судових рішень. Київ : Юрінком Інтер, 2001. С. 5.
6. Марченко М. Становлення приватного виконавця в Україні. *Цивільне право і процес*. 2016. № 4. С. 25–29.
7. Лазор О.Д., Лазор О.Я. Доктринальні та правові підходи до становлення інституту правничої служби в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 39. С. 153–161.
8. Макушев П.В. Діяльність державної виконавчої служби в Україні: проблеми удосконалення адміністративно-правового регулювання. *Право і суспільство*. 2020. № 6. С. 159–166.
9. Цивільний процесуальний кодекс України : Кодекс України від 18.07.1963 № 30. Втратив чинність. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/140470___529128 (дата звернення: 27.08.2024).
10. Інструкція про виконавче провадження : Наказ Міністерства юстиції СРСР від 15.11.1985 № 22. Втратив чинність. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/158613___528693 (дата звернення: 27.08.2024).
11. Фіолевський Д.П., Лобанцев С.Ю., Мезенцев Є.І. Державна виконавча служба в Україні : навч. посіб. Київ : Алерта, 2004. 564 с.
12. Берихем У. Вступ до права та правової системи США. К. : Україна, 1999. 554 с.
13. Іванцова А.В. Інститут приватного виконання судових рішень в Україні та зарубіжних країнах. *Історико-правовий часопис*. 2022. Т. 17, № 2. С. 143–149.
14. Іванцова А. Приватні виконавці в Україні та зарубіжних країнах. Вимоги та повноваження. *Грааль науки*. 2022. № 17. С. 148–153.
15. Святогор О. Зарубіжний досвід організації виконання рішень у господарських справах. *Господарське право і процес*. 2016. № 3. С. 71–76.
16. Буцан А. Системи примусового виконання судових рішень: новий погляд на класифікацію. 2018. С. 39–42. URL: http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2018/2/part_1/10.pdf (дата звернення: 27.08.2024).
17. Фурса С.Я., Щербак С.В. Виконавче провадження в Україні. К.: Атіка, 2002. С. 6–15.
18. Про порядок виконання судових рішень: інструкція Міністерства юстиції СРСР від 24 квітня 1973 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 27.08.2024).
19. Дерев'янка Б.В. Періодизація правового регулювання виконання рішень господарських та інших судів. *Університетські наукові записки*. 2014. № 2 (60). С. 192–198.
20. Організація судових та правоохоронних органів : навч. посіб.: у 2 ч. Ч. 1: Основи судоустрою України. Л.М. Москвич, І.В. Назаров, О.О. Овсяннікова та ін.; за ред. Л.М. Москвич. Х. : Право, 2016. 244 с.
21. Кононець В.П. Підходи до розуміння адміністративно-правового механізму забезпечення примусового виконання судових рішень. *Юридична наука*. 2020. № 2(104). С. 166–175. doi: <https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-104-2.20>.

References

1. Kovalova T. V. Pravova instytutsializatsiia publicznego upravlinnia v umovakh suspilnykh transformatsii. *Politychni ta pravovi zasady derzhavnoho upravlinnia*. 2022. № 1 (60). S. 77–90.
2. Blikhar M. M. Administratyvne pravo — yurydychna osnova publicznego administruvannia. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo*. 2021. Vyp. 66. S. 178–182.
3. Zadorozhnia O. V., Fiolevskiy D. P. Problemy stanovlennia Derzhavnoi vykonavchoi sluzhby. *Advokat*. K., 1999. № 3. S. 27–29.
4. Shcherbak S. Vykonavche provadzhennia yak odna z pravozakhysnykh funktsii derzhavy. *Pravo Ukrainy*. 2001. № 11. S. 108.
5. Shtefan M. I., Omelchenko M. P., Shtefan S. M. Vykonannia sudovykh rishen. Kyiv: Yurinkom Inter, 2001. S. 5.

6. Marchenko M. Stanovlennia pryvatnoho vykonavtsia v Ukraini. *Tsyvilne pravo i protses*. 2016. № 4. S. 25–29.
7. Lazor O. D., Lazor O. Ya. Doktrynalni ta pravovi pidkhody do stanovlennia instytutu pravnychoi sluzhby v Ukraini. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. 2024. Vyp. 39. S. 153–161.
8. Makushev P. V. Diialnist derzhavnoi vykonavchoi sluzhby v Ukraini: problemy udoskonalennia administratyvno-pravovoho rehuliuвання. *Pravo i suspilstvo*. 2020. № 6. S. 159–166.
9. Tsyvilnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy: Kodeks Ukrainy vid 18.07.1963 № 30. Vtratyv chynnist. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/140470__529128 (date of access: 27.08.2024).
10. Instruktsiia pro vykonavche provadzhennia: Nakaz Ministerstva yustytzii SRSR vid 15.11.1985 № 22. Vtratyv chynnist. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/158613__528693 (date of access: 27.08.2024).
11. Fiolevskiy D. P., Lobantsev S. Yu., Mieziientsev Ye. I. Derzhavna vykonavcha sluzhba v Ukraini: navch. posib. Kyiv: Alerta, 2004. 564 s.
12. Berykhem U. Vstup do prava ta pravovoi systemy SShA. K.: Ukraina, 1999. 554 s.
13. Ivantsova A. V. Instytut pryvatnoho vykonannia sudovykh rishen v Ukraini ta zarubizhnykh krainakh. *Istoryko-pravovyi chasopys*. 2022. T. 17, № 2. S. 143–149.
14. Ivantsova A. Pryvatni vykonavtsi v Ukraini ta zarubizhnykh krainakh. Vymohy ta povnovazhennia. *Hraal nauky*. 2022. № 17. S. 148–153.
15. Sviatohor O. Zarubizhnyi dosvid orhanizatsii vykonannia rishen u hospodarskykh spravakh. *Hospodarske pravo i protses*. 2016. № 3. S. 71–76.
16. Bushchan A. Systemy prymusovoho vykonannia sudovykh rishen: novyi pohliad na klasyfikatsiiu. 2018. S. 39–42. URL: http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2018/2/part_1/10.pdf (date of access: 27.08.2024).
17. Fursa S. Ya., Shcherbak S. V. Vykonavche provadzhennia v Ukraini. K.: Atika, 2002. S. 6–15.
18. Pro poriadok vykonannia sudovykh rishen: instruktsiia Ministerstva yustytzii SRSR vid 24 kvitnia 1973 roku. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (date of access: 27.08.2024).
19. Derevianko B. V. Periodyzatsiia pravovoho rehuliuвання vykonannia rishen hospodarskykh ta inshykh sudiv. *Universytetski naukovyi zapysky*. 2014. № 2 (60). S. 192–198.
20. Orhanizatsiia sudovykh ta pravookhoronnykh orhaniv: navch. posib.: u 2 ch. Ch. 1: Osnovy sudoustroiu Ukrainy. L. M. Moskvych, I. V. Nazarov, O. O. Ovsiannikova ta in.; za red. L. M. Moskvych. Kh.: Pravo, 2016. 244 s.
21. Kononets V. P. Pidkhody do rozuminnia administratyvno — pravovoho mekhanizmu zabezpechennia prymusovoho vykonannia sudovykh rishen. *Yurydychna nauka*. 2020. № 2(104). S. 166–175. doi: <https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-104-2.20>.

Стаття надійшла до редакції 04.09.2024

Kachmar Serhiy

Postgraduate of the

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

Качмар Сергій Йосипович

аспірант кафедри управління та бізнес-адміністрування

Інституту післядипломної та довузівської підготовки

Прикарпатського національного університету імені В. Стефаника

ORCID: 0009-0004-8519-447X

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-9-10268

INTERNATIONAL APPROACHES TO REGULATION IN THE PUBLISHING AND PRINTING SECTOR

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ

Summary. Introduction. Social dynamics determine the trends in the development of the publishing and printing industry and require effective regulation. The industry market structure is interconnected with economic and educational-cultural development, which determines publishing and printing enterprises' demand and investment opportunities.

Purpose. The study aims to analyse the experience of regulating the publishing and printing industry in developed countries worldwide.

Materials and methods. The article examines the specifics of regulating the studied industry in various countries. The leaders of the global publishing and printing market are identified. The influence of the leading players on the market environment is outlined. It has been established that continuous innovations in publishing and printing formats optimise the general aspects of demand and consumption in the industry, acting as one of the key factors driving the market and ensuring the balance of economic interests. With the development of digitalisation, the opportunities for publishers have significantly expanded, requiring them to integrate digital communication tools and invest in developing, enhancing, and promoting content in text, audio, and video formats.

Results. The main approaches to regulating the publishing and printing industry activities in the USA, Canada, Poland, Finland, and China have been analysed. It has been determined that despite the rapid progress of digital technologies, traditional books have not lost their strong positions. Key factors contributing to the growth of the book market have been highlighted. It has been proven that in order to increase the efficiency of the publishing and printing industry, it is advisable to implement measures such as investing in production modernisation, creating business associations, and integrating international experience, which will ensure the growth of their competitiveness, profitability, and investment attractiveness, as well as implementing a system of employee motivation and increasing their competence in the context of soft skills.

Discussion. It is substantiated that the international experience of regulating the studied industry should be studied and integrated in Ukraine, considering the need to adapt to the existing conditions of printing enterprises.

Key words: public administration, state administration, state regulation, publishing and printing industry, sustainable development, effect, balancing of economic interests, employee motivation, efficiency, intensification, soft skills.

Анотація. Вступ. Соціальна динаміка визначає тенденції розвитку видавничо-поліграфічної галузі та потребує ефективного регулювання. Структура ринку галузі взаємопов'язана з економічним та освітньо-культурним розвитком, що визначає попит та інвестиційні можливості видавничо-поліграфічних підприємств.

Мета. Метою дослідження є аналіз досвіду регулювання видавничо-поліграфічної галузі в розвинених країнах світу.

Матеріали і методи. У статті досліджено особливості регулювання досліджуваної галузі в різних країнах. Визначено лідерів світового видавничо-поліграфічного ринку. Окреслено вплив провідних гравців на ринкове середовище. Встановлено, що безперервні інновації у форматах видавництва та друку оптимізують загальні аспекти попиту та споживання в галузі, виступаючи одним із ключових факторів, що рухають ринок та забезпечують баланс економічних інтересів.

З розвитком цифровізації можливості для видавців значно розширилися, вимагаючи від них інтеграції інструментів цифрової комунікації та інвестування в розробку, покращення та просування вмісту в текстових, аудіо- та відеоформатах.

Результати. Проаналізовано основні підходи до регулювання діяльності видавничо-поліграфічної галузі в США, Канаді, Польщі, Фінляндії та Китаї. Визначено, що незважаючи на стрімкий прогрес цифрових технологій, традиційна книга не втратила своїх міцних позицій. Виділено ключові фактори, що сприяють зростанню книжкового ринку. Доведено, що для підвищення ефективності видавничо-поліграфічної галузі доцільно впроваджувати такі заходи, як інвестування в модернізацію виробництва, створення бізнес-асоціацій, інтеграцію міжнародного досвіду, що забезпечить зростання їх конкурентоспроможності, прибутковості, інвестиційної привабливості, а також впровадження системи мотивації співробітників і підвищення їх компетентності в контексті *soft skills*.

Перспективи. Міжнародний досвід регулювання досліджуваної галузі доцільно вивчати та інтегрувати в Україні з огляду на необхідність адаптації до існуючих умов поліграфічних підприємств.

Ключові слова: державне управління, державне управління, державне регулювання, видавничо-поліграфічна галузь, сталий розвиток, ефект, баланс економічних інтересів, мотивація працівників, ефективність, інтенсифікація, *soft skills*.

Problem statement. In modern market conditions, efficiency regulation is an essential foundation for ensuring the competitiveness of enterprises in the publishing and printing industry. It has a comprehensive impact on the organisation's production sphere.

Effective production requires balanced development, the implementation of advanced technologies and creative solutions, transformation of the system of production personnel motivation, identification of consumer needs and demands for their maximum satisfaction, and ensuring an adequate level of quality in publishing and printing products. Implementing the mentioned regulatory directions largely depends on the volume of investments, which correlates with the effectiveness of market participants' activities.

The study of foreign experience in regulating this sector is critical to developing the publishing and printing industry in Ukraine. The aim is to integrate successful models and practical solutions further.

Recent research and publications analysis. The issue of the development of the publishing and printing industry falls within the scientific interests of several contemporary scholars. Notably, significant contributions to the formation of a conceptual approach to management and marketing in this industry have been made by researchers such as Ye. Palyha, T. Sydorchenko [1], J. Child [2], D. Shaver, M. Shaver [3], S. Scott, W. Orlikowski [4], M. Zenkin, A. Ivanko, V. Kokhanovskiy [5], G. Prashar, H. Vasudev, D. Bhuddhi [6]. Of particular scientific interest is the issue of improving efficiency in the industry. Modern authors H. Van Kranenburg, J. Hagedoorn, J. Pennings [7], C. Guren, T. McIlroy, and S. Sieck [8] have studied aspects of measuring international diversification in the publishing industry and the industry market dynamics. Meanwhile, researchers A. Saha, S. Van Lente [9], A. Grossmann, and B. Brembs [10] have substantiated the methodology of employee stimulation and motivation reflected in production efficiency indicators. Researchers N. Rashidian et al. [11] and K. Hyland [12] analyse the transformation of modern academic publishing and the regulation of the publishing and

printing industry in certain countries in the context of active digitalisation of society.

Contemporary scholars' analysis of scientific research results indicates that the problem of regulating the publishing and printing industry is currently relevant and a priority. At the same time, there is a lack of research on foreign experience concerning the intensification of efficiency, balancing economic interests, and compelling employee motivation, which is necessary given the active social dynamics and the shifting focus of development in the studied industry.

Research aim. The study aims to analyse the experience of regulating the publishing and printing industry in developed countries worldwide.

Presentation of the main material. In 2023, the global publishing and printing market was valued at 144.67 billion USD. According to authoritative forecasts, the market volume is expected to grow by an average of 1.8% annually from 2024 to 2030. The lion's share of production in the industry belongs to the USA and leading European countries, particularly England [13].

As evidenced by these countries' experience, continuous innovations in publishing and printing formats optimise the industry's overall aspects of demand and consumption, acting as one of the key factors driving the market. However, the dominant players are primarily academic publishers, with non-academic (commercial) publishers representing a relatively small share in comparison. Academic publishers have symbiotic relationships with the education system. Most directly serve schools, colleges, universities, and research institutes that cover technical, medical, and professional education [3].

The successful experience of regulating the publishing and printing sector is based on understanding the dynamics of the book phenomenon and social demand. Indeed, books have undergone significant transformations throughout history, from papyrus to the advent of e-books. In foreign countries where the publishing and printing industry keeps pace with the times, the market has adapted to new book formats — digital and audio — following the emergence of digital media and new technologies [11]. Since reading has moved to

screens, the opportunities for publishers have significantly expanded. However, they must integrate digital communication tools and invest in developing, enhancing, and promoting text, audio, and video content.

As international experience shows, one of the critical challenges in the industry market is the rising prices of printed and electronic books. This prompts consumers to seek alternative options for purchasing new copies: used books, free e-books, and discounted e-books from discount newsletters. At the same time, the cost of textbooks has recently increased [2].

When analysing the publishing and printing industry in the USA and Europe, it is essential to note the specific advantages of leading companies in shaping the main market trends. The influence of prominent players on the market environment is quite significant,

as most have extensive networks on all continents. Among the well-known players in the book market are Penguin Random House, Hachette Book Group, HarperCollins, Simon & Schuster, Macmillan, and Pearson [14]. These companies, holding the lion's market share, are characterised by diverse product portfolios and have a strong presence in the global environment. The market also includes medium and small business players who offer a selected range of products, with some engaged in self-publishing.

Key players in Europe and North America focus on strategic initiatives (acquisitions and launching new collections, partnership development, and investments) for successful development to intensify efficiency and strengthen their competitive positions in the global market [4]. Figures 1 and 2 represent the

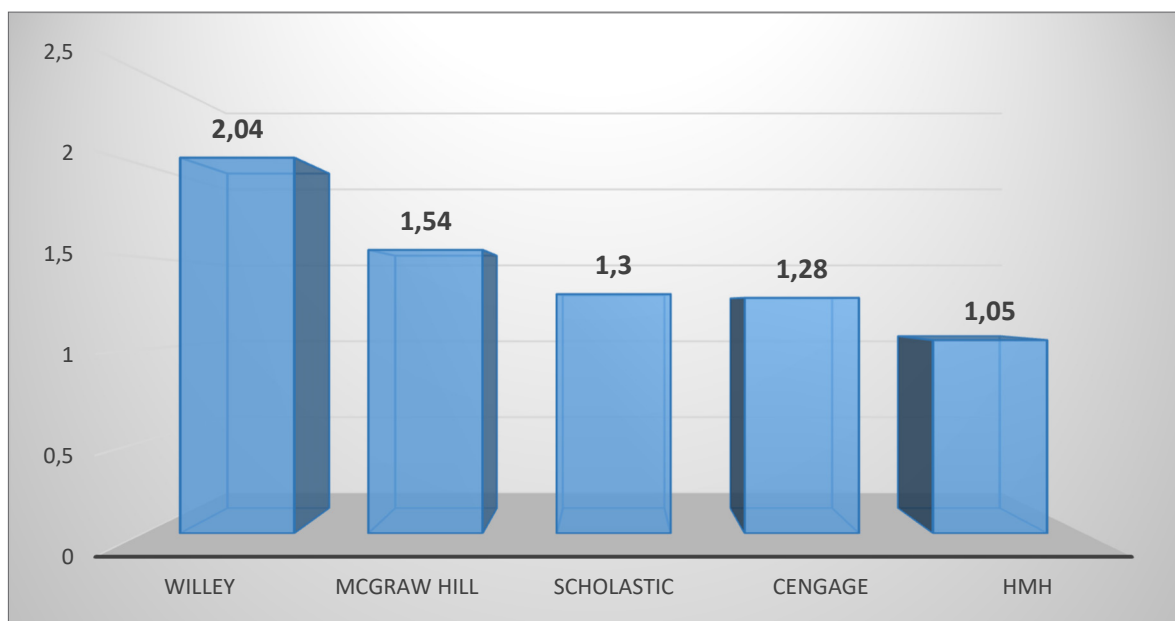


Fig. 1. Publishers' Revenues in the US in 2023, USD billion

Source: compiled by the author based on [13]

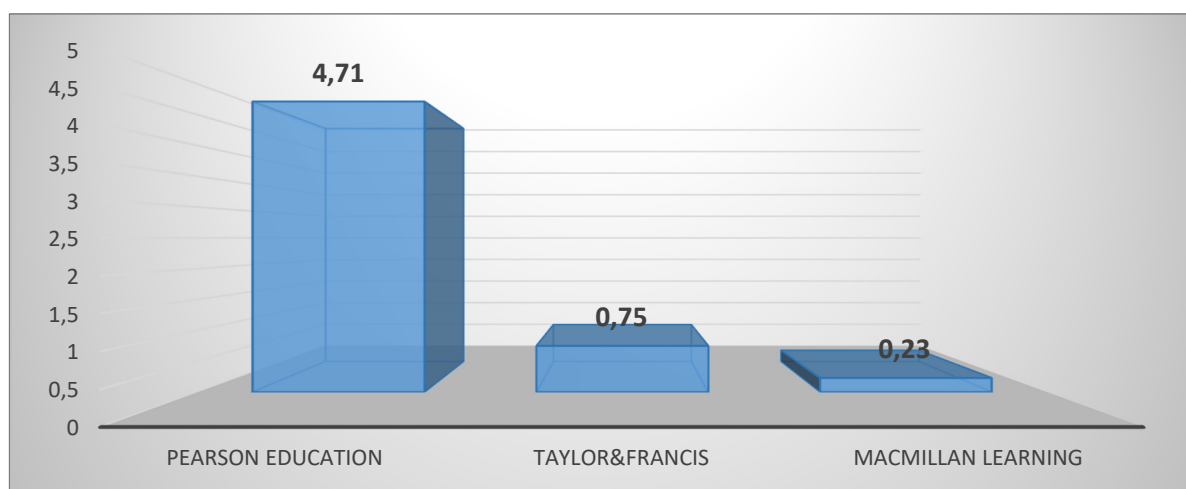


Fig. 2. Publishers' Revenues in the UK in 2023, USD billion

Source: compiled by the author based on [13]

revenue levels of key educational book publishers in the USA and the UK in 2021.

Leading companies focus primarily on contracts for special editions and innovative releases to reach a broad audience and attract new clients, gaining competitive advantages over other publishers. These companies also focus on launching collections featuring memorable characters and series currently relevant to specific social categories to connect with a larger audience [5].

One of the main approaches to regulating the activities of the publishing and printing industry in Europe and the USA is careful market analysis and monitoring of consumer preferences. Leading companies take into account that the pandemic has caused significant changes in reading habits on a global scale. In particular, the younger generation prefers digital technologies — e-books, podcasts, and audiobooks. Additionally, the “Mystery” genre has led the market in recent years and accounted for nearly 17% of global revenues in 2023 [14]. Furthermore, leading company managers recognise that reading can potentially be more attractive with digital content, as it stimulates the imagination and helps individuals detach from stressors.

Among the leading distribution channels for publishing and printing products in developed countries, local bookstores dominate (accounting for more than 50% of global revenue in 2023 (see Fig. 3)). Positioned as hubs for like-minded people, many such stores create specialised in-house book clubs and themed reading groups, organise regular author events that inspire people with new thoughts and ideas [7]. Additionally, online marketing is gaining popularity in the industry. The online channel is expected to grow 2.9% from 2024 to 2030. An innovative idea used by online providers of publishing and printing products is to sell used books in good condition at low prices. This has proven to be a very successful initiative among students. For example, the website Kitabay, operating in India, sells second-hand books at a nominal price of 14 USD while offering free shipping above a certain amount.

In 2023, printed books accounted for the largest share of the industry market — more than 78% of global revenues. Despite the rapid progress of digital technologies, traditional books have not lost their strong positions. Among the main factors contributing to the intensification of the publishing and printing industry market is consumer spending growth, which contributes to increased income and innovative components [14].

The study of foreign experience in the development of the publishing and printing industry in the context of the USA, China, Poland, and other countries indicates the presence of specific regulatory features in each of them, but at the same time, a common trend towards the horizontal and vertical integration of enterprises. In particular, the experience of the USA is seen as valuable, where the effectiveness of industry development is determined by the implementation of investment activity and the formation of enterprise associations with more than ten participants. To intensify competitiveness, given the rapid development of modern information technologies, publishing and printing enterprises in the USA are actively expanding their market by providing additional services in digital formatting and design [7]. In Ukraine, such experience is considered appropriate for integration, as it will provide significant competitive advantages.

Canada’s experience in regulating the publishing and printing industry through consolidating large enterprises and active cross-sectoral integration is seen as effective. Particular attention is given to the country’s system of training specialists in the industry. This is implemented through the self-financing of printing enterprises and a specialised Trust Fund, which provides scholarships for the most talented young people and ensures student internships [12]. At the same time, the concept of training modern specialists in publishing and printing focuses on developing soft skills, particularly critical thinking, creativity, communication competence, and adaptability.

The experience of Poland in developing the printing and publishing industries is also relevant, where comprehensive state support plays a significant role. The



Fig. 3. Distribution Channels of the Publishing and Printing Industry in the USA and Europe in 2023

Source: compiled by the author based on [14]

state directly regulates the activities of the printing and publishing sectors, including through the compensation of financial costs for translation activities (translating Polish authors' works into foreign languages and foreign authors' works into Polish), as well as creating favourable conditions for regulating pricing policies for certain types of products and intensifying investment [8]. The regulation of Poland's publishing and printing industry also has other representative aspects in the context of market expansion, such as increasing the share of exports. In this regard, a unique role is given to ensuring favourable investment conditions, particularly acceptable interest rates on borrowed resources.

The experience of Finland's publishing and printing industry is worth studying, especially in effectively identifying new markets and unoccupied niches, which is particularly relevant in light of declining demand in traditional markets. Printing houses primarily focus on finding new operational contexts, providing consulting and production services for creating electronic archives, selecting influential types of advertising products, and distributing them [16]. In this context, the need arises for personnel to develop the necessary soft skills and maintain strong motivation.

Regarding the experience of regulating the publishing and printing industry in China, it is essential

to note the focus on improving product quality. Implementing the ISO 9001 series quality management system and its internal quality management systems is a mandatory requirement in the activities of industry enterprises. It is also quite common to see the consolidation of enterprises within which intensified quality control is implemented. The specificity of this control is that the controlling function is performed by the specialists of the central body of the association and the specialists of individual enterprises.

Conclusion. Thus, the international experience of regulating the publishing and printing industry is appropriate for study and implementation in Ukraine, considering the need for adaptation to the current conditions of printing enterprises. Based on the analysis of foreign trends in the development of publishing and printing enterprises, it can be asserted that to intensify the efficiency of their activities, it is necessary to stimulate investment in the upgrade of production and management processes, form associations of industry enterprises, and study the advantages and disadvantages of regulatory models of the publishing and printing industry in international experience. This synergy will allow for the intensification of their competitiveness, profitability, and investment attractiveness.

Література

1. Палига Є., Сидорченко Т.Ф. Формування механізму корпоративного управління підприємств видавничо-поліграфічної діяльності. *SCIENTIFIC PAPERS*. 2022. № 1 (64). С. 104–112. URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-64/12.pdf> (дата звернення: 01.09.2024).
2. Child J. *Industrial Relations in the British Printing Industry: the quest for security*. London: Routledge, 2021. 388 p. doi: <https://doi.org/10.4324/9781003159032>.
3. Shaver D., Shaver M. A. Books and digital technology: A new industry model. In *The Changing World of Publishing*. London: Routledge, 2020. P. 71–86. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003059110-1/books-digital-technology-new-industry-model-dan-shaver-mary-alice-shaver> (дата звернення: 01.09.2024).
4. Scott S., Orlikowski W. The digital undertow: How the corollary effects of digital transformation affect industry standards. *Information Systems Research*. 2022. № 33(1). P. 311–336. doi: <https://doi.org/10.1287/isre.2021.1056>.
5. Zenkin M., Ivanko A., Kokhanovskiy V. Trends and the future of computerized printing systems: a forecast of technology development and its application in printing production. *Technology audit and production reserves*. 2023. № 5(1/73). P. 12–19. URL: https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/653435/1/1884181716_0.pdf (дата звернення: 01.09.2024).
6. Prashar G., Vasudev H., Bhuddhi D. Additive manufacturing: expanding 3D printing horizon in industry 4.0. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*. 2023. № 17(5). P. 2221–2235. doi: <https://doi.org/10.1007/s12008-022-00956-4>.
7. Van Kranenburg H., Hagedoorn J., Pennings J. Measurement of international and product diversification in the publishing industry. In *Diversity and Diversification*. London: Routledge, 2023. P. 87–104. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003416340-2/measurement-international-product-diversification-publishing-industry-hans-van-kranenburg-john-hagedoorn-jacqueline-pennings> (дата звернення: 01.09.2024).
8. Guren C., McIlroy T., Sieck S. COVID-19 and book publishing: Impacts and insights for 2021. *Publishing Research Quarterly*. 2021. № 37(1). P. 1–14. doi: <https://doi.org/10.1007/s12109-021-09791-z>.
9. Saha A., Van Lente, S. Rethinking 'Diversity' in Publishing. Project Report. London: Goldsmiths Press, 2020. URL: <https://research.gold.ac.uk/id/eprint/28692> (дата звернення: 01.09.2024).
10. Grossmann A., Brembs B. Current market rates for scholarly publishing services. *F1000Research*. 2021. № 10. doi: [10.12688/f1000research.27468.2](https://doi.org/10.12688/f1000research.27468.2).
11. Rashidian N., Tsiveriotis G., Brown P. D., Bell E. J., Hartstone A. Platforms and publishers: The end of an era. New York: Columbia Journalism School, 2020. 62 p. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/287655192.pdf> (дата звернення: 01.09.2024).

12. Hyland K. Academic publishing and the attention economy. *Journal of English for Academic Purposes*. 2023. № 64. 101253. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jeap.2023.101253>.
13. Book Publishing Companies Statistics. *Wordsrated*. 2023. URL: <https://wordsrated.com/book-publishing-companies-statistics/> (дата звернення: 01.09.2024).
14. Books Market Size & Trends. *Global books market*. 2023. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/books-market> (дата звернення: 01.09.2024).
15. Pooley J. Surveillance publishing. *The journal of electronic publishing*. 2022. № 25(1). URL: <https://journals.publishing.umich.edu/jep/article/id/1874/> (дата звернення: 01.09.2024).
16. Lamri J., Lubart T. Reconciling hard skills and soft skills in a common framework: the generic skills component approach. *Journal of Intelligence*. 2023. № 11(6). doi: <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>.
17. Wang J., Halfman W., Zwart H. The Chinese scientific publication system: Specific features, specific challenges. *Learned Publishing*. 2021. № 34(2). P. 105–115. doi: <https://doi.org/10.1002/leap.1326>.

References

1. Palyha, Ye., & Sydorchenko, T.F. (2022). Formuvannia mekhanizmu korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstv vydavnycho-polihrafichnoi diialnosti [Formation of a corporate governance mechanism for publishing and printing enterprises]. *SCIENTIFIC PAPERS*, 1 (64), 104–112. Retrieved from <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-64/12.pdf> [in Ukrainian].
2. Child, J. (2021). *Industrial Relations in the British Printing Industry: the quest for security*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003159032/>.
3. Shaver, D., & Shaver, M.A. (2020). Books and digital technology: A new industry model. In *The Changing World of Publishing* (pp.71–86). Routledge. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003059110-1/books-digital-technology-new-industry-model-dan-shaver-mary-alice-shaver>.
4. Scott, S., & Orlikowski, W. (2022). The digital undertow: How the corollary effects of digital transformation affect industry standards. *Information Systems Research*, 33(1), 311–336. <https://doi.org/10.1287/isre.2021.1056>.
5. Zenkin, M., Ivanko, A., & Kokhanovskyi, V. (2023). Trends and the future of computerized printing systems: a forecast of technology development and its application in printing production. *Technology audit and production reserves*, 5(1/73), 12–19. Retrieved from https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/653435/1/1884181716_0.pdf.
6. Prashar, G., Vasudev, H., & Bhuddhi, D. (2023). Additive manufacturing: expanding 3D printing horizon in industry 4.0. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, 17(5), 2221–2235. <https://doi.org/10.1007/s12008-022-00956-4>.
7. Van Kranenburg, H., Hagedoorn, J., & Pennings, J. (2023). Measurement of international and product diversification in the publishing industry. In *Diversity and Diversification* (pp. 87–104). Routledge. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003416340-2/measurement-international-product-diversification-publishing-industry-hans-van-kranenburg-john-hagedoorn-jacqueline-pennings>.
8. Guren, C., McIlroy, T., & Sieck, S. (2021). COVID-19 and book publishing: Impacts and insights for 2021. *Publishing Research Quarterly*, 37(1), 1–14. <https://doi.org/10.1007/s12109-021-09791-z>.
9. Saha, A., & Van Lente, S. (2020). *Rethinking Diversity in Publishing. Project Report*. Goldsmiths Press. Retrieved from <https://research.gold.ac.uk/id/eprint/28692>.
10. Grossmann, A., & Brembs, B. (2021). Current market rates for scholarly publishing services. *F1000Research*, 10. doi: [10.12688/f1000research.27468.2](https://doi.org/10.12688/f1000research.27468.2).
11. Rashidian, N., Tsiveriotis, G., Brown, P.D., Bell, E.J., & Hartstone, A. (2020). *Platforms and publishers: The end of an era*. Columbia Journalism School. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/287655192.pdf>.
12. Hyland, K. (2023). Academic publishing and the attention economy. *Journal of English for Academic Purposes*, 64, 101253. <https://doi.org/10.1016/j.jeap.2023.101253>.
13. Book Publishing Companies Statistics. (2023). *Wordsrated*. Retrieved from <https://wordsrated.com/book-publishing-companies-statistics/>.
14. Books Market Size & Trends. (2023). *Global books market*. Retrieved from <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/books-market>.
15. Pooley, J. (2022). Surveillance publishing. *The journal of electronic publishing*, 25(1). Retrieved from <https://journals.publishing.umich.edu/jep/article/id/1874/>.
16. Lamri, J., & Lubart, T. (2023). Reconciling hard skills and soft skills in a common framework: the generic skills component approach. *Journal of Intelligence*, 11(6). <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>.
17. Wang, J., Halfman, W., & Zwart, H. (2021). The Chinese scientific publication system: Specific features, specific challenges. *Learned Publishing*, 34(2), 105–115. <https://doi.org/10.1002/leap.1326>.

УДК 349.3

Омельяненко Віталій Анатолійович

доктор економічних наук, професор

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка;

Інститут економіки промисловості НАН України

Omelyanenko Vitaliy

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor

Sumy State Pedagogical University;

Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine

ORCID: 0000-0003-0713-1444

Гордієнко Володимир Володимирович

аспірант

Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка

Hordiienko Volodymyr

PhD Student of the

Sumy State Pedagogical University

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-9-10307

ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗРОБКОЮ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЄЮ СОЦІАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ

INNOVATION PROJECTS IN PUBLIC ADMINISTRATION OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF SOCIAL STANDARDS

Анотація. Вступ. Інновації відіграють ключову роль у формуванні соціальних стандартів, адже вони сприяють трансформації суспільства та створюють нові можливості для поліпшення якості життя. Інноваційні рішення стають важливим інструментом у забезпеченні соціальної справедливості, підвищенні доступності послуг, покращенні умов праці та захисті прав населення. Мета дослідження – визначити інноваційні інструменти удосконалення публічного управління розробленням та імплементацією соціальних стандартів. Результати. Публічне управління розробленням та втіленням соціальних стандартів є ключовим механізмом забезпечення соціальної стабільності та добробуту громадян. Воно включає в себе процеси формування, впровадження, моніторингу та вдосконалення соціальних стандартів з метою забезпечення ефективності державних соціальних послуг та їх відповідності потребам населення. Однією з найбільш помітних сфер, де інновації змінюють процеси публічного управління розробленням та імплементацією соціальних стандартів, є технології. Однак вплив інновацій на соціальні стандарти не обмежується лише технологічними аспектами. Інновації відіграють фундаментальну роль у формуванні та розвитку соціальних стандартів, сприяючи адаптації суспільства до нових викликів і можливостей. Вони дозволяють забезпечити більш високий рівень життя, підвищити соціальну справедливість та рівень добробуту населення. Визначено стратегічні вектори інноваційного забезпечення розроблення соціальних стандартів повинні враховувати сучасні виклики та можливості, що виникають завдяки технологічним змінам та соціально-економічним трансформаціям. Імплементація інноваційних векторів у процесі розроблення та втілення соціальних стандартів – це багаторівневий та динамічний процес, який вимагає залучення новітніх технологій, участі громадян та адаптації до сучасних викликів. Алгоритм реалізації цих векторів можна уявити як послідовний, циклічний процес, що поєднує аналіз, планування, впровадження, моніторинг і постійне вдосконалення. Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробленні конкретних алгоритмів оптимального вибору пакету інноваційних рішень.

Ключові слова: соціальні стандарти, інновації, проєкти, рішення, публічне управління.

Summary. Introduction. Innovations play a key role in the formation of social standards, because they contribute to the transformation of society and create new opportunities for improving the quality of life. Innovative solutions become an

important tool in ensuring social justice, increasing the availability of services, improving working conditions and protecting the rights of the population. The purpose of research is to identify innovative tools for improving public management of the development and implementation of social standards. Results. Public management of the development and implementation of social standards is a key mechanism for ensuring social stability and well-being of citizens. It includes the processes of formation, implementation, monitoring and improvement of social standards in order to ensure the effectiveness of state social services and their compliance with the needs of the population. One of the most visible areas where innovation is changing the processes of public management of the development and implementation of social standards is technology. However, the impact of innovation on social standards is not limited to technological aspects. Innovations play a fundamental role in the formation and development of social standards, contributing to society's adaptation to new challenges and opportunities. They make it possible to ensure a higher standard of living, increase social justice and the level of well-being of the population. The strategic vectors of innovative support for the development of social standards have been determined and must take into account modern challenges and opportunities arising due to technological changes and socio-economic transformations. The implementation of innovative vectors in the process of developing and implementing social standards is a multi-level and dynamic process that requires the involvement of the latest technologies, citizen participation and adaptation to modern challenges. The algorithm for the implementation of these vectors can be imagined as a sequential, cyclical process combining analysis, planning, implementation, monitoring and continuous improvement. Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the development of specific algorithms for the optimal selection of a package of innovative solutions.

Key words: social standards, innovations, projects, solutions, public administration.

Постановка проблеми. Інновації відіграють ключову роль у формуванні соціальних стандартів, адже вони сприяють трансформації суспільства та створюють нові можливості для поліпшення якості життя. Сучасний світ швидко змінюється, і соціальні стандарти, що визначають рівень добробуту громадян, повинні йти в ногу з цими змінами. Інноваційні рішення стають важливим інструментом у забезпеченні соціальної справедливості, підвищенні доступності послуг, покращенні умов праці та захисті прав населення.

Аналіз досліджень і публікацій. Література підкреслює важливість міжсекторальної співпраці для системних соціальних змін та стійкого споживання, хоча цей підхід має обмеження [1; 2; 3]. Європейський Союз та інші дослідження відзначають ключову роль соціальних інновацій у розвитку політики, бізнесу та розумних міст [4; 5; 6; 7]. Інновації особливо важливі у кризові часи, коли потрібні швидкі рішення для нових викликів [8; 9; 10]. Теорія планування була переосмислена для вирішення складних соціальних проблем через інноваційні підходи [11; 12; 13].

Проведений аналіз вітчизняних досліджень показав, що **невирішеним питанням** є визначення напрямків удосконалення публічного управління розробленням та імплементацією соціальних стандартів.

Мета дослідження — визначити інноваційні інструменти удосконалення публічного управління розробленням та імплементацією соціальних стандартів.

Виклад основного матеріалу. Публічне управління розробленням та втіленням соціальних стандартів є ключовим механізмом забезпечення соціальної стабільності та добробуту громадян. Воно включає в себе процеси формування, впровадження, моніторингу та вдосконалення соціальних стандартів

з метою забезпечення ефективності державних соціальних послуг та їх відповідності потребам населення.

Однією з найбільш помітних сфер, де інновації змінюють процеси публічного управління розробленням та імплементацією соціальних стандартів, є технології. Впровадження цифрових рішень в державне управління, освіту, охорону здоров'я та інші сфери дозволяє зробити ці послуги більш доступними та ефективними.

Вплив інновацій на соціальні стандарти не обмежується лише технологічними аспектами. Інновації в соціальній політиці також відіграють важливу роль у забезпеченні справедливості та рівних можливостей для всіх громадян. Нові підходи до соціального захисту, такі як безумовний базовий дохід або гарантовані мінімальні стандарти життєзабезпечення, відкривають нові перспективи для подолання бідності та соціальної нерівності. Ці ініціативи, що базуються на інноваційних соціальних моделях, сприяють створенню більш інклюзивного суспільства, де кожна людина має право на гідне життя незалежно від свого соціального чи економічного статусу.

Таким чином, інновації відіграють фундаментальну роль у формуванні та розвитку соціальних стандартів, сприяючи адаптації суспільства до нових викликів і можливостей. Вони дозволяють забезпечити більш високий рівень життя, підвищити соціальну справедливість та рівень добробуту населення. Впровадження інноваційних підходів у всі сфери соціальної політики є ключем до створення стійкого та справедливого суспільства майбутнього, де соціальні стандарти відповідають реальним потребам.

На рис. 1 показано стратегічні вектори інноваційного забезпечення розроблення соціальних стандартів повинні враховувати сучасні виклики та можливості, що виникають завдяки технологічним змінам та соціально-економічним трансформаціям.



Рис. 1. Стратегічні вектори інноваційного забезпечення публічного управління розробленням та імплементацією соціальних стандартів

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 1

**Узагальнені кейси використання інновацій для розроблення та
втілення соціальних стандартів**

Сфера інновацій	Країна	Інструмент	Реалізація	Ефект
Державне управління та соціальні послуги (підвищення ефективності надання послуг, зміна соціальних стандартів в бік більшої доступності й прозорості, зниження корупції)				
Організація управління	Естонія	Система електро- нного уряду	Громадяни мають змогу отримувати соціальні пільги, подавати заяви на допомогу, сплачувати податки, брати участь у виборах і навіть створювати бізнес онлайн	Підвищення соціальних стандартів через розширення доступу до необхідних послуг для всіх громадян
Розподіл ресурсів	Грузія	Цифрові платформи	Прозорі системи для розподілу соціальних ресурсів та допомоги	Зниження рівня корупції, підвищення стандартів життя
Освіта (трансформація підходу до освіти, створення нових стандартів)				
Освітній процес	Індія	Програми дистанційного навчання	Завдяки інтернету та платформам для онлайн-навчання доступ до якісної освіти розширюється для людей у віддалених регіонах або для тих, хто не може відвідувати традиційні навчальні заклади	Підвищення освітніх стандартів
Охорона здоров'я (підвищення стандартів лікування та догляду за пацієнтами)				
Надання медичних послуг	США, Великобританія, Ізраїль	Телемедицина	Пацієнти можуть отримати консультації лікарів без необхідності фізично відвідувати клініки, що розширює доступ до медичних послуг для людей з обмеженою мобільністю або у віддалених регіонах	Підвищення стандартів надання медичних послуг
Надання медичних послуг	Південна Корея	Штучний інтелект і великі дані	Використання технологій штучного інтелекту та великих даних у прогнозуванні епідемій, як це було зроблено в під час пандемії COVID-19	Вчасне реагування на кризові ситуації, зниження навантаження на медичні установи, підвищення загальних стандартів
4. Соціальна інклюзія та захист вразливих груп (вирішення питань соціальної нерівності, інтеграції вразливих груп населення у суспільство)				
Технології для людей з обмеженими можливостями	США	Сучасні цифрові рішення, (голосові помічники, програми для людей з порушеннями зору або слуху)	Технології розпізнавання мовлення допомагають людям із вадами слуху взаємодіяти з іншими і полегшують їх доступ до послуг та ринку праці	Підвищення соціальної інтеграції
Соціальні програми	Різні країни	Платформи на основі штучного інтелекту для надання соціальних послуг людям із психічними розладами	Віртуальні консультанти можуть допомогти знизити навантаження на традиційні соціальні служби, надаючи негайну допомогу тим, хто її потребує	Підвищення соціальної інтеграції
Пенсійне забезпечення та соціальний захист (трансформація систем соціального захисту та пенсій у бік більшої ефективності та прозорості)				
Система соціальних виплат	Швеція, Фінляндія, Норвегія	Автоматизовані системи для розрахунку та надання соціальних виплат	Дозволяють точно і без помилок розподіляти державну допомогу та пенсії	Підвищення прозорості, зниження ризиків шахрайства та затримок у виплатах

Джерело: узагальнено авторами

В табл. 1 узагальнено кейси використання інновацій для розроблення та втілення соціальних стандартів.

Імплементация інноваційних векторів у процесі розроблення та втілення соціальних стандартів — це багаторівневий та динамічний процес, який вимагає залучення новітніх технологій, участі громадян та адаптації до сучасних викликів. Алгоритм реалізації цих векторів можна уявити як послідовний, циклічний процес, що поєднує аналіз, планування, впровадження, моніторинг і постійне вдосконалення.

Перший етап починається з ідентифікації ключових соціальних потреб і викликів, які нові інноваційні стандарти мають вирішити. Для цього необхідно активно використовувати технології аналізу великих даних та штучного інтелекту для збору інформації про реальні потреби громадян. Це допоможе точно визначити прогалини в існуючих соціальних стандартах і дозволить краще зрозуміти, де найбільше потрібні зміни. Наприклад, аналітика може виявити, що певні групи населення мають обмежений доступ до соціальних послуг або що рівень виплат не відповідає інфляції.

Наступним кроком є розроблення конкретних рішень на основі інноваційних векторів. Цей етап потребує інтеграції цифрових рішень, таких як платформи електронного урядування, які спрощують доступ громадян до соціальних послуг, зменшують бюрократію та підвищують прозорість процесу. Впровадження таких платформ дозволить громадянам швидше та ефективніше отримувати соціальні послуги, зменшуючи час на подання заявок, збір документів та очікування рішень від державних органів. Цифрові рішення допоможуть оптимізувати роботу державних органів, зменшивши навантаження на службовців і підвищивши їх продуктивність.

На цьому етапі важливою є участь громадськості. Платформи відкритих даних та цифрові консультаційні механізми дозволяють громадянам брати участь у процесі розробки соціальних стандартів. Це сприятиме більшій прозорості та підзвітності, а також допоможе зібрати важливий зворотний зв'язок, що підвищить ефективність рішень. Інтерактивні платформи зворотного зв'язку можуть допомогти оперативно реагувати на нові виклики та коригувати стандарти відповідно до потреб суспільства.

Ключовим моментом у цьому процесі є тестування запропонованих інновацій. Пілотні проекти є важливим інструментом для оцінки ефективності нових соціальних стандартів та їх впливу на різні групи населення. Це дозволяє виявити потенційні проблеми на ранніх етапах і провести необхідні коригування перед масштабним впровадженням. Наприклад, можна протестувати електронні системи виплат у певних регіонах або для певних груп населення.

Після успішного тестування інноваційних рішень розпочинається їх широкомасштабне впровадження.

На цьому етапі відбувається масштабування рішень, які пройшли випробування в пілотних проектах, до національного рівня. Цей процес включає адаптацію законодавчої бази, яка забезпечить правову підтримку нових стандартів, та створення інституційної інфраструктури, необхідної для їх реалізації. Наприклад, впровадження стандартів цифрових послуг потребує навчання кадрів та забезпечення громадян доступом до цифрових інструментів.

Моніторинг і контроль є необхідними складовими для забезпечення успішної імплементации інноваційних векторів. Після впровадження нових соціальних стандартів важливо встановити систему регулярного моніторингу та оцінки результатів. Це дозволить своєчасно виявляти недоліки та коригувати стандарти відповідно до змінюваних умов. Системи аналітики на основі великих даних та штучного інтелекту допоможуть ефективно контролювати вплив нових стандартів на соціально-економічну ситуацію в країні та рівень добробуту громадян.

Крім того, необхідно розробити механізми зворотного зв'язку з громадянами, які дадуть змогу отримувати їхні відгуки та пропозиції щодо роботи нових соціальних стандартів. Це сприятиме підвищенню ефективності впровадження та дозволить оперативно реагувати на виклики.

Останнім, але не менш важливим етапом є постійне вдосконалення соціальних стандартів. Впроваджені стандарти повинні постійно переглядатися та оновлюватися з урахуванням нових технологій, соціальних змін та економічних умов. Це циклічний процес, де кожен етап повертається до аналізу нових викликів, розроблення інноваційних рішень, їх тестування та масштабування. Інновації у сфері соціальних стандартів повинні адаптуватися до змінних умов і потреб суспільства, забезпечуючи стійкість і відповідність сучасним викликам.

Висновки. Інновації є ключовими для публічного управління розробленням та імплементацией соціальних стандартів, оскільки вони дозволяють створювати ефективніші, гнучкіші та прозоріші механізми надання соціальних послуг. Впровадження інноваційних технологій, таких як цифрові платформи та штучний інтелект, сприяє зменшенню бюрократії, покращенню доступу громадян до соціальних послуг і підвищенню якості управлінських процесів. Інновації також дозволяють прогнозувати соціальні потреби населення, що дає змогу своєчасно реагувати на виклики, забезпечуючи адаптивність соціальних стандартів до змін у суспільстві. Імплементация стратегічних векторів інноваційного забезпечення соціальних стандартів — це динамічний процес, що поєднує аналіз, цифрові рішення, участь громадян, пілотування, масштабування та постійний моніторинг. Інтеграція інновацій дозволяє створювати гнучку та ефективну систему соціального забезпечення, яка відповідає сучасним викликам і потребам населення.

Література

1. Becker J., Smith D.B. The Need for Cross-Sector Collaboration. *Sanford Social Innovation Review*. 2018.
2. Brand K.-W. Social Practices and Sustainable Consumption: Benefits and Limitations of a New Theoretical Approach. *Environmental Sociology: European Perspectives and Interdisciplinary Challenges* / eds. M. Gross, H. Heinrichs. Dordrecht, Heidelberg, London, New York: Springer, 2010. P. 217–235.
3. Clarke A., Crane A. Cross-Sector Partnerships for Systemic Change: Systematized Literature Review and Agenda for Further Research. *Journal of Business Ethics*. 2018. Vol. 150, Issue 2. P. 303–313. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3922-2>.
4. Social Innovation Research in the European Union. Approaches, findings and future directions. *European Commission*. 2013. URL: http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/social_innovation.pdf (дата звернення: 18.09.2024).
5. Franz H.-W., Hochgerner J., Howaldt J. Challenge social innovation. *Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*. Berlin, New York: Springer, 2012.
6. Hargraves T., Longhurst N., Seyfang G. Up, down, round and round: connecting regimes and practices in innovation for sustainability. *Environment and Planning A*. 2013. Vol. 45. P. 402–420.
7. Howaldt J., Schwarz M. Social Innovation: Concepts, research fields and international trends. *IMO international monitoring*. Aachen, 2010.
8. Howaldt J., Kopp R., Schwarz M. Social innovations as drivers of social change — Tarde's disregarded contribution to social innovation theory building. 2013.
9. Moulaert F., MacCallum D., Mehmood A., Hamdouch A. The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research. Cheltenham: Elgar, 2013.
10. Omelyanenko V., Omelianenko O. Infrastructure and service methodology for the development of innovative hromadas: general idea and example of smart city infrastructure. *Three Seas Economic Journal*. 2023. Vol. 4, Issue 1. P. 49–57. doi: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2023-1-6>.
11. Rittel H. W. J., Webber M. M. Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*. 1973. Vol. 4, Issue 2. P. 155–169. doi: <https://doi.org/10.1007/BF01405730>.
12. Rüede D., Lurtz K. Mapping the various meanings of social innovation: Towards a differentiated understanding of an emerging concept. *EBS Business School, Research Paper Series*. 2012. 12–03.
13. Vadrot A. B. Re-thinking the Conditions for Social Change and Innovation. *Innovation. The European Journal of Social Science Research*. 2020. Vol. 33, Issue 1. P. 1–3. doi: <https://doi.org/10.1080/13511610.2020.1713455>.
14. Wedel M. Social Change and Innovation for Times of Crises. *Innovation. The European Journal of Social Science Research*. 2020. Vol. 33, Issue 3. P. 277–279.
15. Ziegler R. Social Innovation as a Collaborative Concept. *Innovation. The European Journal of Social Science Research*. 2017. Vol. 30, Issue 4. P. 388–405. doi: <https://doi.org/10.1080/13511610.2017.1348935>.

References

1. Becker, J., Smith, D. B. (2018). The Need for Cross-Sector Collaboration. *Sanford Social Innovation Review*.
2. Brand, K.-W. (2010). Social Practices and Sustainable Consumption: Benefits and Limitations of a New Theoretical Approach. In M. Gross & H. Heinrichs (Eds.), *Environmental Sociology: European Perspectives and Interdisciplinary Challenges* (pp. 217–235). Dordrecht, Heidelberg, London, New York: Springer.
3. Clarke, A., Crane, A. (2018). Cross-Sector Partnerships for Systemic Change: Systematized Literature Review and Agenda for Further Research. *Journal of Business Ethics*, 150 (2), 303–313. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3922-2>.
4. European Commission. (2013). Social Innovation Research in the European Union. Approaches, findings and future directions. Retrieved from http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/social_innovation.pdf.
5. Franz, H.-W., Hochgerner, J., & Howaldt, J. (2012). Challenge social innovation. *Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*. Berlin, New York: Springer.
6. Hargraves, T., Longhurst, N., & Seyfang, G. (2013). Up, down, round and round: connecting regimes and practices in innovation for sustainability. *Environment and Planning A*, 45, 402–420.
7. Howaldt, J. & Schwarz, M. (2010). Social Innovation: Concepts, research fields and international trends. *IMO international monitoring*. Aachen.
8. Howaldt, J., Kopp, R., & Schwarz, M. (2013). Social innovations as drivers of social change — Tarde's disregarded contribution to social innovation theory building.
9. Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., Hamdouch, A. (2013). The International Handbook on Social innovation. Collective action, social learning and transdisciplinary research. Cheltenham: Elgar.
10. Omelyanenko, V., Omelianenko, O. (2023). Infrastructure and service methodology for the development of innovative hromadas: general idea and example of smart city infrastructure. *Three Seas Economic Journal*, 4 (1), 49–57. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2023-1-6>
11. Rittel, H. W. J., Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4 (2), 155–169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>.

12. Rüede, D., & Lurtz, K. (2012). Mapping the various meanings of social innovation: Towards a differentiated understanding of an emerging concept. *EBS Business School, Research Paper Series 12-03*.
13. Vadrot, A. B. (2020). Re-thinking the Conditions for Social Change and Innovation. *Innovation. The European Journal of Social Science Research*, 33 (1): 1–3. <https://doi.org/10.1080/13511610.2020.1713455>.
14. Wedel, M. (2020). Social Change and Innovation for Times of Crises. *Innovation. The European Journal of Social Science Research*, 33 (3), 277–279.
15. Ziegler, R. (2017). Social Innovation as a Collaborative Concept. *Innovation. The European Journal of Social Science Research*, 30 (4), 388–405. <https://doi.org/10.1080/13511610.2017.1348935>.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2024

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Електронне наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

Electronic scientific publication

«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

№ 9 (50)

Головний редактор — *Романенко Є. О.*

Київ 2024

Видано у авторській редакції

Підписано до публікації 30.09.2024

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