

Електронне
наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ
АДМІНІСТРУВАННЯ
ТА НАЦІОНАЛЬНА
БЕЗПЕКА»

ISSN 2617-572X
DOI: 10.25313/2617-572X-2024-10



№ 10(51) / 2024



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

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

№ 10 (51)

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
© Електронне наукове видання
«Публічне адміністрування
та національна безпека», 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-Каляєва Лариса Миколаївна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України (Львів, Україна)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ЗМІСТ

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Малафеев Станіслав Олександрович, Іваній Олена Миколаївна АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ТА ПРОГРАМ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	9
--	---

Толмачов Олексій Анатолійович, Чайковський Андрій Романович БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПРЕВЕНЦІЇ ПОСТТРАВМАТИЧНОГО СТРЕСОВОГО РОЗЛАДУ У ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ	16
---	----

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Бліщук Катерина Михайлівна ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО ВПЛИВУ НА РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК	23
---	----

Водяний Олег Миколайович, Редзюк Вячеслав Володимирович, Паладійчук Сергій Богданович ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ МУНІЦИПАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ МІСЦЕВИХ ГРОМАД.....	30
---	----

Джегур Геннадій Васильович МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАД В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	38
---	----

Кіт Остап Романович ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	49
--	----

Самойленко Лариса Яківна, Кульбіда Олександр Миколайович СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ	55
---	----

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Гапеева Ольга Львівна УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВІЙСЬКОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ	62
---	----

Кравчук Ольга Юріївна ДЕТЕРМІНАНТИ ІНТЕГРАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	70
---	----

ІНШЕ

Жалубак Віталій Михайлович ЕНЕРГЕТИЧНА СИСТЕМА ЯК ОБ'ЄКТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РФ.....	77
Рудаченко Ольга Олександрівна, Угоднікова Олена Ігорівна, Троян Владислава Ігорівна, Божидай Ірина Ігорівна, Кравцова Софія Віталіївна КЛАСИФІКАЦІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЗА РІВНЕМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ З МЕТОЮ ВИЯВЛЕННЯ НАЙБІЛЬШ ПОСТРАЖДАЛИХ ВНАСЛІДОК ВОЄННИХ ДІЙ.....	82

CONTENTS

RESEARCH, DEVELOPMENT, PROJECTS ON PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION	
Malafeiev Stanislav, Ivanii Olena ANALYSIS OF STRATEGIES AND PROGRAMS FOR THE DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE.....	9
Tolmachov Oleksii, Chaikovskiy Andrii SECURITY ASPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF PREVENTION OF POST-TRAUMATIC STRESS DISORDER IN MILITARY PERSONNEL.....	16
REGIONAL MANAGEMENT AND LOCAL SELF-GOVERNMENT	
Blishchuk Kateryna INSTRUMENTS OF STATE INFLUENCE ON REGIONAL DEVELOPMENT.....	23
Vodiani Oleh, Redziuk Viacheslav, Paladiychuk Sergii INNOVATIVE APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF MUNICIPAL RESOURCES OF LOCAL COMMUNITIES	30
Dzhegur Gennadii MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES.....	38
Kit Ostop TOOLKIT FOR PUBLIC MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES OF TERRITORIAL COMMUNITIES	49
Samoylenko Larysa, Kulbida Oleksandr MODERN MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN REGIONAL SELF-GOVERNMENT	55
FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS	
Gapeyeva Olga RISK MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF THE MILITARY PERSONNEL POLICY OF THE MINISTRY OF DEFENSE OF UKRAINE	62
Kravchuk Olga DETERMINANTS OF TECHNOLOGY AND AI INTEGRATION IN STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC ADMINISTRATION	70
OTHER	
Zhalubak Vitaly THE ENERGY SYSTEM AS AN OBJECT OF UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF RUSSIAN'S MILITARY AGGRESSION.....	77

**Rudachenko Olha, Uhodnikova Olena, Troian Vladyslava,
Bozhydai Iryna, Kravtsova Sofia**

CLASSIFICATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES ACCORDING TO THE LEVEL
OF SOCIO-ECONOMIC POTENTIAL WITH THE PURPOSE OF IDENTIFYING
THE MOST SUFFERED BY THE CONSEQUENCES OF MILITARY ACTIONS82

УДК 351:004 (477)

Малафеев Станіслав Олександрович

аспірант кафедри бізнес-економіки та адміністрування

Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка

Malafeiev Stanislav

Postgraduate of the Department of Business Economics and Administration

Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko

ORCID: 0009-0008-5858-5765

Іваній Олена Миколаївна

кандидат педагогічних наук, доцент,

завідувач кафедри права та публічного управління

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка

Ivanii Olena

PhD in Pedagogy, Associate Professor,

Head of the Department of Law and Public Administration

Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko

ORCID: 0000-0003-3967-7900

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-10-10426

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ТА ПРОГРАМ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

ANALYSIS OF STRATEGIES AND PROGRAMS FOR THE DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Діджиталізація публічного управління є важливим етапом у реформуванні державного сектору, спрямованим на підвищення прозорості, ефективності й підзвітності органів влади. В Україні, яка активно запроваджує цифрові ініціативи, діджиталізація дає змогу значно оптимізувати процеси управління й наблизити їх до європейських стандартів.

Мета. Дослідження спрямоване на висвітлення ключових особливостей діджиталізації публічного управління України в складених кризових умовах.

Матеріали і методи. У ході дослідження були використані такі матеріали: 1) праці українських та іноземних авторів, присвячених дослідженню діджиталізації публічного сектору; 2) міжнародні звіти та рейтинги. Для досягнення мети дослідження застосовувалися такі наукові методи: економіко-статистичний метод (для аналізу динаміки міжнародного індексу EGDІ та змін у показниках діджиталізації), порівняльний аналіз (для співставлення України з іншими країнами за основними показниками діджиталізації), методи систематизації (для упорядкування стратегій і програм діджиталізації) та логічне узагальнення (для формулювання висновків).

Результати. У науковій статті проведено оцінку поточного стану діджиталізації публічного управління в Україні та порівняно ключові показники з показниками європейських країн. У результаті з'ясовано основні напрями, в яких Україна демонструє прогрес, а також визначено сфери, які потребують подальшого вдосконалення для наближення до європейських стандартів. Також в ході дослідження автором систематизовано інформацію про існуючі програми та ініціативи діджиталізації в Україні, включаючи найпоширеніші проекти, такі як ProZorro, Edata та Open Budget. Зроблено огляд впливу цих програм на розвиток публічного управління й обґрунтовано, що їх реалізація сприяє підвищенню прозорості та підзвітності державних установ.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на особливостях впровадження електронних послуг в систему публічного управління.

Ключові слова: державне управління, цифровізація, проекти та ініціативи, державний сектор, цифрова трансформація.

Summary. Introduction. The digitalization of public administration is an important step in public sector reform aimed at increasing the transparency, efficiency, and accountability of public authorities. In Ukraine, which has been actively implementing digital initiatives, digitalization has made it possible to significantly optimize management processes and bring them closer to European standards.

Purpose. The study is aimed at highlighting the key features of the digitalization of public administration in Ukraine in the current crisis conditions.

Materials and methods. The following materials were used in the study: 1) works by Ukrainian and foreign authors on the study of public sector digitalization; 2) international reports and ratings. To achieve the research objective, the following scientific methods were used: the economic and statistical method (to analyze the dynamics of the international EGD index and changes in digitalization indicators), comparative analysis (to compare Ukraine with other countries by key digitalization indicators), systematization methods (to organize digitalization strategies and programs) and logical generalization (to draw conclusions).

Results. The article assesses the current state of digitalization of public administration in Ukraine and compares key indicators with those of European countries. As a result, the main areas in which Ukraine is making progress have been identified, and areas that need further improvement to bring them closer to European standards have been identified. The study also systematized information on existing digitalization programs and initiatives in Ukraine, including the most common projects such as ProZorro, Edeta, and Open Budget. The author reviews the impact of these programs on the development of public administration and proves that their implementation contributes to increasing the transparency and accountability of public institutions.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on the peculiarities of introducing electronic services into the public administration system

Key words: public administration, digitalization, projects and initiatives, public sector, digital transformation.

Постановка проблеми. Всеосяжна діджиталізація публічного управління та послуг вказує на напрям змін у цінностях і потребах, який формується під впливом різних чинників і вже проявляється у певних суспільних групах. Сучасні технології відкривають нові можливості для публічного сектору, сприяючи спрощенню взаємодії між урядами й громадянами, а також підтримуючи ідею відкритого врядування. Діджиталізація уряду передбачає подальшу модернізацію публічного управління, забезпечення мобільності без кордонів й розширення цифрових комунікацій. Все більше урядів по всьому світу впроваджують цифрові інструменти. Поступово зростає інтерес до управління цифровою трансформацією таким чином, щоб вона поважала основоположні права та демократичні цінності, приносячи користь усьому суспільству. Сьогодні активно обговорюється європейський підхід до цифровізації, у межах якого дані та технології використовуються для загального блага економіки та суспільства.

У цьому контексті важливо розглянути не лише існуючі стратегії та програми, але й їх вплив на соціальну структуру, на суспільну довіру та на формування нових моделей громадянської участі. Дослідження має показати, що діджиталізація може стати каталізатором для розвитку нових форм участі громадян у процесах прийняття рішень, а також для створення більш відкритого і підзвітного уряду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Наукова база дослідження в тематиці цифровізації публічного управління в Україні включає широкий спектр робіт, які розглядали як національні, так і міжнародні аспекти цифрових трансформацій. Зокрема, автор В.Луняк свою статтю сфокусував на інноваційних аспектах розвитку цифрового управління в Україні, визначаючи ключові шляхи

оптимізації його механізмів, що особливо важливо в контексті прискорення реформ [1]. Інший автор А.Алієв досліджував особливості діджиталізації у сфері публічного управління, що дало йому змогу виділити специфічні проблеми й переваги в українському контексті [2]. В дослідженні К.Савона розкрито сутність терміну «діджиталізація» у площині державного управління, що створило концептуальну основу для розуміння подальших досліджень [3]. Праці С.Миненко і О.Лютьова [4], а також І.Печенькіна [5] зосереджені на питаннях прозорості й правового забезпечення у цифровізації, що підсилює значення цифрових інструментів для підвищення публічної довіри. Порівняння з міжнародним досвідом, наприклад, дослідження О.Савченка [6], яке аналізує американські підходи до цифрового управління, дає змогу виявити перспективні напрями для України. Автор Е.Нажафлі розглядав історичні й правові особливості на початкових етапах цифровізації, що дало змогу оцінити її ефективність у сучасних умовах [7]. Наукові праці О.Бобровського [8] і Н.Сидоренка [9] також описували можливості еволюційного розвитку цифрового управління й використання електронних адміністративних послуг як інструменту для покращення якості державного сервісу. Нарешті, автори Д.Попов, О.Котуха і М.Олашин проаналізували, як цифровізація бюджетної системи може підвищити прозорість державних органів, що є ключовим у забезпеченні підзвітності в державному управлінні [10].

Таким чином, останні дослідження щодо обраної теми надають комплексне бачення сучасного стану й перспектив розвитку діджиталізації публічного управління в Україні. Різні погляди, запропоновані дослідниками, збагачують розуміння ролі цифрових технологій у модернізації й вдосконаленні публічного управління. Разом з тим залишаються

не вирішеними проблемні питання в частині існуючих проєктів, програм, ініціатив щодо покращення діджиталізації публічного управління.

Метою статті є висвітлення ключових особливостей використання стратегій і програм діджиталізації публічного управління в Україні в кризових умовах і невизначеності. Згідно мети перед дослідженням доцільно поставити пені задачі, а саме: провести оцінку поточного стану діджиталізації публічного управління України та порівняти її показники з європейськими країнами; зробити огляд існуючих і найбільш розповсюджених програм діджиталізації України та розкрити їх плив на рівень діджиталізації публічного управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних і зарубіжних авторів, які займалися вивченням діджиталізації публічного сектору країни; 2) міжнародні звіти і рейтинги. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: економіко-статистичний метод (для побудови динаміки міжнародно індексу EGDI та аналізу змін в показниках діджиталізації), порівняльний аналіз (для зіставлення України з іншими країнами за ключовими показниками діджиталізації), методи систематизації (для формування існуючих стратегій та програм діджиталізації), логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Концепція «електронного уряду» або е-урядування з кожним роком набуває популярності в Україні, що пов'язано з баченням «держави у смартфоні». Це підтверджується створенням у 2019 році Міністерства цифрової трансформації України, основне завдання якого — формування й реалізація державної політики у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, електронного урядування, електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації, цифрових навичок та прав громадян, а також відкритих даних і національних інформаційних ресурсів [11].

Варто зазначити, що ідею інтеграції інформаційних технологій у державне управління вперше запропонував колишній президент США Білл Клінтон у 1991 році [6]. Згодом цей термін почав з'являтися в офіційних документах, наукових дослідженнях і медіа, набуваючи юридичного закріплення. На сьогодні законодавство США визначає електронний уряд як «використання державними установами інтернет-додатків та інших цифрових технологій для розширення доступу до державної інформації та послуг для громадян і установ, підвищення ефективності уряду, якості послуг та загальної трансформації». У контексті різноманітних визначень цифровізації важливо правильно розуміти це поняття, особливо з огляду на швидкий розвиток цифрової економіки та ключову роль цифрових технологій [6].

З 2003 року Організація Об'єднаних Націй (далі — ООН) проводить аналіз розвитку електро-

нного урядування у країнах світу, створивши комплексний показник — Індекс розвитку електронного урядування (далі — EGDI). Цей індекс формується на основі всебічної оцінки онлайн-послуг, телекомунікаційної інфраструктури й рівня залучення громадян у кожній країні. Індекси оновлюються кожні два роки для відображення прогресу цифрового урядування й громадської участі. Вони надають порівняльний огляд цифрової трансформації країн та рівня електронної участі, що є цінною інформацією для політиків, зацікавлених сторін та дослідників.

Європа зарекомендувала себе як світовий лідер у трансформації цифрового урядування, більшість країн регіону входять до групи з дуже високим EGDI. Це досягнення підкреслює роль Європи в установленні глобальних стандартів електронного уряду, оскільки регіон постійно демонструє найвищі середні значення індексів EGDI, HCI та ТПІ. Слід додати, що HCI (Human Capital Index) оцінює рівень людського капіталу в країні через освіту, навички та здоров'я населення, тоді як ТПІ (Telecommunication Infrastructure Index) вимірює якість і доступність телекомунікаційної інфраструктури, що є важливими для успішного електронного урядування та цифрових послуг.

З моменту запуску Огляду електронного урядування Європа утримує лідерство на глобальних чартах, представляючи найбільш розвинене та однорідне електронне урядування. Серед 36 європейських країн у групі з дуже високим EGDI 26 є членами ЄС. Серед них особливо виділяються Данія, Естонія, Ісландія, Великобританія, Фінляндія, Нідерланди, Німеччина, Швеція, Норвегія та Іспанія, причому Німеччина, Норвегія та Іспанія вперше досягли найвищого класу (VH) [12]. Дванадцять країн (в тому числі Україна) належать до класу V3, дев'ять — до класу V2, а п'ять — до класу V1, що відображає різні рівні розвитку (табл. 1).

Для порівняння України з лідерами рейтингу на рисунку 1 автором показано субіндекси OSI, HCI, ТПІ.

У 2024 році Україна досягла індексу EGDI 0,8841, що свідчить про значний прогрес у розвитку електронних послуг, хоча її показники залишаються нижчими за більшість розвинених європейських країн. Показник OSI (0,9854) в Україні близький до рівня таких лідерів, як Данія (0,9992), що свідчить про високий рівень доступності онлайн-послуг. Проте, за індексом людського капіталу (HCI) Україна з показником 0,8428 децю відстає від таких країн, як Ісландія (0,9983) та Фінляндія (0,9791), що підкреслює важливість розвитку освіти і навичок. Також індекс телекомунікаційної інфраструктури (ТПІ) для України становить 0,8240, що нижче порівняно з показниками Ісландії (0,9953) та Нідерландів (0,9688), відображаючи необхідність покращення телекомунікацій. Отже, хоча Україна вже досягла вагомих результатів, подальший розвиток людського

Таблиця 1

Рейтинг індексу EGDI та його субіндексів станом на 2024 р.

Країна	Рейтинг	Ранг	OSI	HCI	ТІІ	EGDI (2024)	EGDI (2022)
Данія	VH	1	0.9992	0.9966	0.9584	0.9847	0.9717
Естонія	VH	2	0.9954	0.9731	0.9497	0.9727	0.9393
Ісландія	VH	5	0.9076	0.9983	0.9953	0.9671	0.9410
Велика Британія	VH	7	0.9535	0.9747	0.9450	0.9577	0.9138
Фінляндія	VH	9	0.9097	0.9791	0.9836	0.9575	0.9533
Нідерланди	VH	10	0.9212	0.9715	0.9688	0.9538	0.9384
Німеччина	VH	12	0.9238	0.9236	0.9672	0.9382	0.8770
Швеція	VH	14	0.8836	0.9868	0.9275	0.9326	0.9410
Норвегія	VH	15	0.9117	0.9654	0.9175	0.9315	0.8879
Іспанія	VH	17	0.9054	0.9603	0.8961	0.9206	0.8842
Ірландія	V3	20	0.8768	0.9599	0.9046	0.9138	0.8567
Литва	V3	21	0.8839	0.9631	0.8861	0.9110	0.8745
Австрія	V3	22	0.8383	0.9810	0.9003	0.9065	0.8801
Швейцарія	V3	26	0.8408	0.9576	0.9026	0.9003	0.8752
Мальта	V3	28	0.8749	0.9747	0.8162	0.8886	0.8943
Латвія	V3	29	0.8092	0.9660	0.8805	0.8852	0.8599
Україна	V3	30	0.9854	0.8428	0.8240	0.8841	0.8029

Джерело: побудовано автором на основі [12]

капіталу та інфраструктури може суттєво підвищити її позиції в цифровому урядуванні.

На власну думку автора, досягнуте Україною 30-те місце у світовому рейтингу електронного урядування (EGDI) у 2024 році є свідченням значного прогресу в розвитку цифрових послуг і активізації зусиль уряду щодо діджиталізації. Показники, такі як підвищення OSI до 0.9854, свідчать про покращення доступності й якості онлайн-послуг для громадян. Хоча існують виклики, зокрема у сфері інфраструктури зв'язку, в цілому досягнуті результати відкривають великі перспективи для подальшої інтеграції нових технологій.

У рамках цього дослідження варто звернути увагу на діючі програми і проекти діджиталізації в державних органах, які сприяють їх прозорості й підзвітності. Проект «Дія» став справжнім проривом у діджиталізації публічного управління в Україні. Започаткований у 2019 році, цей проєкт повністю реалізує концепцію «е-урядування», яка покликана спростити доступ громадян до державних послуг та зменшити бюрократичні бар'єри. Таким чином,

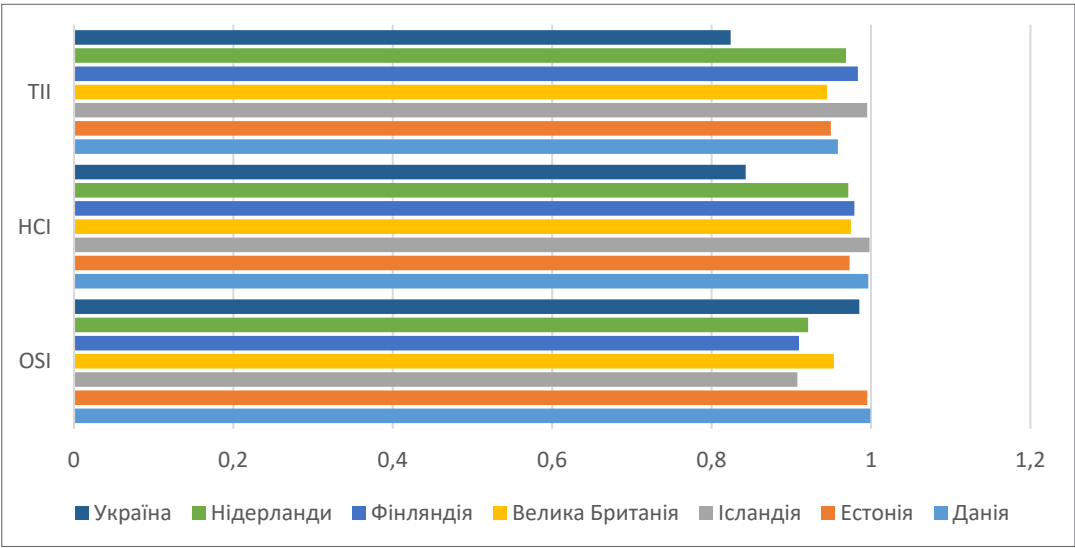


Рис. 1. Порівняння субіндексів рейтингу EGDI за 2024 рік
Джерело: побудовано автором на основі табл. 1

Таблиця 2

**Основні діючі проекти та ініціативи в сфері діджиталізації
публічного управління в Україні**

№	Проект	Опис
1	ProZorro — офіційний портал оприлюднення інформації про публічні закупівлі України	Важливий громадський проект, спрямований на забезпечення прозорості в публічних закупівлях. Всі тендери державних структур з 2016 року проходять через ProZorro, що підвищує ефективність використання бюджетних коштів. Система визнана однією з найпрозоріших у світі.
2	СЕТАМ — реалізація державної політики у сфері примусового виконання рішень судів	Проект сприяє реалізації державної політики, спрямованої на прозорий ринковий процес. Впровадження електронних торгів арештованим майном підвищило ефективність реалізації, зменшивши кількість зривів торгів та автоматизувавши процес.
3	Edata — єдиний вебпортал використання публічних коштів	Портал забезпечує доступ до даних про використання бюджетних ресурсів, що сприяє прозорості фінансової діяльності органів влади та громадському контролю.
4	Open Budget — вебпортал бюджету для громадян	Офіційний портал, створений для забезпечення прозорості використання бюджетних коштів. Відповідає міжнародним стандартам та надає доступ до даних про бюджетний процес.
5	Єдиний державний вебпортал відкритих даних	Портал призначений для надання доступу до публічної інформації у формі відкритих даних, що може бути використано громадськістю.
6	Інтегрована система електронної ідентифікації (ID.GOV.UA)	Проект, що забезпечує електронну взаємодію та ідентифікацію користувачів, гарантуючи захист даних та безпечну реєстрацію.
7	Громадський проект — прозорий бюджет участі	Проект, що дозволяє жителям впливати на розподіл частини місцевого бюджету, сприяючи розвитку громади.

Джерело: узагальнено автором на основі [13]

«Дія» стала не лише інструментом для покращення якості державних послуг, але й важливим елементом трансформації суспільства, що відкриває нові можливості для кожного українця. Продовжуючи вдосконалюватися, цей проект закладає основи для подальшого розвитку діджиталізації в Україні, зокрема шляхом інтеграції нових технологій та підвищення рівня цифрової грамотності населення.

В таблиці 2 автором представлено систематизовану інформацію про основні діючі проекти.

Отже, наведена в таблиці 2 інформація свідчить про активне впровадження цифрових інструментів у різних сферах публічного управління, спрямованих на покращення прозорості, ефективності й підзвітності державних структур. Кожний з проектів виконує важливу роль у забезпеченні доступу громадян до інформації та їхній участі у процесах прийняття рішень. Так, ProZorro та СЕТАМ значно вдосконалили процеси державних закупівель і виконання судових рішень, підвищуючи довіру до цих процесів. Водночас Edata, Open Budget та портал відкритих даних розширили можливості громадського контролю над використанням бюджетних ресурсів, що відповідає міжнародним стандартам прозорості Інтегрована система електронної ідентифікації (ID.GOV.UA) та ініціатива «Громадський проект» сприяють безпечній електронній взаємодії між користувачами та органами влади й залученню громадян до розподілу бюджетів на місцевому рівні.

Вищезазначені програми та ініціативи є важливими кроками у розбудові електронного уряду й демократичних процесів на основі сучасних технологій, що, зрештою, сприяє зміцненню довіри до органів влади та активному громадянському залученню.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, проведене дослідження дає змогу зробити низку важливих висновків. По-перше, аналіз поточного стану цифрових перетворень свідчить про певні досягнення, проте показники все ще поступаються тим, що спостерігаються у більшості європейських країн. Основні бар'єри залишаються у площині технічного забезпечення, доступності до цифрових послуг та компетенцій публічних службовців. По-друге, огляд програм діджиталізації виявив, що найбільш популярними є проекти на кшталт «Дія», які мають значний вплив на рівень цифровізації в державному управлінні. Ці програми продемонстрували високий потенціал для спрощення доступу до послуг для громадян, підвищення прозорості процесів і оптимізації роботи органів влади. Однак їхня успішність значною мірою залежить від підтримки з боку уряду та стабільного фінансування.

Загалом, цифровізація публічного управління в Україні розвивається динамічно, але для досягнення рівня передових європейських країн потрібні подальші інвестиції, удосконалення інфраструктури, а також підвищення цифрової грамотності серед населення й державних службовців.

Література

1. Луняк В. Шляхи вдосконалення механізмів публічного управління у сфері цифровізації в контексті забезпечення інноваційного розвитку. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. 9. С. 84–90. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-84-90>.
2. Алієв А. А. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. 2(74). С. 237–243. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-237-243>.
3. Савон К. В. Поняття «діджиталізація» в контексті цифрового уряду. *Актуальні проблеми політики*. 2021. 67. <https://doi.org/10.32837/app.v0i67.1159>.
4. Mynenko S., Lyulyov O. The Impact of Digitalization on the Transparency of Public Authorities. *Business Ethics and Leadership*. 2022. 6(2). P. 103–115. [https://doi.org/10.21272/bel.6\(2\).103-115.2022](https://doi.org/10.21272/bel.6(2).103-115.2022).
5. Pechenkin I. Digitalization of public governance and improvement of legal norms of appeals of service activity of public authorities in Ukraine. *Public Administration Aspects*. 2020. 8(3). P. 81–91. <https://doi.org/10.15421/152072>.
6. Savchenko O. Innovative aspects of the development of digitalization of public governance in the USA. *Democratic Governance*, 2022. 30(2). P. 120–130. <https://doi.org/10.23939/dg2022.02.120>.
7. Najafli E. Features of the initial stage of digitalization of the executive authority of Ukraine: historical and legal overview. *Bulletin of Kharkiv National University of Internal Affairs*. 2023. 101(2 (P. 1)). P. 32–42. <https://doi.org/10.32631/v.2023.2.03>.
8. Бобровський О. І. Цифровізація державного управління: еволюційний шлях і подальші можливості. *Таврійський науковий вісник*. 2024. 1. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.1.1>.
9. Сидоренко Н. О. Діджиталізація: електронні адміністративні послуги. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. 4(1). <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.2>.
10. Попов Д. І., Котуха О. С., Олашин, М. М. Цифровізація бюджетної системи України як інструмент підвищення публічності органів державної влади. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-01-11>.
11. Сиротін В. Д. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій* 2023. 8. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05>.
12. UN E-Government Survey 2024. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024> (дата звернення 20.10.2024).
13. E-Ukraine. Топ-проекти. <https://eukraine.org.ua/ua/top-proekti> (дата звернення 20.10.2024).

References

1. Luniyak, V. (2024). Shlyakhy vdoskonalennia mekhanizmv publichnoho upravlinnia u sferi tsyfrovizatsii v konteksti zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku [Ways to improve public administration mechanisms in the field of digitalization in the context of ensuring innovative development]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, vol. 9, 84–90. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-84-90> [in Ukrainian].
2. Aliiev, A. A. (2024). Osoblyvosti tsyfrovizatsii u sferi publichnoho upravlinnia [Features of digitalization in public administration]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 2(74), 237–243. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-237-243> [in Ukrainian].
3. Savon, K. V. (2021). Poniattia 'didzhtalizatsiia' v konteksti tsyfrovoho uriadu [The concept of 'digitalization' in the context of digital government]. *Aktualni problemy polityky*, vol. 67. <https://doi.org/10.32837/app.v0i67.1159> [in Ukrainian].
4. Mynenko, S., & Lyulyov, O. (2022). The impact of digitalization on the transparency of public authorities. *Business Ethics and Leadership*, vol. 6(2), 103–115. [https://doi.org/10.21272/bel.6\(2\).103-115.2022](https://doi.org/10.21272/bel.6(2).103-115.2022) [in Ukrainian].
5. Pechenkin, I. (2020). Digitalization of public governance and improvement of legal norms of appeals of service activity of public authorities in Ukraine. *Public Administration Aspects*, vol. 8(3), 81–91. <https://doi.org/10.15421/152072>.
6. Savchenko, O. (2022). Innovative aspects of the development of digitalization of public governance in the USA. *Democratic Governance*, vol. 30(2), 120–130. <https://doi.org/10.23939/dg2022.02.120>.
7. Najafli, E. (2023). Features of the initial stage of digitalization of the executive authority of Ukraine: historical and legal overview. *Bulletin of Kharkiv National University of Internal Affairs*, vol. 101 (2, part 1), 32–42. <https://doi.org/10.32631/v.2023.2.03>.
8. Bobrovskiy, O. I. (2024). Tsyfrovizatsiia derzhavnoho upravlinnia: evoliutsiinyi shliakh i podalshi mozhlyvosti [Digitalization of public administration: evolutionary path and future possibilities]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk*, vol. 1. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.1.1> [in Ukrainian].
9. Sydorenko, N. O. (2021). Didzhtalizatsiia: elektronni administratyvni posluhy [Digitalization: electronic administrative services]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, vol. 4(1). <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.2> [in Ukrainian].
10. Popov, D. I., Kotukha, O. S., & Olashyn, M. M. (2023). Tsyfrovizatsiia biudzhethnoi systemy Ukrainy yak instrument pidvyshchennia publichnosti orhaniv derzhavnoi vlady [Digitalization of the budgetary system of Ukraine as a tool for in-

creasing the transparency of public authorities]. *Problemy suchasnykh transformatsii*, vol. 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-01-11> [in Ukrainian].

11. Syrotin, V. D. (2023). Sutnist ta osoblyvosti tsyfrovizatsii u sferi publichnoho upravlinnia [The essence and features of digitalization in public administration]. *Problemy suchasnykh transformatsii*, vol. 8. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05> [in Ukrainian].

12. UN E-Government Survey 2024. Available at: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>.

13. E-Ukraine. (n.d.) “Top-proekty” Available at: <https://eukraine.org.ua/ua/top-proekti> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 31.10.2024

УДК 351:[004.056.5:316.77]

Толмачов Олексій Анатолійович

*кандидат медичних наук,
докторант кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

Tolmachov Oleksii

*Candidate of Medical Sciences, Doctoral Student of the
Department of Public Administration
Interregional Academy of Personnel Management*

ORCID:0009-0008-1199-6567

Чайковський Андрій Романович

*аспірант кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

Chaikovskiy Andrii

*Postgraduate Student of the Department of Public Administration
Interregional Academy of Personnel Management*

ORCID: 0009-0008-1199-6567

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-10-10399

БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПРЕВЕНЦІЇ ПОСТТРАВМАТИЧНОГО СТРЕСОВОГО РОЗЛАДУ У ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

SECURITY ASPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF PREVENTION OF POST-TRAUMATIC STRESS DISORDER IN MILITARY PERSONNEL

Анотація. Вступ. Військова служба пов'язана із впливом травматичних стресових чинників, включаючи небезпеки в зоні бойових дій, нещасні випадки та інші професійні небезпеки, які можуть піддавати військовий персонал підвищеному ризику розвитку посттравматичного стресового розладу (ПТСР). Роль держави у цьому процесі – зменшити негативні наслідки ПТСР у групі військовослужбовців, реінтегрувати ветеранів у суспільство через інструменти публічної політики.

Мета – проаналізувати актуальну проблему розвитку посттравматичного стресового розладу серед військовослужбовців та можливості зменшення негативних наслідків війни на комбатантів через механізми державної політики.

Матеріали і методи. Розглянуто основні фактори ризику, що сприяють виникненню ПТСР у військових, включаючи специфіку бойових дій, індивідуальні психологічні особливості та соціальні чинники. Проаналізовано сучасні підходи до діагностики, профілактики та лікування ПТСР у військовому середовищі. Особлива увага приділяється важливості раннього виявлення симптомів та своєчасного надання психологічної допомоги. На основі проведеного дослідження запропоновано комплексний підхід до зниження ризиків розвитку ПТСР, який включає психоедукацію, психотерапевтичні втручання та соціальну підтримку. Отримання результатів вибудовується на основоположних положеннях науки публічного управління, психології. Методологічний інструментарій передбачає використання як загальнонаукових методів пізнання, так і спеціальних. У процесі дослідження використано такі методи дослідження як діалектичний, метод систематизації, метод аналізу та синтезу, метод узагальнення.

Результати. Дослідження підкреслює важливість раннього виявлення симптомів ПТСР та своєчасного надання психологічної допомоги для запобігання розвитку хронічних форм розладу та покращення якості життя військовослужбовців. Необхідно впроваджувати комплексні програми профілактики та лікування ПТСР, які включають психоедукацію, психотерапію, соціальну підтримку та, за необхідності, медикаментозне лікування.

Перспективи. У статті наголошено на необхідності подальшого вивчення довгострокових наслідків ПТСР для військовослужбовців та розробки ефективних стратегій подолання цього розладу.

Ключові слова: публічне управління, публічна політика, травматичні події, військове лідерство, посттравматичний стресовий розлад, військовослужбовці, психологічна травма, стрес, бойові умови, безпека, механізми публічного управління, державна безпека.

Summary. Introduction. Military service is associated with the impact of traumatic stress factors, including dangers in the combat zone, accidents and other occupational hazards that can expose military personnel to an increased risk of developing post-traumatic stress disorder (PTSD). The role of the state in this process is to reduce the negative consequences of PTSD in a group of military personnel, reintegrate veterans into society through public policy tools.

The aim is to analyze the current problem of the development of post-traumatic stress disorder among military personnel and the possibilities of reducing the negative consequences of war on combatants through state policy mechanisms.

Materials and methods. The main risk factors contributing to the occurrence of PTSD in the military are considered, including the specifics of combat operations, individual psychological characteristics and social factors. Modern approaches to the diagnosis, prevention and treatment of PTSD in a military environment are analyzed. Special attention is paid to the importance of early detection of symptoms and timely provision of psychological assistance. Based on the conducted research, a comprehensive approach to reducing the risks of developing PTSD is proposed, which includes psychoeducation, psychotherapeutic interventions and social support. Obtaining results is built on the fundamental principles of public administration science, psychology. The methodological toolkit involves the use of both general scientific methods of cognition and special ones. The following research methods were used in the research process: dialectical, systematization method, analysis and synthesis method, generalization method.

Results. The study emphasizes the importance of early detection of PTSD symptoms and timely provision of psychological assistance to prevent the development of chronic forms of the disorder and improve the quality of life of servicemen. It is necessary to implement comprehensive programs for the prevention and treatment of PTSD, which include psychoeducation, psychotherapy, social support and, if necessary, drug treatment.

Prospects. The article emphasizes the need for further study of the long-term consequences of PTSD for military personnel and the development of effective strategies for overcoming this disorder.

Key words: public administration, public policy, traumatic events, military leadership, post-traumatic stress disorder, military personnel, psychological trauma, stress, combat conditions, security, public administration mechanisms, state security.

Вступ. Російська військова агресія спричинила значний вплив на різноманітні аспекти суспільного життя, порушивши відчуття безпеки та викликавши інтенсивний стрес серед населення. Психологічні наслідки цього стресу становлять потенційну загрозу для психічного здоров'я як дітей, так і дорослих. Особливо вразливими до розвитку посттравматичного стресового розладу (ПТСР) є особи, які безпосередньо зазнали впливу травматичних подій або були їх свідками.

У контексті поточного конфлікту військовослужбовці представляють одну з найбільш вразливих груп населення [17]. Постійний вплив небезпечних для життя ситуацій, участь у бойових діях та перебування в екстремальних умовах значно підвищують ризик розвитку ПТСР у цій когорті.

ПТСР у військовослужбовців виникає внаслідок експозиції до травматичних подій, характерних для військової служби, таких як участь у бойових діях, вплив вибухів, отримання поранень та втрата побратимів [1–2; 5–6]. Симптоматика ПТСР включає повторне переживання травматичного досвіду, нічні кошмари, підвищену тривожність, депресивні стани та гіперзбудливість. Ці симптоми можуть суттєво обмежувати функціональні можливості військовослужбовців та негативно впливати на якість їхнього життя.

Актуальність дослідження ПТСР у військовослужбовців обумовлена високою поширеністю цього розладу та його значним впливом на психосоціальне

функціонування даної групи. Розробка ефективних стратегій профілактики, діагностики та лікування ПТСР у військовослужбовців є нагальною потребою сучасної військової психології та психіатрії.

Виклад основного матеріалу. Дослідження [4; 20] демонструють значущий негативний вплив стресу на психоемоційний та фізіологічний стан військовослужбовців. Цей вплив може мати довготривалі наслідки для їхнього соматичного здоров'я та соціального функціонування.

Специфіка військової служби характеризується інтенсивними фізичними та психологічними навантаженнями, а також тривалими періодами соціальної депривації, зокрема обмеженням контактів з родиною та близьким соціальним оточенням. Ці фактори потенційно призводять до виникнення почуття соціальної ізоляції та самотності, що, в свою чергу, може бути істотним джерелом хронічного стресу.

Крім того, виконання службових обов'язків часто вимагає від військовослужбовців дій, які можуть вступати в конфлікт з їхніми особистими моральними принципами або етичними нормами. Такі ситуації створюють підґрунтя для розвитку морального дистресу та посилюють загальний рівень психологічного напруження.

Сучасна дефініція визначає ПТСР як виснажливий дезадаптивний психічний розлад, що характеризується комплексом симптомів, що включають повторне переживання травматичної події,

уникнення пов'язаних із травмою стимулів, негативні зміни в когнітивній сфері та емоційному стані, а також стійке підвищення збудливості. Важливо зазначити, що ці симптоми зберігаються протягом тривалого періоду — місяців або навіть років після пережитої тяжкої травми.

Термін «травма» у контексті ПТСР використовується для опису специфічних типів переживань, які спричиняють інтенсивний стрес. Однак важливо розуміти, що не всі стресові події класифікуються як травма, здатна призвести до розвитку ПТСР. Для провокування цього екстремального стану травматична подія повинна мати певні характеристики: вона має бути шоковою та становити реальну загрозу життю або безпеці індивіда.

Зазначена концептуалізація ПТСР підкреслює важливість диференціації між загальними стресовими подіями та травматичними переживаннями, які потенційно можуть призвести до розвитку цього розладу. Таке розуміння є критичним для точної діагностики та розробки ефективних стратегій лікування ПТСР [7].

Згідно з епідеміологічними дослідженнями, поширеність ПТСР у загальній популяції в мирних умовах є відносно низькою та становить 6–8%. Варто зазначити, що клінічні прояви цього розладу зазвичай маніфестують протягом 6 місяців після впливу травматичної події [9].

До недавнього часу перелік основних травматичних подій для України включав такі фактори: стихійні лиха, пожежі, дорожньо-транспортні пригоди, пограбування, авіакатастрофи, встановлення несприятливого для життя медичного діагнозу, поранення або смерть близьких.

Однак сучасні клінічні спостереження та дослідження демонструють, що ПТСР має вищу частоту виникнення серед осіб, які зазнали впливу специфічних травматичних факторів. До них належать безпосередня участь у бойових діях, перебування в окупації, життя під постійними обстрілами або в регіонах із частими повітряними тривогами. Крім того, підвищений ризик розвитку ПТСР спостерігається у осіб, які пережили фізичне чи сексуальне насильство, були свідками насильницької смерті або катувань [7].

Відповідно до сучасних вітчизняних епідеміологічних досліджень, поширеність ПТСР в Україні сягає близько 25%, викликаючи особливе занепокоєння, враховуючи, що майже половина населення країни (57%) знаходиться в зоні підвищеного ризику розвитку ПТСР [9].

Дослідження впливу ПТСР на психічне здоров'я військовослужбовців виявило значну поширеність цього розладу серед ветеранів. Емпірично підтверджено, що наявність бойових травм суттєво підвищує ризик розвитку ПТСР у військовослужбовців. У ході досліджень виявлено гендерні відмінності у поширеності ПТСР, зокрема, встановлено вищу частоту

цього розладу серед жінок порівняно з чоловіками, що підкреслює необхідність врахування гендерних аспектів при розробці та імплементації терапевтичних програм [15].

Вивчення потенціалу застосування технологій віртуальної реальності у лікуванні ПТСР свідчить про ефективність цього методу у редукції симптомів ПТСР, що відкриває нові перспективи в терапії цього розладу [18].

Систематичний аналіз ефективності когнітивно-поведінкової терапії у лікуванні ПТСР підтверджує її високу ефективність у зменшенні симптоматики ПТСР, що обґрунтовує доцільність її застосування як першої лінії терапії цього розладу [21].

Етіологічні фактори ПТСР не обмежуються лише безпосереднім переживанням воєнної агресії, фізичного насильства чи тяжких страждань. Дослідження вказують на те, що високий рівень тривоги, депресії, хронічного стресу та персистуючі симптоми, пов'язані з травматичним досвідом, також можуть виступати як значущі провокувальні чинники у розвитку ПТСР [12].

Патолофізіологічний механізм розвитку ПТСР є комплексним і включає низку нейробіологічних порушень. Основою виникнення ПТСР вважають дисрегуляцію гіпоталамо-гіпофізарно-наднирникової осі, що супроводжується розвитком системного запалення, порушенням процесів нейротрансмісії та значними змінами нейротрофічної функції [13].

Нейровізуалізаційні та нейрофізіологічні дослідження демонструють, що при ПТСР основні структурні та функціональні зміни локалізуються переважно в чотирьох ключових зонах головного мозку, що відіграють критичну роль у регуляції емоцій, формуванні пам'яті, оцінці загрози та реакції на стрес, а саме, префронтальній корі, гіпокампі, гіпоталамусі та мигдалеподібному тілі.

Префронтальна кора, яка у здоровому стані забезпечує складне мислення, прийняття рішень та адекватну поведінку, при ПТСР демонструє дисфункцію когнітивних процесів, порушення прийняття рішень та неадекватне реагування на ситуації. Гіпокамп, відповідальний за передачу та зберігання інформації у вигляді пам'яті в нормі, при ПТСР характеризується порушенням функціонування механізмів пам'яті та труднощами з відновленням спогадів.

Мигдалеподібне тіло, яке в здоровому стані активує реакцію «бий або біжи» у відповідь на реальну небезпеку, при ПТСР викликає цю реакцію у відповідь на спогади або думки про небезпеку. Гіпоталамус, що зазвичай регулює виділення гормонів (зокрема, кортизолу) для подолання стресу, при ПТСР демонструє гіперактивність, що призводить до дисбалансу гормонів та посилення стресу і тривоги.

ПТСР характеризується глибоким і всеохоплюючим впливом на життя індивіда, що виходить далеко за межі звичайних порушень настрою. Цей розлад має потенціал суттєво порушити функціонування

особистості у різних сферах життя, включаючи професійну діяльність, міжособистісні стосунки, загальний стан здоров'я та здатність отримувати задоволення від повсякденної активності.

Нейробиологічні дослідження демонструють, що при ПТСР відбуваються значні зміни у функціонуванні мозку, зокрема у системах оцінки загрози та реагування на стрес. Після припинення дії травматичного фактора мозок осіб з ПТСР продовжує переоцінювати рівень потенційної небезпеки в навколишньому середовищі. Ця персистуюча гіперактивність систем реагування на загрозу призводить до нездатності мозку самостійно повернутися до нормального функціонального стану [13].

Як наслідок, у пацієнтів з ПТСР спостерігається тенденція до помилкової інтерпретації нейтральних стимулів як потенційно загрозливих, що призводить до сприйняття навколишнього світу як надзвичайно небезпечного.

Етіологія ПТСР у військовослужбовців безпосередньо пов'язана з експозицією до травматичних подій, характерних для умов військової служби. Такі події включають, але не обмежуються, участю в активних бойових діях, перебуванням під обстрілами та вибухами, отриманням поранень та втратою бойових побратимів. Особливо високий ризик розвитку ПТСР та його потенційно тяжких наслідків спостерігається серед військовослужбовців, які мали тривалий досвід перебування в зоні активних бойових дій. У цій когорті поширеність ПТСР може досягати значних показників, а його клінічні прояви можуть мати більш виражений та комплексний характер, що суттєво впливає на загальне функціонування та якість життя постраждалих.

Симптоматика ПТСР зазвичай маніфестує невдовзі після травматичної події, хоча в деяких випадках може спостерігатися відтермінований початок — через кілька місяців або навіть років. Відповідно до сучасних діагностичних критеріїв, виокремлюють чотири основні кластери симптомів ПТСР:

- повторне переживання травматичної події;
- уникнення стимулів, асоційованих із травмою;
- негативні зміни в когніціях та настрої;
- гіперзбудження.

Повторне переживання травматичної події характеризується інтрузивними, надзвичайно реалістичними та лякаючими спогадами, які проявляються у формі нічних кошмарів або флешбеків та можуть бути спровоковані специфічними тригерами (звуковими, візуальними чи тактильними стимулами).

Уникнення є характерною захисною реакцією, при якій особи з ПТСР підсвідомо намагаються уникати ситуацій, об'єктів чи діяльності, що асоціюються з травматичною подією та включають уникнення перебування в натовпі, керування транспортними засобами, перегляду новин чи фільмів, феєрверків або обговорення травматичного досвіду.

Негативні зміни в когніціях та настрої проявляються у зростанні кількості й інтенсивності негативних думок, емоцій порівняно з до-травматичним періодом, та можуть включати анестезію позитивних емоцій, труднощі у відчутті любові чи співчуття, втрату інтересу до раніше приємних активностей.

Гіперзбудження характеризується постійним станом «бойової готовності», що супроводжується підвищеною дратівливістю, проблемами зі сном, труднощами з концентрацією уваги та гіпервігільністю. Додатково, особи з ПТСР часто відчувають інтенсивні емоції сорому, провини та безпорадності, які ускладнюють клінічну картину та процес відновлення.

Розуміння цього комплексного симптомокомплексу є критичним для точної діагностики та розробки ефективних терапевтичних стратегій для пацієнтів з ПТСР.

До факторів, які суттєво впливають на розвиток посттравматичного стресового розладу (ПТСР) у військовослужбовців, належать: участь у бойових діях, інвалідність внаслідок травми або поранення, наявність соматичних захворювань та відсутність соціальної підтримки після демобілізації [3; 8].

Дослідження Nassif T. виявило, що рівень уваги/усвідомленості, бойовий досвід та мотивація військовослужбовця мають значний вплив на прояви психопатологічних симптомів. Зокрема, встановлено, що низький рівень усвідомленості у військовослужбовців корелює з ризикованою поведінкою (домінантність, безтурботність, жорсткість) та асоціюється з більш вираженими симптомами ПТСР, які супроводжуються значними порушеннями функцій різних систем організму [13].

Здатність до реакції на внутрішній досвід, тобто спроможність розрізняти і відчувати власні емоції, думки та фізіологічні реакції на травматичні події без їх приховування чи ігнорування, є ключовим компонентом усвідомленості. Ця навичка сприяє ефективному подоланню травматичного досвіду та стресу, а також підтримці психічного здоров'я військовослужбовців [14].

Загалом, усвідомленість сприяє розвитку саморегуляції, що є особливо цінною навичкою для осіб, які пережили травматичні події. Ця стратегія дозволяє контролювати емоційні та когнітивно-поведінкові реакції. Навпаки, відсутність або зниження самоконтролю у військовослужбовців може провокувати прояви агресії, зловживання алкоголем та наркотичними речовинами з подальшим розвитком залежності [13; 14].

Автором Sija J van der Wal було досліджено фактори ризику, пов'язані з симптомами ПТСР у військовослужбовців після участі у бойових діях, та особливості цих симптомів [19]. Оцінка симптомів ПТСР проводилась за допомогою аналізу шкали самооцінки ПТСР (SRIP) від перших проявів до 10 років після участі у бойових діях.

Дослідження виявило чотири варіанти розвитку симптомів:

- у 85% військовослужбовців спостерігався стійкий варіант, при якому симптоми ПТСР зберігались протягом 10 років;
- у 6% військовослужбовців стан покращився, і спостерігалось полегшення симптомів;
- у 2% військовослужбовців симптоми повністю зникли;
- у 7% спостерігався відстрочений початок ПТСР, коли військовослужбовці підтримували психічну стійкість протягом певного часу, але згодом симптоми проявлялись.

Дослідження виявило групу військовослужбовців, у яких спостерігалось наростання симптомів ПТСР, які не зменшувались під впливом існуючих програм підтримки психічного здоров'я. Це вказує на необхідність впровадження альтернативних методів лікування для цієї групи, які можуть потребувати більш індивідуалізованих та комплексних підходів для підтримки психічного здоров'я [19].

Протягом тривалого періоду науковцями досліджувались основні симптоми, пов'язані з ПТСР, які можуть стати стійкими і тривати роками. ПТСР асоціюється з довготривалими нейробіологічними змінами та супутніми захворюваннями, що можуть впливати на фізичне та психічне здоров'я, особливо якщо особа не отримала або не звернулась вчасно за медичною допомогою [10].

Дослідження [22] демонструють, що коморбідні стани, які супроводжують ПТСР, ускладнюють тяжкість розладу. Крім того, наявність алкогольної або наркотичної залежності впливає на тривалість лікування. Значущим фактором є врахування інших психічних розладів та всіх супутніх симптомів під час терапії ПТСР. Важливо, щоб мультидисциплінарна команда, що складається з медичних психологів, психотерапевтів та психіатрів, проводила комплексну оцінку наявності психічних розладів та обирала відповідні терапевтичні підходи.

Рівень проявів ПТСР у військовослужбовців виявляється вищим порівняно з цивільними особами. Це є наслідком впливу бойових дій, тяжких умов служби та стресових ситуацій, з якими вони стикаються під час виконання службових обов'язків. ПТСР має значні соціальні та економічні наслідки. За даними Harpel K. L. [11], пацієнти з ПТСР можуть частіше використовувати медичні послуги, що може бути

пов'язано зі збільшеним ризиком розвитку різних фізичних та супутніх захворювань.

Варто зазначити, що реальна поширеність ПТСР серед військовослужбовців та ветеранів може бути вищою, ніж представлено в літературних джерелах. Згідно з наявними даними, задекларована поширеність ПТСР коливається в межах 13–20%. Однак, як стверджують дослідники [16], і ми поділяємо цю думку, існує ймовірність заниження цих показників. Це може бути пов'язано з тенденцією військовослужбовців приховувати симптоми ПТСР через побоювання, що їх розкриття може негативно вплинути на кар'єрне просування. Таким чином, реальна епідеміологічна картина ПТСР у військовій популяції може бути більш значущою, ніж відображено у наявних статистичних даних.

Описані нейробіологічні зміни при ПТСР демонструють комплексний вплив травматичного досвіду на функціонування мозку, що підкреслює важливість своєчасної діагностики та лікування цього розладу. Розуміння цих нейрокогнітивних змін є критичним для розробки ефективних терапевтичних стратегій, спрямованих на нормалізацію процесів обробки інформації про загрозу та відновлення адаптивного функціонування у пацієнтів з ПТСР.

Висновки. Таким чином, військовослужбовці піддаються підвищеному ризику розвитку ПТСР через специфіку їхньої професійної діяльності, пов'язаної з бойовими діями, травматичними подіями та стресовими ситуаціями. Основними факторами ризику виступають інтенсивність та тривалість бойових дій, попередній досвід травматичних подій, індивідуальні психологічні особливості, рівень соціальної підтримки та доступність психологічної допомоги.

Дослідження підкреслює важливість раннього виявлення симптомів ПТСР та своєчасного надання психологічної допомоги для запобігання розвитку хронічних форм розладу та покращення якості життя військовослужбовців. Необхідно впроваджувати комплексні програми профілактики та лікування ПТСР, які включають психоедукацію, психотерапію, соціальну підтримку та, за необхідності, медикаментозне лікування.

Отримані результати вказують на потребу в подальших дослідженнях, спрямованих на розробку ефективних методів скринінгу, вдосконалення терапевтичних підходів та вивчення довгострокових наслідків ПТСР для військовослужбовців та їхніх сімей.

Література

1. Друзь О., Родченко Л., Руденко Л., Семенець-Орлова І., Вельган О. Взаємозв'язок психологічної стійкості та індикаторів особистісного розвитку. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2023. 5 (61). С. 5–11.
2. Ключко А., Семенець-Орлова І. Бойовий стрес як детермінанта порушень ментального здоров'я в умовах війни. *Сучасна медицина, фармація та психологічне здоров'я*. 2024. 1 (15). С. 91–95.
3. Пінчук І.Я., Петриченко О.О., Колодежний О.В. та ін. Структура захворюваності та поширеність реакцій на важкий стрес т порушення адаптації в Україні у першому півріччі 2016 року. *Архів Психіатрії*. 2016. Т. 22, № 3. С. 12–15.
4. Платинюк О.Б. Діагностика корекція та профілактика несприятливих психічних розладів в учасників бойових дій, які одержали поранення : дис. д-ра філософії; Харків. нац. мед. ун-т МОЗ України. Харків, 2022. 154 с.
5. Родченко Л., Друзь О., Руденко, Л., Семенець-Орлова, І., & Вельган О. Розвиток емоційної стійкості особистості для подолання наслідків військової травми. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2023. 5 (61). С. 18–24.
6. Руденко Л., Друзь О., Родченко Л., Семенець-Орлова І., Вельган О. Психологічні детермінанти резилієнтності: теоретичний аналіз підходів. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2023. 5 (61). С. 25–31.
7. Чабан О.С., Хаустова О.О., Омелянович В.Ю. Психічні розлади воєнного часу. Київ : «Видавничий дім Медкнига», 2023. 232 с.
8. Armenta R.F., Rush T., LeardMann C.A. et al. Factors associated with persistent posttraumatic stress disorder among U.S. military service members and veterans. *BMC Psychiatry*. 2018. Vol. 18, № 1. P. 48.
9. Copeland L.A., Finley E.P., Rubin M.L. et al. Emergence of probable PTSD among U.S. veterans over the military-to-civilian transition. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*. 2023. Vol. 15, № 4. P. 697–704.
10. Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, Fifth Edition (DSM- 5TM). 2013.
11. Harper K.L., Thompson-Hollands J., Keane T.M. et al. Family-involved mental health care among OEF/OIF veterans with and without PTSD using VHA administrative records. *Behavior Therapy*. 2022. Vol. 53, № 5. P. 819–827.
12. Meyer E.C., La Bash H., DeBeer B.B. et al. Psychological inflexibility predicts PTSD symptom severity in war veterans after accounting for established PTSD risk factors and personality. *Psychological Trauma*. 2019. Vol. 11, № 4. P. 383–390.
13. Nassif T.H., Start A.R., Toblin R.L., Adler A.B. Self-reported mindfulness and soldier health following a combat deployment. *Psychological Trauma*. 2019. Vol. 11, № 4. P. 466–474.
14. Nissen L.R., Karstogt K-I., Vedtofte M.S. et al. Cognitive ability and risk of post-traumatic stress disorder after military deployment: an observational cohort study. *BJPsych Open*. 2017. Vol. 3, № 6. P. 274–280.
15. Olff M., Langeland W., Draijer N., Gersons B.P. Gender differences in posttraumatic stress disorder. *Psychological Bulletin*. 2019. Vol. 135, № 2. P. 304–317.
16. PTSD symptom increases in Iraq-deployed soldiers: Comparison with non-deployed soldiers and associations with baseline symptoms, deployment experiences, and postdeployment stress / J.J. Vasterling [et al.]. *Journal of Traumatic Stress*. 2010. Vol. 23(1). P. 41–51.
17. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. (Eds.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. *Springer Nature*. 2023.
18. Rizzo A., Shilling R., Buckwalter J.G. The effectiveness of virtual reality-based intervention for military-related PTSD: A systematic review. *Journal of Neural Engineering*. 2018. Vol. 15, № 1. P. 011001.
19. Sija J van der Wal, Vermetten E., Elbert G. Long-term development of post-traumatic stress symptoms and associated risk factors in military service members deployed to Afghanistan: Results from the PRISMO 10-year follow-up. *Eur Psychiatry*. 2020. Vol. 64, № 1: e10.
20. Smirnov A. The Role of Stress Resistance in Military Operations. *Journal of Military Science*. 2021. Vol. 15, Iss. 3. P. 89–102.
21. Steenkamp M.M., Litz B.T., Hoge C.W., Marmar C.R. Psychotherapy for military-related PTSD: A review of randomized clinical trials. *JAMA*. 2015. Vol. 314, № 5. P. 489–500.
22. Walter K.H., Levine J.A., Highfill-McRoy R.M., Navarro M. et al. Prevalence of Posttraumatic Stress Disorder and Psychological Comorbidities Among U.S. Active Duty Service Members, 2006–2013. *Journal Trauma Stres*. 2018. 31(6). P. 837–844.

References

1. Druz, O., Rodchenko, L., Rudenko, L., Semenets-Orlova, I., & Velhan, O. (2023). Vzaiemozviazok psykhologichnoi stiikosti ta indykatoriv osobystisnoho rozvytku [The relationship between psychological resilience and indicators of personal development]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia*, (5 (61)), 5–11 [in Ukrainian].

2. Klochko, A., & Semenets-Orlova, I. (2024). Boiovyi stres yak determinanta porushen mentalnoho zdorovia v umovakh viiny [Combat stress as a determinant of mental health disorders in wartime]. *Suchasna medytsyna, farmatsiia ta psykholohichne zdorovia*, (1 (15)), 91–95 [in Ukrainian].
3. Pinchuk, I. Ia., Petrychenko, O. O., & Kolodiezhyi, O. V. et al. (2016). Struktura zakhvoriuvanosti ta poshyrenist reaktsiï na vazhkyi stres t porushennia adaptatsii v Ukraini u pershomu pivrichchi 2016 roku [The structure of morbidity and prevalence of reactions to severe stress and adaptation disorders in Ukraine in the first half of 2016]. *Arkhiv Psykhiatrii*, 22, 3, 12–15 [in Ukrainian].
4. Platyniuk, O. B. (2022). Diahnostyka korektsiia ta profilaktyka nepsykhotychnykh psykhichnykh rozladiv v uchasyi-kiv boiovykh dii, yaki oderzhaly poranennia [Diagnostics, correction and prevention of non-psychotic mental disorders in wounded combatants]: dys. d-ra. filosofii; Kharkiv. nats. med. un-t MOZ Ukrainy. Kharkiv [in Ukrainian].
5. Rodchenko, L., Druz, O., Rudenko, L., Semenets-Orlova, I., & Velhan, O. (2023). Rozvytok emotsiinoi stiikosti os-obystosti dlia podolannia naslidkiv viiskovoi travmy [Development of emotional resilience of the individual to overcome the consequences of military trauma]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia*, (5 (61)), 18–24 [in Ukrainian].
6. Rudenko, L., Druz, O., Rodchenko, L., Semenets-Orlova, I., & Velhan, O. (2023). Psykholohichni determinanty rezylitentnosti: teoretychnyi analiz pidkhodiv [Psychological determinants of resilience: theoretical analysis of approaches]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia*, (5 (61)), 25–31 [in Ukrainian].
7. Chaban, O. S., Khaustova, O. O., & Omelianovych, V. Iu. (2023). Psykhichni rozlady voiennoho chasu [Mental disorders of wartime]. Kyiv: “Vydavnychyy dim Medknyha” [in Ukrainian].
8. Armenta, R. F., Rush, T., LeardMann, C. A. et al. (2018). Factors associated with persistent posttraumatic stress disorder among U.S. military service members and veterans. *BMC Psychiatry*, 18, 1, 48.
9. Copeland, L. A., Finley, E. P., Rubin, M. L. et al. (2023). Emergence of probable PTSD among U.S. veterans over the military-to-civilian transition. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 15, 4, 697–704.
10. Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, Fifth Edition (DSM- 5TM). 2013.
11. Harper, K. L., Thompson-Hollands, J., Keane, T. M. et al. (2022). Family-involved mental health care among OEF/OIF veterans with and without PTSD using VHA administrative records. *Behavior Therapy*, 53, 5, 819–827.
12. Meyer, E. C., La, Bash H., DeBeer, B. B. et al. (2019). Psychological inflexibility predicts PTSD symptom severity in war veterans after accounting for established PTSD risk factors and personality. *Psychological Trauma*, 11, 4, 383–390.
13. Nassif, T. H., Start, A. R., Toblin, R. L., & Adler, A. B. (2019). Self-reported mindfulness and soldier health following a combat deployment. *Psychological Trauma*, 11, 4, 466–474.
14. Nissen, L. R., Karstogt, K-I., Vedtofte, M. S. et al. (2017). Cognitive ability and risk of post-traumatic stress disorder after military deployment: an observational cohort study. *BJPsych Open*, 3, 6, 274–280.
15. Olff, M., Langeland, W., Draijer, N., & Gersons, B. P. (2019). Gender differences in posttraumatic stress disorder. *Psychological Bulletin*, 135, 2, 304–317.
16. Vasterling, J. J. et al. (2010). PTSD symptom increases in Iraq-deployed soldiers: Comparison with non-deployed soldiers and associations with baseline symptoms, deployment experiences, and postdeployment stress. *Journal of Traumatic Stress*, 23(1), 41–51.
17. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). (2023). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. *Springer Nature*.
18. Rizzo, A., Shilling, R., & Buckwalter, J. G. (2018). The effectiveness of virtual reality-based intervention for military-related PTSD: A systematic review. *Journal of Neural Engineering*, 15, 1, 011001.
19. Sija, J van der Wal, Vermetten, E., Elbert, G. (2020). Long-term development of post-traumatic stress symptoms and associated risk factors in military service members deployed to Afghanistan: Results from the PRISMO 10-year follow-up. *Eur Psychiatry*, 64, 1: e10.
20. Smirnov, A. (2021). The Role of Stress Resistance in Military Operations. *Journal of Military Science*, 15, 3, 89–102.
21. Steenkamp, M. M., Litz, B. T., Hoge, C. W., & Marmar, C. R. (2015). Psychotherapy for military-related PTSD: A review of randomized clinical trials. *JAMA*, 314, 5, 489–500.
22. Walter, K. H., Levine, J. A., Highfill-McRoy, R. M., Navarro, M. et al. (2018). Prevalence of Posttraumatic Stress Disorder and Psychological Comorbidities Among U. S. Active Duty Service Members, 2006–2013. *Journal Trauma Stres*, 31(6), 837–844.

Стаття надійшла до редакції 24.10.2024

УДК 353.5

Бліщук Катерина Михайлівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку
Національний університет «Львівська політехніка»*

Blishchuk Kateryna

*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor of the Department of Regional and Local Development
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-8154-6608*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-10-10365

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ
САМОВРЯДУВАННЯ

ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО ВПЛИВУ НА РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК

INSTRUMENTS OF STATE INFLUENCE ON REGIONAL DEVELOPMENT

Анотація. Вступ. В умовах сучасних викликів, таких як економічна нерівність між регіонами, демографічні проблеми, нерівномірний доступ до ресурсів і послуг, важливим є пошук інструментів, які можуть забезпечити рівноправний розвиток усіх територій. Незважаючи на вже існуючі інструменти та засоби державного регулювання регіонального розвитку, такі як податкові преференції, дотації, цільові програми та інвестиції в інфраструктуру, залишається питання їх ефективності. Таким чином, постає необхідність у поглибленому дослідженні та вдосконаленні існуючих інструментів державного впливу, а також розробці нових підходів, які дозволять вирішити питання регіональних диспропорцій та забезпечити сталий розвиток усіх регіонів країни.

Мета. Метою дослідження є розроблення пропозицій щодо оптимізації державного впливу на регіональний розвиток на основі вивчення особливостей та інструментів такого впливу.

Матеріали і методи. Матеріали дослідження включають нормативно-правові акти; статистичні дані; наукові праці та аналітичні дослідження. Методи дослідження: аналіз нормативно-правової бази; порівняльний та статистичний аналіз. Комбінація цих методів дозволяє отримати цілісну картину впливу державних інструментів на розвиток регіонів і виявити найбільш дієві механізми, що сприяють вирівнюванню соціально-економічного стану регіонів.

Результати. До основних інструментів державного впливу на регіональний розвиток в статті віднесено: фінансові інструменти; державні інвестиції в інфраструктуру; цільові державні програми розвитку регіонів; децентралізація як інструмент регіонального розвитку; публічно-приватне партнерство; регіональні агентства розвитку. Розглянуто ключові законодавчі акти, що регулюють регіональну політику в Україні: Конституція України; закони України «Про засади державної регіональної політики», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про державно-приватне партнерство»; Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року. Проаналізовано дані, що ілюструють економічні, демографічні та соціальні тенденції в регіонах. Визначено проблеми, які ускладнюють досягнення очікуваних результатів впливу держави на регіональний розвиток. Представлено пропозиції щодо оптимізації державного впливу на регіональний розвиток.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на особливостях кращих практик зарубіжного досвіду державного впливу на регіональний розвиток з метою впровадження його в Україні.

Ключові слова: інструменти, державний вплив, регіональний розвиток, регіони, держава, територіальні громади, законодавчі акти.

Summary. Introduction. In the conditions of modern challenges, such as economic inequality between regions, demographic problems, uneven access to resources and services, it is important to find tools that can ensure equal development of all territories. Despite the already existing mechanisms of state regulation of regional development, such as tax preferences, subsidies, targeted programs and investments in infrastructure, the question of their effectiveness remains. Thus, there is a need for in-depth research and improvement of existing instruments of state influence, as well as the development of new approaches that will allow solving the issue of regional disparities and ensuring sustainable development of all regions of the country.

Purpose. The purpose of the study is to develop proposals for optimizing state influence on regional development based on the study of the features and tools of such influence.

Materials and methods. Research materials include normative legal acts; statistical data; scientific works and analytical studies. Research methods: analysis of the legal framework; comparative and statistical analysis. The combination of these methods makes it possible to obtain a complete picture of the influence of state instruments on the development of regions and to identify the most effective mechanisms that contribute to the equalization of the socio-economic status of regions.

Results. The main instruments of state influence on regional development in the article include: fiscal instruments; state investments in infrastructure; target state programs for the development of regions; decentralization as a tool of regional development; public-private partnership; regional development agencies. The key legislative acts regulating regional policy in Ukraine were considered: the Constitution of Ukraine; laws of Ukraine "On the principles of state regional policy", "On stimulating the development of regions", "On the voluntary association of territorial communities", "On public-private partnership"; State regional development strategy for the period until 2027. Statistical data illustrating economic, demographic and social trends in the regions were analyzed. Problems have been identified that make it difficult to achieve the expected results of the state's influence on regional development. Proposals for improving state influence on regional development are presented.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the features of the best practices of foreign experience of state influence on regional development with the aim of implementing it in Ukraine.

Key words: tools, state influence, regional development, regions, state, territorial communities, legislative acts.

Постановка проблеми. В умовах сучасних викликів, таких як економічна нерівність між регіонами, демографічні проблеми, нерівномірний доступ до ресурсів і послуг, важливим є пошук інструментів, які можуть забезпечити рівноправний розвиток усіх територій. Сучасна держава повинна забезпечувати не лише рівномірне економічне зростання, але й соціальну стабільність та підвищення якості життя громадян у всіх регіонах.

Незважаючи на вже існуючі інструменти державного регулювання регіонального розвитку, такі як податкові преференції, дотації, цільові програми та інвестиції в інфраструктуру, залишається питання їх ефективності. Деякі регіони продовжують демонструвати відставання у розвитку через неефективне використання ресурсів, недостатню координацію між центральною та регіональною владою, а також через зовнішні економічні та соціальні фактори. Таким чином, постає необхідність у поглибленому дослідженні та вдосконаленні існуючих інструментів державного впливу, а також розробці нових підходів, які дозволять вирішити питання регіональних диспропорцій та забезпечити сталий розвиток усіх регіонів країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематику державного впливу на регіональний розвиток досліджують такі науковці як Борщевський В. [1], Готра В. [4], Крайник О. [3], Котов І. [2], Куропас І. [2], Матвеев Є. [2], Микита О. [2], Пітюлич М. [4], Побережник Г. [4], Чубарь О. [4] та ін. У своїх публікаціях дослідники розглядають теоретичні основи управління сталим розвитком територіальних громад, вивчають особливості інноваційних інструментів місцевого економічного розвитку, виокремлюють питання налагодження ефективного управління громадами в сучасних геополітичних реаліях, досліджують фактори підвищення фінансової спроможності та розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів, опрацьовують

питання фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. Проте в сучасних умовах питання ефективності державного впливу на регіональний розвиток та інструментів, за допомогою яких держава впливає на цей розвиток, потребує додаткових наукових досліджень з огляду на ті трансформації, які спостерігаються нині в українській державі.

Метою статті є розроблення пропозицій щодо оптимізації державного впливу на регіональний розвиток на основі вивчення особливостей та інструментів такого впливу.

Матеріали і методи. Для дослідження проблеми впливу держави на регіональний розвиток у статті використовується комплексний підхід, що поєднує як кількісні, так і якісні методи аналізу. Матеріали дослідження включають нормативно-правові акти (досліджуються законодавчі документи, що регулюють політику регіонального розвитку, такі як закони про децентралізацію, інвестиційні програми, документи стратегічного планування); статистичні дані (аналізуються показники регіонального економічного розвитку (ВВП на душу населення, рівень безробіття, середня заробітна плата, обсяги інвестицій в регіони), що отримані з офіційних джерел, таких як Державна служба статистики України); наукові праці та аналітичні дослідження (використані наукові роботи, які присвячені теоретичним і практичним аспектам державного регулювання регіональної економіки та регіонального розвитку).

У процесі проведення дослідження використано такі методи: аналізу нормативно-правової бази (дозволяє оцінити чинні інструменти державного впливу на регіональний розвиток з точки зору їхньої ефективності та відповідності сучасним викликам, а також вплив законодавчих ініціатив на розвиток окремих регіонів та їхню інтеграцію в загальну економічну систему країни); порівняльного аналізу (порівняння використання інструментів державного ре-

гулювання в різних регіонах дозволяє виявити кращі практики та розробити рекомендації щодо їх впровадження в інших областях); статистичного аналізу (на основі зібраних даних здійснюється кількісне дослідження регіональних економічних показників з метою виявлення основних тенденцій, проблемних зон та диспропорцій у розвитку регіонів).

Комбінація цих методів дозволяє отримати цілісну картину впливу держави на розвиток регіонів і виявити найбільш дієві інструменти, що сприяють вирівнюванню соціально-економічного стану регіонів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Державне регулювання регіонального розвитку відіграє критично важливу роль у забезпеченні збалансованого зростання економіки та підвищенні якості життя громадян у різних частинах країни. Однією з основних цілей такої політики є подолання регіональних диспропорцій та стимулювання розвитку відсталих регіонів, що дозволяє уникати концентрації економічної активності лише у великих центрах і забезпечувати рівномірний розвиток територій. У цьому контексті важливими є ефективні інструменти державного впливу, які спрямовані на стимулювання економічної активності, модернізацію інфраструктури, а також вирішення соціально-економічних проблем окремих регіонів.

До основних інструментів державного впливу на регіональний розвиток слід віднести наступні:

1. Фіскальні інструменти, метою яких є забезпечення рівного розподілу державних ресурсів та створення умов для економічного зростання в регіонах. До них відносять:

- бюджетне вирівнювання: механізм перерозподілу фінансових ресурсів, який дозволяє слабшим у фінансовому плані регіонам отримувати додаткові кошти з державного бюджету для забезпечення базових соціальних послуг. Це допомагає зменшити економічні нерівності та підвищити рівень життя населення у віддалених або економічно відсталих регіонах;
- податкові преференції: уряд може запроваджувати податкові пільги для підприємств, які ведуть діяльність у слаборозвинених регіонах, стимулюючи інвестиції та економічну активність. Це включає зменшення ставок податку на прибуток, зниження ПДВ або інших податків для нових бізнесів, що створює привабливі умови для розвитку підприємства та залучення інвестицій.

2. Державні інвестиції в інфраструктуру. Модернізація інфраструктури є основою для економічного зростання, оскільки забезпечує доступ до ринків, знижує транспортні витрати та підвищує конкурентоспроможність регіональних економік. А саме,

- розвиток транспортної інфраструктури: будівництво нових автомобільних та залізничних доріг, модернізація портів і аеропортів, що дозволяє регіонам краще інтегруватися у національні та міжнародні транспортні мережі;

- інвестиції в енергетичну інфраструктуру: забезпечення регіонів стабільним енергопостачанням є основою для розвитку виробничих секторів економіки. Уряд інвестує у будівництво нових електростанцій, ліній електропередачі та модернізацію енергетичних систем для підвищення ефективності використання енергоресурсів;
- розвиток комунікаційної інфраструктури: підключення регіонів до високошвидкісного інтернету та покращення телекомунікаційних послуг сприяє залученню інноваційного бізнесу та розвитку цифрової економіки, що є важливим чинником для сучасного розвитку регіонів.

3. Цільові державні програми розвитку регіонів. Такі програми враховують специфіку окремих регіонів і включають:

- програми підтримки сільських територій: передбачають розвиток сільськогосподарської інфраструктури, підтримку фермерських господарств, створення умов для зайнятості та розвиток соціальної інфраструктури (школи, лікарні, культурні заклади) у сільській місцевості.
- програми розвитку промислових зон: спрямовані на залучення інвестицій у створення нових підприємств, розвиток промислових кластерів та інноваційних технологій у промислово відсталих регіонах. Це дозволяє диверсифікувати економіку регіонів і створити нові робочі місця.
- екологічні програми: у регіонах із загостреними екологічними проблемами (забруднення повітря, ґрунтів, водних ресурсів) уряд впроваджує спеціальні програми з екологічної модернізації підприємств, охорони навколишнього середовища та впровадження відновлюваних джерел енергії.

4. Децентралізація як інструмент регіонального розвитку. Цей підхід дозволяє місцевим громадам самостійно визначати пріоритети розвитку, керувати фінансами та вирішувати нагальні проблеми. Основні переваги:

- підвищення ефективності управління: місцеві органи влади мають краще розуміння потреб свого регіону, що дозволяє швидше і точніше реагувати на виклики;
- залучення громадськості до прийняття рішень: децентралізація сприяє підвищенню рівня прозорості та відповідальності місцевої влади, адже громадяни беруть активнішу участь у плануванні розвитку своїх регіонів;
- посилення регіональної самостійності: громади отримують більше фінансових ресурсів, що дозволяє їм більш ефективно реалізовувати проекти з розвитку інфраструктури, соціальної сфери, екології тощо.

5. Публічно-приватне партнерство. Цей механізм дозволяє залучати приватні інвестиції для будівництва інфраструктурних об'єктів, таких як дороги, школи, лікарні, та забезпечує взаємну вигоду для обох сторін. У рамках публічно-приватного партнерства

держава надає гарантії та пільги, а приватні компанії вкладають капітал у довгострокові проекти, що приносить користь місцевим громадам та сприяє створенню нових робочих місць.

6. Регіональні агентства розвитку. Ці організації відповідають за розробку та впровадження регіональних стратегій, залучення інвестицій, координацію між урядовими структурами та приватним сектором. Вони забезпечують виконання державних програм на регіональному рівні та підтримують розвиток малого і середнього бізнесу.

Розглянемо ключові законодавчі акти, що регулюють регіональну політику в Україні. Насамперед, це Конституція України, яка є основним документом, що закладає правові основи для реалізації державної політики в сфері регіонального розвитку. Зокрема, статті 132 та 133 визначають принципи територіального устрою України та підкреслюють необхідність забезпечення економічного розвитку та соціальної рівності регіонів [5]. Важливим аспектом є закріплення принципу децентралізації, який надає більше повноважень місцевим органам самоврядування для самостійного управління ресурсами.

Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 2015 року є основою для регулювання державної регіональної політики [6]. Він визначає принципи та цілі державного управління регіональним розвитком, серед яких: економічне вирівнювання регіонів, збалансований розвиток, підтримка відсталіх територій, створення умов для самостійного економічного розвитку регіонів. Закон також регулює механізми фінансування програм регіонального розвитку, впровадження інструментів бюджетного вирівнювання та надання державних субвенцій.

Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» (2005 р.) встановлює механізми підтримки депресивних регіонів [7] визначає критерії віднесення регіону до категорії депресивного, надаючи йому право на додаткові дотації та податкові пільги для залучення інвестицій. Закон також регламентує процес розробки програм економічного та соціального розвитку для депресивних регіонів та координацію цих програм з урядовими структурами.

Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 2015 р., що є основою реформи децентралізації в Україні, регламентує процес створення об'єднаних територіальних громад і передбачає передачу їм адміністративних і фінансових повноважень для самостійного вирішення місцевих проблем [8]. Об'єднані громади отримали більше можливостей для управління своїм бюджетом, використання місцевих ресурсів та реалізації інфраструктурних проектів. Децентралізація стала важливим кроком у підвищенні ефективності регіонального управління.

Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року [9] (затверджена постановою Кабінету Міністрів України у 2020 році) є одним

з основних інструментів планування регіонального розвитку на середньострокову перспективу. Стратегія має на меті забезпечити сталий розвиток регіонів, зменшити диспропорції між регіонами та стимулювати економічне зростання на основі інновацій. Стратегія визначає ключові пріоритети, серед яких: розвиток інфраструктури, підвищення якості життя населення, підтримка бізнесу, екологічна модернізація та цифровізація економіки.

Публічно-приватне партнерство у сфері регіонального розвитку регулюється рядом законодавчих актів, серед яких Закон України «Про державно-приватне партнерство» [10]. Цей Закон створює правову основу для залучення приватних інвестицій у регіональні проекти розвитку, особливо в інфраструктурні об'єкти. Важливим аспектом є прозорість відбору проектів і державні гарантії для інвесторів, що дозволяє збільшити інтерес приватного бізнесу до участі у розвитку регіонів.

Аналіз нормативно-правової бази щодо забезпечення регіонального розвитку України свідчить про наявність законодавчої основи для стимулювання зростання регіонів. Та незважаючи на це, існує значна диспропорція у розвитку регіонів.

Для розуміння особливостей інструментів державного впливу на регіональний розвиток розглянемо дані, що ілюструють економічні, демографічні та соціальні тенденції в регіонах. Щодо вагомих економічних показників регіонів України, то ВРП на душу населення у м. Київ перевищує 5000 грн., тоді як у найменш розвинених регіонах (Тернопільська або Чернівецька області) цей показник складає близько 1500–2000 грн. В 2022 році різниця між найбагатшим і найбіднішим регіоном за ВВП на душу населення сягала понад 2.5 рази [11].

За даними 2023 року, обсяг капітальних інвестицій у місті Київ склав приблизно 140 млрд. грн, тоді як у слабших регіонах, таких як Кіровоградська область, цей показник був на рівні 5–6 млрд. грн. Частка інвестицій у сільське господарство Західної України становить близько 8–10% від загальних інвестицій у регіони, у порівнянні з 35–40% у промислово розвинених регіонах на Сході та Півдні [11].

Рівень безробіття в Україні у 2023 році в середньому становив 9,6%, проте існують значні регіональні відмінності. У західних регіонах, таких як Закарпатська область, безробіття перевищувало 12%, тоді як у Києві цей показник складав лише 5–6%. Найбільше безробіття зафіксовано у Луганській і Донецькій областях (через військові дії), де рівень безробіття сягав понад 30% [13].

У 2023 році середня заробітна плата в Україні склала приблизно 16 000 грн., у 2024 р. (станом на вересень) — 21 500 грн. Найвищі показники були у місті Київ у 2023 р. — 14 000 грн, у 2024 р. — майже 26 000 грн, водночас у регіонах, таких як Сумська та Кіровоградська області, середня зарплата становить 15 000–16 000 грн (2024 р.) [12].

Щодо демографічних змін, то за останні п'ять років спостерігається постійний відтік населення з західних і південних регіонів. Зокрема, щорічно з України виїжджають до 200–300 тисяч людей, з яких більшість є з сільських регіонів. Найбільший відтік спостерігається з Чернівецької, Івано-Франківської та Закарпатської областей. Київ та Одеська область продовжують залишатися основними регіонами для внутрішньої міграції, залучаючи мешканців з економічно бідніших областей [11].

Державні інвестиції — це найбільш бажані капіталовкладення у регіональний розвиток. Так, за даними 2023 року, обсяг державних субсидій регіонам становив приблизно 110 млрд. грн, при цьому найбільше фінансування отримали регіони з високими потребами в інфраструктурі, зокрема Донецька область (понад 25 млрд. грн) та Луганська область (приблизно 15 млрд. грн) [11].

Упродовж 2022–2023 років держава інвестувала понад 60 млрд. грн у будівництво та модернізацію доріг у західних та центральних регіонах. Програми з енергетичної модернізації в регіонах залучили близько 5 млрд. грн, зокрема на проекти розвитку відновлюваної енергетики (сонячні, вітрові електростанції) [11].

Існуюча значна економічна нерівність між регіонами України потребує виваженого та ефективного державного втручання для вирівнювання показників економічного розвитку. Необхідно збільшити інвестування у відсталі регіони, зокрема через механізми публічно-приватного партнерства та фіскальні преференції для бізнесу, а великі інфраструктурні проекти та децентралізація сприятимуть залученню інвестицій і створенню нових робочих місць.

Загалом, представлені дані підтверджують необхідність розвитку нових інструментів державного впливу для забезпечення стабільного регіонального розвитку України. Адже, незважаючи на значний арсенал державних інструментів для впливу на регіональний розвиток, існують проблеми, які ускладнюють досягнення очікуваних результатів:

- низький рівень координації між центральною та регіональною владою, що призводить до неефективного використання ресурсів і дублювання функцій;
- недостатня прозорість процесів прийняття рішень та високий рівень корупції у використанні державних коштів;

Таблиця 1

Пропозиції щодо оптимізації державного впливу на регіональний розвиток

Пропозиції	Їх опис
Оптимізація бюджетного вирівнювання	Для підвищення ефективності бюджетного вирівнювання необхідно забезпечити більш справедливий розподіл державних ресурсів, орієнтуючись на реальні потреби регіонів. Важливо розробити чіткі та прозорі критерії для визначення фінансової підтримки кожного регіону з урахуванням його економічного потенціалу та соціальних проблем. Це дозволить уникнути надмірної залежності від державних дотацій і стимулюватиме регіони до активнішого залучення власних ресурсів.
Розширення можливостей для публічно-приватного партнерства	Необхідно вдосконалити законодавчу базу щодо публічно-приватного партнерства, зокрема спростити бюрократичні процедури та підвищити привабливість для інвесторів через створення додаткових гарантій та інвестиційних пільг. Це сприятиме залученню приватного сектору до розбудови інфраструктури регіонів, особливо в сферах транспорту, енергетики та комунікацій.
Посилення децентралізації	Продовження реформи децентралізації та передання додаткових фінансових і адміністративних повноважень місцевим громадам сприятиме підвищенню їх самостійності та гнучкості в управлінні власними ресурсами. Варто забезпечити громадам доступ до нових інструментів фінансування, таких як місцеві позики або облігації, для реалізації регіональних проектів розвитку.
Розвиток регіональних інноваційних кластерів	Для стимулювання економічного зростання слід розвивати регіональні інноваційні кластери, які об'єднують підприємства, наукові установи та урядові органи навколо інноваційних проектів. Це сприятиме залученню інвестицій у нові технології та виробництво, розвитку високотехнологічних галузей економіки та підвищенню конкурентоспроможності регіонів на міжнародному ринку.
Модернізація регіональних агентств розвитку	Потрібно забезпечити належне фінансування та підтримку регіональних агентств розвитку, щоб вони ефективно реалізовували державні стратегії на місцевому рівні. Важливим є залучення до роботи цих агентств кваліфікованих фахівців і забезпечення їхньої тісної співпраці з органами місцевого самоврядування, бізнесом та науковою спільнотою.
Впровадження нових механізмів моніторингу та оцінки ефективності	Необхідно створити системи моніторингу та оцінки ефективності впроваджених державних інструментів на регіональному рівні. Це дозволить своєчасно виявляти недоліки та коригувати стратегії розвитку. Регулярний аналіз результатів дасть змогу підвищити прозорість використання державних ресурсів та підвищити відповідальність місцевої влади за результати.
Підвищення ролі громадянського суспільства	Залучення громадськості до процесів планування та реалізації регіональних проектів сприятиме кращому врахуванню інтересів місцевих жителів та підвищенню рівня довіри до державних ініціатив. Важливо створити механізми для активної участі місцевих громад у прийнятті рішень і контролі за виконанням державних програм.

Джерело: власні узагальнення автора

- нерівномірний розподіл ресурсів між регіонами, що призводить до поглиблення економічних диспропорцій;
- складність у залученні приватних інвестицій через недостатню розвинуту інфраструктуру та несприятливі умови для бізнесу в окремих регіонах.

Відповідно до цього варто розглянути пропозиції щодо оптимізації державного впливу на регіональний розвиток, які представлені в табл. 1.

Ці пропозиції спрямовані на вдосконалення інструментів державного впливу на регіональний розвиток, що сприятиме підвищенню ефективності управління та забезпеченню сталого зростання регіонів.

Для забезпечення сталого регіонального розвитку та подолання існуючих проблем держава має продовжувати оптимізацію та модернізацію існуючих інструментів впливу. Важливим аспектом є посилення координації між різними рівнями влади, підвищення прозорості та ефективності реалізації державних програм, а також створення сприятливих умов для залучення інвестицій у регіони. Це дозволить забезпечити гармонійний розвиток усіх регіонів, сприяти економічному зростанню та підвищенню якості життя громадян.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У статті розглянуто основні інструменти державного впливу на регіональний розвиток, такі

як фінансові механізми, інвестиції в інфраструктуру, цільові програми, публічно-приватне партнерство та децентралізація. Проведений аналіз свідчить про значний потенціал цих інструментів у вирішенні проблем регіональних диспропорцій та стимулюванні економічного зростання в окремих регіонах. Проте ефективність їх застосування залежить від належної координації між центральною та місцевою владою, прозорості процесів управління, а також адаптації програм до специфічних потреб кожного регіону. Одним із ключових викликів залишається нерівномірний розподіл ресурсів між регіонами, що поглиблює економічну та соціальну нерівність. Для усунення цих диспропорцій необхідна оптимізація державних програм, більш активне використання механізмів публічно-приватного партнерства та посилення ролі місцевого самоврядування через подальшу децентралізацію.

Підсумовуючи, для забезпечення сталого регіонального розвитку необхідно впроваджувати гнучкі та адаптовані інструменти державної політики, які будуть орієнтовані на специфічні потреби регіонів, стимулюючи їх економічну активність та забезпечуючи соціальну стабільність. Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є вивчення кращих практик зарубіжного досвіду державного впливу на регіональний розвиток з метою впровадження його в Україні.

Література

1. Борщевський В., Матвеев Є., Куропас І., Микита О. Війна. Громади. Децентралізація. Як налагодити ефективне управління громадами в сучасних геополітичних реаліях. *Громадський простір*. 25.04.2022. URL: <https://www.prostir.ua/?news=vijna-hromadydetsentralizatsiya-yak-nalahodyty-efektyvne-upravlinnya-hromadamy-v-suchasnyh-heopolitychnyh-realiyah> (дата звернення: 05.10.2024).
2. Котов І. В. Теоретичні основи управління сталим розвитком територіальних громад. *Право та державне управління*. 2023. № 3. С. 83–88 doi: <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.12>.
3. Крайник О., Федорчак О. Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 2 (43). С. 118–125.
4. Пітюлич М. М., Готра В. В., Чубарь О. Г., Побережник Г. В. Фактори підвищення фінансової спроможності та розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 2. С. 341–346.
5. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Дата оновлення 01.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 09.10.2024).
6. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лют. 2015 р. № 156-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/156-1> (дата звернення: 09.10.2024).
7. Про стимулювання розвитку регіонів : Закон України від 08.09.2005 р. № 2850-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 51. С. 548.
8. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 13. Ст. 91.
9. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-2021-2027-roki-ta-plan-zahodiv-z-yiyi-realizatsiyi> (дата звернення: 09.10.2024).
10. Про державно-приватне партнерство : Закон України № 2404-VI від 01.07.2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 09.10.2024).
11. *Державна служба статистики України: офіційний сайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.2024).
12. *Державна служба зайнятості України: офіційний сайт*. URL: <https://www.dcz.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.2024).

References

1. Borshchevskiy, V. et al. (2022). Viina. Hromady. Detsentralizatsiia. Yak nalahodyty efektyvne upravlinnia hromadamy v suchasnykh heopolitychnykh realiiakh [War. Communities. Decentralization. How to Establish Effective Management of Communities in Modern Geopolitical Realities]. *Hromadskyi prostir*. URL: <https://www.prostir.ua/?news=vijna-hromady-detsentralizatsiya-yak-nalahodyty-efektyvne-upravlinnya-hromadamy-v-suchasnyh-heopolitychnykh-realiyah> [in Ukrainian].
2. Kotov I. (2023). Teoretychni osnovy upravlinnya stalym rozvytkom terytorial'nykh hromad [Theoretical foundations of management of sustainable development of territorial communities]. *Pravo ta derzhavne upravlinnya*. № 3. P. 83–88. <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.12> [in Ukrainian].
3. Kraynyk O., Fedorchak O. (2022). Finansuvannya rozvytku terytorial'nykh hromad v umovakh detsentralizatsiyi [Financing the development of territorial communities in conditions of decentralization]. *Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teorii ta praktyky — Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 2 (43). P. 118–125 [in Ukrainian].
4. Pityulych M.M., Hotra V.V., Chubar' O.H., Poberezhnyk H.V. (2023). Faktory pidvyshchennya finansovoyi spromozhnosti ta rozvytku terytorial'nykh hromad v umovakh suchasnykh vyklykiv [Factors of increasing the financial capacity and development of territorial communities in the conditions of modern challenges]. *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*. Vol. 8. № 2. P. 341–346 [in Ukrainian].
5. Constitution of Ukraine dated June 28, 1996 No. 254k/96-VR. Date of update 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
6. Pro zasady derzhavnoyi rehional'noyi polityky: Zakon Ukrainy vid 5 lyut. 2015 r. № 156-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/156-1> [in Ukrainian].
7. Pro stymuliuvannya rozvytku rehioniv: Zakon Ukrainy vid 08.09.2005 r. № 2850-IV. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2005. № 51. S. 548 [in Ukrainian].
8. Pro dobrovil'ne ob'yednannya terytorial'nykh hromad: Zakon Ukrainy. *Vidomosti Verkhovnoyi Rady*. 2015. No 13. St. 91 [in Ukrainian].
9. Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na period do 2027 roku. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-2021-2027-roki-ta-plan-zahodiv-z-yyi-realizaciyi> [in Ukrainian].
10. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo: Zakon Ukrainy № 2404-VI (2010). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> [in Ukrainian].
11. *State Statistics Service of Ukraine: official website*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
12. *State Employment Service of Ukraine: official website*. URL: <https://www.dcz.gov.ua/> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

УДК 352:351.778.5:338.2:005.591.6

Водяний Олег Миколайович

кандидат історичних наук,

викладач кафедри публічного управління та адміністрування

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Vodiani Oleh

PhD in Historical Sciences,

Lecturer of the Department of Management and Public Administration

Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID: 0000-0003-1762-5042

Редзюк Вячеслав Володимирович

кандидат історичних наук, доцент,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Redziuk Viacheslav

PhD in Historical Sciences. Associate Professor,

Associate Professor of Department of Public Management and Administration

Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID: 0000-0003-1762-5042

Паладійчук Сергій Богданович

доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування,

доцент кафедри менеджменту та місцевого врядування

Національний університет водного господарства та природокористування

Paladiychuk Sergii

PhD in Public Management and Administration,

Associate Professor of the Department of Management and Local Government

National University of Water and Environmental Engineering

ORCID: 0000-0003-2748-4482

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-10-10370

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ МУНІЦИПАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ МІСЦЕВИХ ГРОМАД

INNOVATIVE APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF MUNICIPAL RESOURCES OF LOCAL COMMUNITIES

Анотація. Вступ. Місцеві громади в Україні, як і в багатьох інших країнах світу, стикаються з низкою викликів, пов'язаних з управлінням своїми ресурсами. Обмежені фінансові можливості, застарілі інфраструктури, нестача кваліфікованих кадрів – це лише деякі з проблем, які ускладнюють ефективне функціонування громад. Для подолання цих труднощів необхідно шукати нові, інноваційні рішення. Ця стаття розгляне, як інновації можуть допомогти місцевим громадам оптимізувати використання ресурсів, підвищити ефективність надання послуг та покращити якість життя мешканців.

Інновації давно перестали бути прерогативою великих міст та транснаціональних корпорацій. Сьогодні вони є потужним інструментом розвитку для будь-якої місцевої громади. Нові технології, інноваційні фінансові інструменти та креативні підходи до вирішення проблем дозволяють громадам знаходити оптимальні рішення для своїх потреб. Ця стаття дослідить, як інновації можуть сприяти соціально-економічному розвитку громад, підвищенню їх конкурентоспроможності та покращенню якості життя мешканців.

Мета. Метою роботи є дослідження сучасних тенденцій в управлінні муніципальними ресурсами місцевих громад, аналіз інноваційних підходів та розробка рекомендацій щодо їх впровадження в українських реаліях.

Матеріали і методи. Матеріали дослідження роботи:

- 1) нормативно-правове забезпечення щодо управління матеріальними ресурсами місцевих громад, законодавство про місцеве самоврядування в Україні;
- 2) наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів.

В процесі написання роботи, використано наукові методи: теоретичне узагальнення та групування; логічне узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті розкрито послідовність формування процедур впровадження електронних послуг, яке дозволяє зменшити бюрократію та підвищити прозорість управління. Однак, для успішної цифрової трансформації необхідна наявність якісного інтернету та достатній рівень цифрової грамотності населення. Також досліджено процеси громадського бюджетування через залучення громадян до прийняття рішень щодо розподілу бюджетних коштів як спосіб підвищення задоволеності місцевими послугами. Проте, для ефективного функціонування цього інструменту необхідна активна інформаційна кампанія та підтримка з боку місцевої влади. На думку автора реалізація енергоефективних проєктів дозволить зменшити витрати на комунальні послуги та знизити викиди парникових газів. Однак, для масштабного впровадження таких проєктів необхідні значні інвестиції та довгострокове планування.

Перспективи. Тема інновацій в управлінні муніципальними ресурсами надзвичайно актуальною та багатогранною, перспективи для подальших досліджень можливі у таких напрямках як використання цифрових платформ для взаємодії громадян із владою; бар'єри та стимули для впровадження інновацій: дослідження ролі людського фактору (кадрова політика, мотивація) у процесі інновацій; вивчення фінансових механізмів підтримки інноваційних проєктів на місцевому рівні; досвід країн ЄС та інших розвинених країн у сфері управління муніципальними ресурсами.

Ключові слова: інновації, управління, муніципальні ресурси, місцеві громади, самоврядування.

Summary. Introduction. Local communities in Ukraine, as in many other countries of the world, face a number of challenges related to the management of their resources. Limited financial opportunities, outdated infrastructures, lack of qualified personnel are just some of the problems that complicate the effective functioning of communities. To overcome these difficulties, it is necessary to look for new, innovative solutions. This paper will examine how innovation can help local communities optimize the use of resources, increase the efficiency of service delivery and improve the quality of life for residents.

Innovation has long ceased to be the prerogative of big cities and transnational corporations. Today, they are a powerful development tool for any local community. New technologies, innovative financial instruments and creative approaches to solving problems allow communities to find optimal solutions for their needs. This article will explore how innovation can contribute to the socio-economic development of communities, increase their competitiveness and improve the quality of life of residents.

Goal. The purpose of the work is the study of modern trends in the management of municipal resources of local communities, the analysis of innovative approaches and the development of recommendations for their implementation in Ukrainian realities.

Materials and methods. Work research materials:

- 1) normative and legal support for the management of material resources of local communities, legislation on local self-government in Ukraine;
- 2) scientific research of domestic and foreign authors.

In the process of writing the paper, scientific methods were used: theoretical generalization and grouping; logical generalization of results (formulation of conclusions).

The results. The scientific article reveals the sequence of forming procedures for the introduction of electronic services, which allows reducing bureaucracy and increasing the transparency of management. However, for a successful digital transformation, it is necessary to have high-quality Internet and a sufficient level of digital literacy of the population. The processes of public budgeting through the involvement of citizens in decision-making on the distribution of budget funds as a way of increasing satisfaction with local services were also investigated. However, for the effective functioning of this tool, an active information campaign and support from local authorities is necessary. According to the author, the implementation of energy-efficient projects will allow to reduce costs for communal services and reduce greenhouse gas emissions. However, large-scale implementation of such projects requires significant investment and long-term planning.

Prospects. The topic of innovations in the management of municipal resources is extremely relevant and multifaceted, prospects for further research are possible in such directions as the use of digital platforms for the interaction of citizens with the authorities; barriers and incentives for the introduction of innovations: study of the role of the human factor (personnel policy, motivation) in the innovation process; study of financial mechanisms for supporting innovative projects at the local level; experience of EU countries and other developed countries in the field of municipal resource management.

Key words: innovation, management, municipal resources, local communities, municipality.

Постановка проблеми. Останні десятиліття позначалися значними змінами в управлінні місцевими громадами. Децентралізація влади,

розвиток інформаційних технологій та зростаючі громадянські вимоги створили нові виклики для ефективного використання муніципальних ресурсів.

У цьому контексті інноваційні підходи набувають особливої актуальності. Серед проблем, які потребують особливих підходів до вирішення можна визначити недостатність бюджетів громад для задоволення всіх потреб; неефективне використання наявних ресурсів призводить до втрат і не досягнення поставлених цілей; недостатня прозорість у процесах управління ресурсами сприяє корупції та неефективному використанню коштів; відсутність ефективної координації між різними структурними підрозділами місцевої влади ускладнює управління ресурсами. Крім того, багато місцевих громад використовують традиційні методи управління, що не завжди дозволяють досягти бажаних результатів у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інновації в управлінні місцевими ресурсами є надзвичайно актуальним питанням, особливо в контексті сучасних викликів, таких як зміна клімату, урбанізація та зростаючі очікування громадян. Чимало науковців працювали над цим напрямком досліджень, зокрема: С. Захарченко, Т. Куценко, С. Онишко, Н. Чухрай, О. Юдіна, С. Фалько та багато інших. Л. В. Дерманська у своїх дослідженнях акцентує увагу на ключовій ролі ефективного економічного механізму управління в забезпеченні успішного проходження інноваційних процесів на підприємствах. Її основний тезис полягає в тому, що саме скоординоване, цілеспрямоване та дієве керівництво інноваціями є запорукою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства [1]. Т. А. Васильєва досліджувала проблему стратегічного управління в контексті інновацій, дозволяє нам глибше зануритися в цю тему [2]. О. Кузьмін та Н. Мала, як дослідники в галузі управління інноваційними проектами, напевно, виділяють ряд специфічних особливостей цього

процесу в підприємницьких структурах [3]. Поняття управлінських інновацій у контексті муніципальних підприємств потребує більш детального дослідження та уточнення. Це дійсно актуальна проблема, яка вимагає подальшого наукового осмислення.

Метою статті є дослідження сучасних тенденцій в управлінні муніципальними ресурсами місцевих громад, аналіз інноваційних підходів та розробка рекомендацій щодо їх впровадження в українських реаліях.

Матеріали і методи. Матеріали дослідження роботи:

- 1) нормативно-правове забезпечення щодо управління матеріальними ресурсами місцевих громад, законодавство про місцеве самоврядування в Україні;
- 2) наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів.

В процесі написання роботи, використано наукові методи: теоретичне узагальнення та групування; логічне узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Муніципальні ресурси — це сукупність матеріальних, фінансових, людських та інших активів, якими володіє або контролює місцева громада для забезпечення її життєдіяльності та розвитку. Ефективне управління цими ресурсами є ключовим фактором для покращення якості життя мешканців та розвитку територій. Ефективне управління муніципальними ресурсами є ключовим фактором розвитку будь-якої місцевої громади. Зростаючі потреби громадян, обмежені бюджети та виклики сучасності вимагають від місцевих органів влади пошуку нових, інноваційних підходів до управління своїми ресурсами. Розглянемо детальніше види цих ресурсів у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

Види ресурсів муніципалітетів

Вид ресурсу	Опис	Приклади
Матеріальні ресурси	Фізичні активи, що належать громаді.	Земельні ділянки, будівлі (школи, лікарні, адмінбудинки), інфраструктура (дороги, мости, парки), комунальне майно (водоканал, тепломережі), транспорт, обладнання.
Фінансові ресурси	Грошові кошти та інші фінансові активи, необхідні для виконання муніципальних функцій.	Місцеві бюджети, доходи від комунальної власності (оренда, продажі), гранти, кредити, донорська допомога.
Людські ресурси	Кваліфіковані кадри, необхідні для управління містом та надання послуг.	Муніципальні службовці, вчителі, лікарі, працівники комунальних підприємств, волонтери.
Природні ресурси	Природні об'єкти, що знаходяться на території громади.	Земельні ресурси, водні ресурси (річки, озера), ліси, мінеральні ресурси.
Інформаційні ресурси	Дані, необхідні для прийняття управлінських рішень.	Геопросторові дані, статистичні дані про населення, економіку, соціальну сферу, інформація про муніципальні послуги.
Інтелектуальні ресурси	Знання, досвід, креативність, інновації, що є у розпорядженні громади.	Науковий потенціал, культурна спадщина, технологічні розробки.

Джерело: авторська розробка

Матеріальні ресурси є основою для забезпечення життєдіяльності громади: надання житла, комунальних послуг, розвитку інфраструктури. Людські ресурси можна вважати найважливішим активом будь-якої громади, оскільки саме люди створюють і розвивають її. Інтелектуальні ресурси є потенціалом для розвитку громади та підвищення її конкурентоспроможності.

Формування системи управління муніципальними ресурсами — складний процес, який передбачає створення ефективного механізму для планування, організації, координації та контролю використання всіх ресурсів, якими володіє місцева громада. Ця система має забезпечити раціональне використання ресурсів, підвищення якості життя населення та стійкий розвиток території.

Варто виділити основні етапи цього процесу:

1. Аналіз початкового стану: оцінка наявних ресурсів територіальної громади, детальний опис матеріальних, фінансових, людських та інших ресурсів громади.

2. Ідентифікація проблемних через виявлення неефективного використання ресурсів, прогалин в управлінні, обмежень та ризиків.

3. Аналіз потреб населення в різних сферах життя (освіта, охорона здоров'я, інфраструктура тощо).

4. Розробка стратегії розвитку: через визначення місії та візії, формування довгострокових цілей розвитку громади.

5. Розробка стратегічних цілей: Конкретизація загальних цілей у конкретні, вимірні завдання.

6. Розробка детального плану заходів для досягнення поставлених цілей.

7. Створення організаційної структури для реалізації стратегії розвитку громади: оптимізація структури органів місцевого самоврядування та створення ефективної системи управління, що відповідає потребам громади; розподіл повноважень та сфер відповідальності.

8. Впровадження системи управління через розробку нормативно-правової бази: створення необхідних документів (постанов, рішень, положень) для регулювання процесів управління ресурсами; автоматизація процесів збору, обробки та аналізу даних.

9. Моніторинг та оцінка ефективності: визначення ключових показників ефективності використання ресурсів; оцінка досягнутих результатів; внесення змін до стратегії та плану дій у разі необхідності.

Ключові принципи — це фундаментальні засади, на яких будується ця система. Розглянемо їх детальніше (табл. 2).

Кожен з цих принципів є важливим для успішного функціонування системи управління муніципальними ресурсами. Їх взаємодія забезпечує ефективне використання ресурсів, підвищує якість життя населення та сприяє сталому розвитку громади.

Одним із інструментів управління ресурсами муніципалітетів є комунальні підприємства, які є невід'ємною частиною комунальної власності та відіграють ключову роль у житті територіальної громади. Їхнє завдання — забезпечувати мешканців необхідними товарами та послугами, створювати

Таблиця 2

Фундаментальні засади управління ресурсами

Принцип	Опис	Аналіз
Прозорість	Відкритість інформації про використання ресурсів, бюджетні витрати, прийняття рішень для громадськості.	Забезпечує довіру громадян до влади, сприяє участі у прийнятті рішень, мінімізує корупцію.
Відповідальність	Чітке визначення відповідальних осіб за результати роботи, виконання завдань та використання ресурсів.	Стимулює ефективність роботи, підвищує якість послуг, забезпечує підзвітність перед громадою.
Партиципативність	Залучення громадян до процесу прийняття рішень, обговорення та розробки стратегій розвитку.	Підвищує зацікавленість громадян у розвитку громади, забезпечує легітимність рішень, дозволяє враховувати різноманітні інтереси.
Ефективність	Оптимізація використання ресурсів, мінімізація витрат, досягнення максимального результату при мінімальних затратах.	Сприяє раціональному використанню коштів, підвищує якість життя населення.
Стійкість	Забезпечення довгострокового розвитку, врахування екологічних, соціальних та економічних факторів.	Сприяє збереженню природних ресурсів, розвитку інфраструктури, підвищенню якості життя.
Гнучкість	Здатність системи адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.	Дозволяє швидко реагувати на нові виклики, впроваджувати інновації.
Правова визначеність	Дотримання чинного законодавства, наявність чітких правил та процедур.	Забезпечує стабільність, передбачуваність, захищає права громадян.
Системність	Взаємозв'язок всіх компонентів системи, єдиний підхід до управління ресурсами.	Забезпечує цілісність управління, ефективне використання ресурсів.

Джерело: авторська розробка

робочі місця та сприяти розвитку місцевої економіки, зокрема через виробництво товарів та послуг, електроенергії, тепла, збір та утилізація сміття, надання транспортних послуг, управління житловим фондом та інфраструктурою (утримання в належному стані доріг, парків, скверів, освітлення). Комунальні установи муніципалітетів — інструмент забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я, культури та спорту, який має сприяти зайнятості населення та створенню додаткових робочих місць. Проблема нераціонального використання ресурсів у муніципальних підприємствах є досить поширеною і має серйозні наслідки для територіальних громад. Це призводить до:

- недостатньої забезпеченості послугами;
- зростання тарифів, оскільки для покриття збитків та інвестицій в інфраструктуру часто підвищуються тарифи на комунальні послуги, що обтяжує бюджети;
- екологічних проблем через нераціональне використання ресурсів може призводити до забруднення довкілля;
- зниження інвестиційної привабливості тощо.

Ощадливе виробництво (lean production) — це філософія управління, спрямована на безперервне вдосконалення процесів, елімінацію відходів та

максимальне задоволення потреб клієнтів. Коли ми говоримо про муніципальні підприємства, то бережливість набуває особливого значення, оскільки саме ця філософія дозволяє:

- оптимізувати використання ресурсів, енергії, матеріалів та трудових ресурсів призводить до значного скорочення витрат;
- фокусувати увагу на безперервному вдосконаленні виробничих процесів, що у свою чергу дозволяє мінімізувати помилки та забезпечити високу якість послуг для громади;
- збільшити продуктивність та ефективно використання ресурсів, що веде до підвищення продуктивності праці;
- зменшити вплив на довкілля;
- продемонструвати відповідальне ставлення до ресурсів та довкілля, яке підвищує довіру громади та зацікавлених сторін.

Питання інноваційності систем управління надзвичайно актуальне у сучасному світі, що постійно змінюється. Тісний зв'язок між процесом вдосконалення управлінської діяльності та інноваціями — ключовий фактор успіху будь-якої організації, особливо муніципального підприємства.

Наприклад, для того, щоб порівняти наявні ресурси територіальних громад можна використовувати елек-

Таблиця 3

Кількість жінок та чоловіків Бурштинської територіальної громади, зареєстрована на 01.06.2024 року

Населений пункт	Зареєстровано	Чоловіків				Жінок	
	всього	осіб	%	18–26	27–59	осіб	%
Бовшів	1205	479	40	47	315	534	44
Бурштин	12947	4993	39	656	3268	5909	46
Вигівка	283	104	37	16	64	140	49
Дем'янів	1580	610	39	73	369	720	46
Діброва	232	90	39	24	36	114	49
Задністрянське	1099	419	38	55	255	502	46
Заливки	11	6	55	0	5	4	36
Коростовичі	374	156	42	19	97	169	45
Куничі	157	64	41	4	35	71	45
Куропатники	281	122	43	17	64	131	47
Насташине	706	274	39	32	170	316	45
Новий Мартинів	309	138	45	12	91	132	43
Озеряни	376	163	43	21	94	160	43
Різдвяни	125	56	45	4	33	58	46
Сарники	472	197	42	20	109	233	49
Слобода	343	141	41	15	91	156	45
Старий Мартинів	394	162	41	22	93	173	44
Тенетники	370	147	40	8	97	175	47
Юнашків	680	303	45	42	182	299	44
Всього	21944	8624	39	1087	5468	9996	46

Джерело: авторська розробка

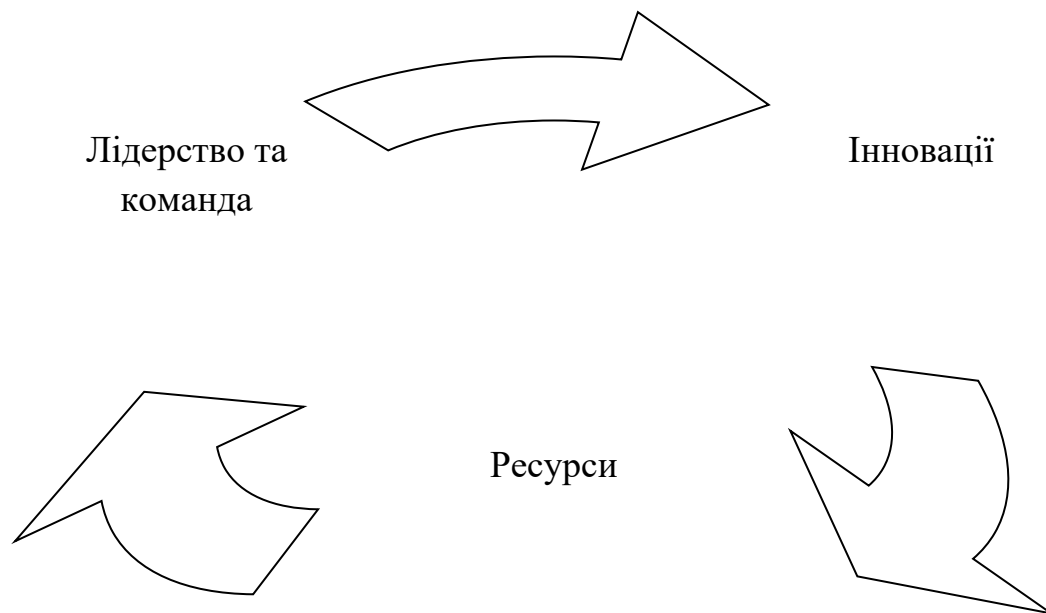


Рис. 1. Основні фактори, які впливають на успішне впровадження інновацій в органах місцевого самоврядування

Джерело: авторська розробка

тронні бази даних, таку, як Clarity Hromada [9]. На основі геопросторових даних та інформації із відкритих реєстрів сформована порівняльна таблиця зареєстрованих осіб у межах однієї територіальної громади.

Із наявної вибірки можна зробити висновок, що на території Бурштинської територіальної громади існує проблема у таких населених пунктах як Заливки та Різдв'яни із забезпеченням базових ресурсів. Через критично низьку кількість населення відсутні маршрутні перевезення, школа та медичні установи, оскільки їх наявність на пряму пов'язана із субвенціями із державного бюджету (формульним розрахунком). Якщо аналізувати склад чоловічого населення та їхню вікову категорію, можна прийти до висновку, що населення усіх населених пунктів громади стрімко

Інноваційність систем управління через появу нових ідей — перший і найважливіший крок. Ідеї можуть виникати як в середині організації (наприклад від персоналу чи службовців), так і ззовні (від експертів, стартапів, конкурентів тощо). Вдосконалення управлінської функціональної діяльності — це сукупність інструментів та підходів, які використовуються для впровадження інновацій. Сюди модно віднести різноманітні методики, зокрема дизайн-мислення, agile-методології, Lean-стартапи тощо.

Інновації не тільки покращують результати діяльності, але й змінюють саму систему управління, роблячи її більш гнучкою, адаптивною та ефективною. Впровадження інновацій породжує нові ідеї, що створює безперервний цикл вдосконалення.

Фактори успішного впровадження управлінських інновацій відображають різні напрямки співпраці та комунікацій підприємств, установ та організацій, спрямовані на реалізацію та покращення ефективності використання місцевих ресурсів, а також розробка нових рішень для задоволення потреб громади. Розглянемо детальніше на основі рисунку.

Нові технології, зміни в споживчих уподобаннях, глобалізація — все це вимагає від компаній бути гнучкими та адаптивними. Щоб залишатися на плаву, компанії повинні постійно шукати нові способи роботи та виходити на нові ринки. Таким чином можна стверджувати, що інновації відкривають нові можливості для розвитку бізнесу.

Висновок. Світ швидко змінюється, і муніципальні управління повинні бути готовими до адаптації до нових умов. Інновації дозволяють не тільки реагувати на зміни, але й створювати нові можливості для розвитку. Інновації повинні охоплювати всі сфери управління: від фінансів до соціальних послуг. Важливо створювати єдину екосистему, де всі елементи взаємодіють між собою. Громадяни є основними користувачами муніципальних послуг, тому їхня думка повинна враховуватися при розробці та впровадженні інновацій. Співпраця з бізнесом, науковими установами, громадськими організаціями дозволяє об'єднати зусилля та ресурси для вирішення спільних проблем. Цифрові технології відкривають нові можливості для оптимізації процесів, підвищення прозорості та доступності інформації.

Література

1. Дерманська Л.В. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. *Комунальне господарство міст. Серія «Економічні науки»*. 2010. Вип. 96. С. 125–133.
2. Васильєва Т.А. Інноваційна складова в структурі макроекономічних індикаторів економічного розвитку : монографія. Суми : УАБС НБУ. 2012. 118 с.
3. Кузьмін О.Є. Керівництво організацією : навчальний посібник. Львів : Львівська політехніка. 2008. 244 с.
4. Борисенко М.А. Теоретико-методичні основи оцінки інновацій. *Вісник Національної юридичної академії України ім. Ярослава Мудрого. Серія «Економічна теорія та право»*. 2015. № 1. С. 106–115.
5. Гринько Т.В. Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. Т. 2, № 4. С. 39–43.
6. Йохна В.М., Рясних Є.Г. Інноваційні технології фінансового менеджменту та їх роль в обґрунтуванні й реалізації стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Т. 3, № 3. С. 113–117.
7. Кобылюх О.Я., Мельник Г.М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 749: Логістика. С. 43–49. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23489/1/10-43-49.pdf> (дата звернення: 25.09.2024).
8. Дробот І.О. Децентралізація державного управління — основа становлення публічного управління. Колективна монографія за заг. ред. чл.-кор. НАН України, д.е.н., проф. В.С. Загорського, проф. П.М. Петровського. Львів, 2021. С. 115–146.
9. *Clarity Hromada: офіційний вебсайт*. URL: <https://clarity-project.info/hromada> (дата звернення 25.09.2024).
10. Козак В.І. Аналіз наукового доробку у визначенні децентралізації як явища. *Державне будівництво*. 2017. № 1. С. 1–12. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2017-1/doc/1/04.pdf> (дата звернення: 15.09.2024).
11. Підхонний О.М., Журба О.Ю. Зарубіжний досвід формування та функціонування системи місцевих фінансів та його використання в Україні. *Молодий вчений*. 2017. № 11 (51). С. 1265–1270.
12. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 1 (1(7)). С. 195–215.
13. Community economic development lessons from two years' action research. London: Department for communities and local government. 2018. 42 p.
14. Альтернативні джерела фінансування розвитку об'єднаних територіальних громад: «Розвиток 2020». 2020. 41 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/e878709536191d8e7bb0b7e41ccf5fd3.pdf> (дата звернення: 14.09.2024).
15. Латинін М.А., Лукашов О.О. Концептуальні підходи до державного регулювання стратегічного розвитку регіону за кордоном. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_9_5 (дата звернення: 25.09.2024).

References

1. Dermanska, L. V. (2010). The role of innovations in ensuring competitiveness and sustainable development of enterprises. *Communal management of cities. Series "Economic Sciences"*. Issue 96. P. 125–133 [in Ukrainian].
2. Vasilyeva, T. A. (2012). Innovative component in the structure of macroeconomic indicators of economic development: monograph. Sumy: UABS NBU, 118 p. [in Ukrainian].
3. Kuzmin, O. E. (2008). Management of the organization: a study guide. Lviv: Lviv Polytechnic, 244 p. [in Ukrainian].
4. Borysenko, M. A. (2015). Theoretical and methodological foundations of innovation assessment. *Bulletin of the National Law Academy of Ukraine named after Yaroslav the Wise. Series "Economic Theory and Law"*. No. 1. P. 106–115 [in Ukrainian].
5. Grynko, T. V. (2013). Formation of a management system for innovative development of enterprises. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. T. 2, No. 4. P. 39–43 [in Ukrainian].
6. Yokhna, V. M., Ryasnykh, E. H. (2014). Innovative financial management technologies and their role in justifying and implementing the company's development strategy. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Series "Economic Sciences"*. Vol. 3, No. 3. P. 113–117 [in Ukrainian].
7. Kobylukh, O. Ya., Melnyk, H. M. (2020). Lean production as a concept of optimization of production and management processes. *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University*, No. 749: Logistics. P. 43–49. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23489/1/10-43-49.pdf> [in Ukrainian].
8. Drobot, I. O. (2021). Decentralization of state administration — the basis of the formation of public administration Collective monograph on general ed. member-cor. NAS of Ukraine, Doctor of Economics, Prof. V. S. Zahorsky, prof. P. M. Petrovsky. Lviv. P. 115–146 [in Ukrainian].
9. Clarity Hromada official website. URL: <https://clarity-project.info/hromada> [in Ukrainian].
10. Kozak, V. I. (2024). Analysis of scientific work in the definition of decentralization as a phenomenon. *State construction*. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2017-1/doc/1/04.pdf> [in Ukrainian].

11. Podkhomnyi, O. M., Zhurba, O. Yu. (2017). Foreign experience in the formation and functioning of the local finance system and its use in Ukraine. *A young scientist*. No. 11 (51). P. 1265–1270 [in Ukrainian].
12. Pastuh, K. (2021). Strategic planning for the development of territorial communities. *Scientific Bulletin: State Administration*. No. 1 (1(7)). P. 195–215 [in Ukrainian].
13. Community economic development lessons from two years' action research. (2018). London: Department for communities and local government, 42 p.
14. Alternative sources of funding for the development of united territorial communities: "Development 2020". (2020). 41 p. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/e878709536191d8e7bb0b7e41ccf5fd3.pdf> [in Ukrainian].
15. Latynin, M. A., Lukashov, O. O. (2017). Conceptual approaches to state regulation of strategic development of the region abroad. *International scientific journal "Internauka"*. No. 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_9_5 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 14.10.2024

УДК 351.07:342.553

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-2024-10-10363

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАД В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Анотація. Вступ. Соціально-економічний розвиток держави вбачається не можливим без врахування особливостей територіального розвитку громад. Важливим постає окреслення сучасних механізмів публічного управління, що мають вплив на соціально-економічний розвиток зважаючи на сучасні безпекові виклики. Соціально-економічний розвиток громад є важливим із огляду того, що саме на місцевому рівні вирішуються основні питання щодо соціальних потреб мешканців громад, їх добробуту, впроваджуються різні проекти. Актуальним нині постає питання подальшого розвитку та відновлення територій, реальної спроможності громад вирішувати питання місцевого значення, задовольняти потреби соціально-економічного й іншого характеру населення.

Метою дослідження є аналіз механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах сучасних викликів, що зумовлено дослідженням сучасних особливостей та подальших напрямів розвитку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правові документи з питань дослідження соціально-економічного розвитку громад; наукові праці дослідників, де з'ясовано сучасні підходи до соціально-економічного розвитку територіальних громад, напрями й ризики місцевого економічного розвитку в умовах війни, проаналізовано сучасні механізми розвитку громад та інструменти відновлення територій, соціально-економічний потенціал громад в умовах режиму воєнного стану.

Отримання результатів, викладених в даній публікації, вибудовується на основоположних положеннях із державного управління, економіки, досягненнях сучасної наукової думки. Методологічний інструментарій передбачає використання як загальнонаукових методів пізнання, так і спеціальних. У процесі дослідження використано такі методи дослідження як діалектичний, що надав змогу дослідити динаміку соціально-економічного розвитку, його інструментів; метод систематизації дозволив згрупувати наукові підходи до головних проблем досліджуваного явища в сучасних умовах; метод аналізу та синтезу для встановлення складових ресурсного потенціалу й ризиків соціально-економічного розвитку громад; метод узагальнення надав можливість побудувати концептуальну блок-схему напрямів соціально-економічного розвитку громад в умовах сучасних викликів.

Результати. У аспекті дослідження механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад сфокусовано увагу на релокації бізнесу та внутрішньо переміщених особах, що значно змінило їх потенціал. З огляду необхідності повноцінної інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір приймаючих громад, виокремлено ряд пріоритетних напрямів. Виявлено, що найскладнішим завданням для громад стала інтеграція внутрішньо переміщених

осіб в соціально-економічне життя. Охарактеризовано негативні тенденції розвитку економіки в громадах, що пов'язані з веденням підприємницької діяльності суб'єктами господарювання в умовах війни. З'ясовано, що органи місцевого самоврядування для сприяння розвитку економіки застосовують переважно обмежений спектр інструментів місцевого економічного розвитку, а інструменти фінансової і кредитної підтримки практично не використовуються. Інструменти соціальної підтримки органами місцевого самоврядування впроваджується через програми місцевого розвитку з вистанням фінансових ресурсів регіонального рівня. Відносини органів влади регіонального й державного рівня та бізнесу характеризуються слабким рівнем довіри, що має посилюватися шляхом комунікаційної складової. Однією з важливих функцій громад й органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану вважається посилення співробітництва з донорськими організаціями європейських країн щодо розвитку та розбудови інфраструктури громад, їх модернізації й підготовка з впровадження проєктів соціально-економічного розвитку в повоєнний період. Визначено детермінанти порушення фінансової стійкості громад, що зумовило ряд реакцій на різних рівнях управління. Акцентовано на недостатній автономності у розпорядженні коштами місцевих бюджетів, що отримані від держави та ускладненням процесу стратегічного планування і впровадження власних ініціатив на місцевому рівні. Обґрунтовано вдосконалення механізму місцевого фінансування, що передбачає розширення бази місцевих податків, зборів. Визначено найактуальніші напрями соціально-економічного розвитку громад в умовах сучасних викликів.

Перспективи. На основі отриманих результатів в подальших дослідженнях акцент має бути зроблений на аналізі наявного інструментарію механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад зарубіжних країн для розробки практичних рекомендацій впровадження кращих практик в національну систему.

Ключові слова: механізм, публічне управління, соціально-економічний розвиток, територіальні громади, органи місцевого самоврядування, регіон, територія, децентралізація, внутрішньо переміщені особи, релокація бізнесу, ресурси, місцеві податки.

Summary. Introduction. The socio-economic development of the state is considered impossible without taking into account the peculiarities of the territorial development of communities. It is important to outline the modern mechanisms of public administration, which have an impact on socio-economic development, taking into account modern security challenges. Socio-economic development of communities is important in view of the fact that it is at the local level that the main issues regarding the social needs of the residents of communities, their well-being, and various projects are implemented. The issue of further development and restoration of territories, the real ability of communities to solve issues of local importance, to meet the needs of the population of a socio-economic and other nature, is becoming relevant today.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the mechanisms of public management of the socio-economic development of communities in the conditions of modern challenges, which is determined by the study of modern features and further directions of development.

Materials and methods. The materials of the research are: regulatory and legal documents on the research of socio-economic development of communities; scientific works of researchers, which clarify modern approaches to the socio-economic development of territorial communities, the directions and risks of local economic development in the conditions of war, analyze the modern mechanisms of community development and tools for the restoration of territories, the socio-economic potential of communities in the conditions of martial law.

Obtaining the results presented in this publication is based on the fundamental principles of public administration, economics, and the achievements of modern scientific thought. The methodological toolkit involves the use of both general scientific methods of cognition and special ones. In the research process, such methods of research as dialectical were used, which made it possible to study the dynamics of socio-economic development, its tools; the method of systematization made it possible to group scientific approaches to the main problems of the studied phenomenon in modern conditions; the method of analysis and synthesis for establishing the components of resource potential and risks of socio-economic development of communities; the method of generalization made it possible to build a conceptual block diagram of the directions of socio-economic development of communities in the conditions of modern challenges.

Results. In the aspect of researching mechanisms of public management of socio-economic development of communities, attention is focused on business relocations and internally displaced persons, which significantly changed their potential. Given the need for full integration of the relocated business into the economic space of the host communities, a number of priority areas have been identified. It was found that the most difficult task for communities was the integration of internally displaced persons into socio-economic life. The negative trends in the development of the economy in the communities, which are related to the conduct of business activities by business entities in the conditions of war, are characterized. It was found that local self-government bodies to promote the development of the economy use mainly a limited range of local economic development tools, and financial and credit support tools are practically not used. Tools of social support are implemented by local self-government bodies through local development programs with the growth of financial resources at the regional level. Relations between regional and state-level authorities and business are characterized by a weak level of trust, which should be strengthened through a communication component. One of the important functions of communities and local self-government bodies in the conditions of martial law is to link cooperation with donor organizations of European countries regarding the development and construction of community infrastructure, their modernization and preparation for the implementation of social and economic

development projects in the post-war period. The determinants of the financial stability of communities were determined, which led to a number of reactions at different levels of management. Emphasis is placed on the lack of autonomy in the management of local budget funds received from the state and the complication of the process of strategic planning and the implementation of own initiatives at the local level. The improvement of the mechanism of local financing, which provides for the expansion of the base of local taxes and fees, is substantiated. The most relevant directions of socio-economic development of communities in the conditions of modern challenges have been determined.

Discussion. On the basis of the obtained results, in further studies, emphasis should be placed on the analysis of the existing toolkit of mechanisms for public management of the socio-economic development of communities in foreign countries for the development of practical recommendations for the introduction of best practices into the national system.

Key words: mechanism, public administration, socio-economic development, territorial communities, local self-government bodies, region, territory, decentralization, internally displaced persons, business relocation, resources, local taxes.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Питання механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад нині є надзвичайно актуальним, адже саме розвиток територій є ключовим важелем забезпечення ефективного економічного розвитку та підвищення якості життя громад. Соціально-економічний розвиток громад охоплює ряд питань, зокрема економічної активності й охорона здоров'я, забезпечення соціальних потреб мешканців громад, розвиток інфраструктури, освіта тощо. З огляду на індивідуальність та особливості кожної територіальної громади, необхідно здійснити діагностику сучасного стану в умовах безпекових викликів. Це слугуватиме формуванню перспективних напрямів вдосконалення механізмів публічного управління, а також буде сприяти сталому розвитку й підвищенню якості життя мешканців територіальних громад. Підвищення участі територіальних громад у соціально-економічному розвитку країни, поширення механізмів публічного управління на місцевому рівні відображає сучасний період трансформаційних перетворень в Україні в умовах децентралізації, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Окремі аспекти, присвячені механізмам публічного управління, що дотичні до соціально-економічного розвитку громад в сучасних умовах невизначеності простежуються в ряді наукових досліджень, зокрема Л. Беневської [12], В. Дементова [2], О. Димченка, В. Смачила, О. Рудаченка [3], А. Дуб [5], Т. Заяць, Т. Кравцової та В. Заяць [6], С. Ковал та І. Сидор [7], П. Лопушинського, Д. Філіппової і М. Плющ [8], О. Лук'янихіної, В. Дементова, Л. Парфентія [9], А. Максименко [13], О. Подзізей і Т. Коробчук [10], Д. Режко [11], І. Сторонянської [12; 13], Д. Сорокового [16], Н. Струк [14] та інших. У працях цих дослідників акцент зроблено на формуванні організаційно-економічного механізму розвитку територіальних громад в умовах економічної невизначеності [11]; механізмах забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні [8]; регіональних особливостях фінансової

поведінки населення [12] та соціально-економічному потенціалі громад України в умовах ведення воєнних дій та місцевого оподаткування [6; 14]; економіці територіальних громад в умовах війни й стратегуванні повоєнного відновлення [5], а також антикризових інструментах відновлення і розвитку громад в воєнний та повоєнний час [9]; фінансовому забезпеченні відновлення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні [10]; підтримці підприємництва як одного з дієвих інструментів відновлення та розвитку громад в умовах воєнного стану [2; 3]; бюджетній стійкості територіальних громад України [16] та ролі місцевих бюджетів у забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальної громади в умовах війни й післявоєнний період [7] та ін.

Зазначені наукові доробки становлять значний інтерес для нашого наукового пошуку й виступають базисом для дослідження цієї проблематики.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є аналіз механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Україні процес публічного управління відбувається шляхом розроблення та реалізації певних механізмів управління, що гарантують оперативне й ефективно розв'язання існуючих суперечностей у цій сфері. Під механізмами публічного управління розуміють практичні засоби, важелі, заходи та стимули, через які органи державної влади та місцевого самоврядування мають відповідний вплив на суспільство, виробництво та будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей. У демократичній державі це спеціальні засоби, що мають гарантувати здійснення управлінського впливу народу цієї держави безпосередньо та через органи державної влади й органи місцевого самоврядування на розвиток держави, її регіонів та територіальних громад сіл, селищ, міст як частини соціально-економічної територіальної системи щодо створення гідних умов життєдіяльності людей, які проживають у державі [8, с. 155–156].

Повномасштабне вторгнення рф до України обумовило присутність нових учасників процесу місцевого соціально-економічного розвитку в громадах —

внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та релокованого бізнесу, що зумовило до нових форматів взаємодії.

Розглядаючи питання механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад, сфокусуємо увагу на цих аспектах, зокрема релокації бізнесу та переміщення населення із східних до західних і центральних регіонів. У цих регіонах органи місцевого самоврядування стикнулися з такими викликами як необхідність вибудовування разом із обласними та районними військовими адміністраціями злагодженої роботи щодо забезпечення тимчасового розміщення релокованих підприємств і внутрішньо переміщених осіб.

Релокація бізнесу й переміщення значної чисельності населення до громад західних регіонів значно змінило потенціал їх соціально-економічного розвитку. З'явилися нові можливості нарощування їхнього потенціалу на основі активізації ділової активності та створення нових робочих місць. Це не лише можливість працевлаштування, однак і можливість зменшити на місцевий бюджет навантаження та підтримати відповідний рівень споживчого попиту населення. До відповідної межі це буде стримуватиме формування нових потоків виїзду економічно активного населення держави за її межі. За умов активної позиції місцевої влади щодо питань місцевого розвитку будуть створюватися сприятливі умови для розширення сфери підприємницької діяльності й розвитку місцевих ринків, що надаватиме нових стимулів для соціально-економічного розвитку цих громад [6].

Зважаючи на потребу повноцінної інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір приймаючих громад, слід виділити низку пріоритетних заходів, які для всіх громад мають універсальний характер, оскільки направлені на подолання тих проблем, з якими переважно зіштовхуються релоковані підприємства у будь-якій громаді, не зважаючи на специфічні особливості її соціально-економічного розвитку та просторового розташування. До таких проблем, зокрема, відносять [4, с. 9]: пошук вільних приміщень і земельних ділянок для релокації підприємства; додаткові фінансові видатки на релокацію, які обумовлені втратою частини обладнання та вартістю транспортування і розгортання на новому місці бізнесу; вирішення низки питань адміністративно-правового характеру; налагодження ділових контактів з місцевим бізнесом приймаючих громад і переорієнтація на нові ринки збуту; перевезення персоналу та його розміщення в місцях релокації бізнесу, або залучення до роботи місцевих мешканців чи працевлаштування ВПО; необхідність адаптації до місцевих традицій, способу життя, інтеграції в соціальне середовище приймаючих громад; створення ефективної системи ділових комунікацій з іншими релокованими підприємствами та об'єднання зусиль для розв'язання спільних проблем.

Поява в громадах великої кількості внутрішньо переміщених осіб теж вимагає зміни підходів

управління органів місцевого самоврядування та налагодження комунікаційного зв'язку зі сторони місцевих мешканців. Для громад найскладнішим завданням стала інтеграція внутрішньо переміщених осіб у соціально-економічне життя. Поява в громадах нових жителів (навіть тимчасових) у кількості, що сягає 10–20% мешканців, вимагало від представників місцевого самоврядування допомоги в пошуку житла та гуманітарної допомоги, роботи на місцевому ринку праці. Зазначене також зумовило зростання навантаження на місцеву соціальну інфраструктуру, збільшення видатків місцевих бюджетів стосовно облаштування місць проживання ВПО, реалізацію програм та проєктів з підтримки переміщених осіб і надання додаткових соціальних послуг [12, с. 78].

Складним для вирішення виявилось питання працевлаштування внутрішньо переміщених осіб. З однієї сторони, ця категорія осіб зіштовхнулася з висококонкурентним та обмеженим ринком праці в місцях переміщення (західні регіони України були завжди працenaдлишковими та з нижчим рівнем оплати праці), високим рівнем тіньової зайнятості, відсутністю вакансій, що відповідають їх професійним навичкам чи рівню їхньої кваліфікації. З іншої сторони, частина внутрішньо переміщених осіб не демонструє націленість на пошук місця роботи й не є схильною до перекваліфікації згідно потреб місцевого ринку праці та розглядає свою ситуацію як тимчасову, що можна «перечекати», одержавши тимчасове житло, а також соціальні виплати, гуманітарну допомогу. Практично, як відзначають І. Сторонянська та Л. Беневська [12, с. 78, 80], мова йде про формування моделі «споживацької поведінки» з боку ВПО, що передбачає на новому місці перекладання відповідальності за свою життєдіяльність на інших, чекаючи допомоги від держави, благодійних фондів й громадських організацій. Вихід з цієї ситуації полягає в максимальній інтеграції ВПО в економічне життя громади через сприяння їх працевлаштування й залучення до суспільного життя, стимулювання до навчання в місцевих школах дітей внутрішньо переміщених осіб, відвідування дошкільних закладів освіти тощо.

Підприємництво, як ключовий фактор, визначає не тільки економічну динаміку, однак і соціокультурні та інфраструктурні перетворення в громадах. Забезпечення робочих місць та створення нових інноваційних продуктів, послуг, активна участь у місцевому соціальному й благодійному житті роблять підприємницьку діяльність рушієм зміцнення соціально-економічного розвитку територіальних громад. Окрім того, підприємницька діяльність зумовлює позитивні ефекти на податкову базу, забезпечуючи додаткові ресурси щодо місцевих бюджетів, сприяє створенню сприятливого середовища стосовно зростання інших економічних секторів [3].

Повномасштабна військове вторгнення РФ спровокувало негативні тенденції щодо розвитку економіки

у громадах, які пов'язані з веденням підприємницької діяльності суб'єктами господарювання, передусім до них відносять [5, с. 110]: нестачу кваліфікованого трудового потенціалу; низьку підприємницьку активність серед місцевих мешканців у більшості територіальних громад; декларативний характер із підтримки бізнесу органами місцевого самоврядування; втрата налагоджених логістичних ланцюгів та потреба в побудові нових комунікацій тощо.

Представники громад вказують на значне зниження підприємницької активності суб'єктів господарювання на їх території у період 2022–2023 роках порівняючи у довоєнний період. Падіння економічної активності найбільше прослідковується в територіальних громадах прифронтових регіонів.

Проте, порівняння стану бізнесу в громадах за два періоди (2022 і 2023 роки) надає змогу фіксувати відновлення економічної активності суб'єктів господарювання. Зокрема, якщо в 2022 році тих, хто зберіг/наростив потужності було не більше як 18,0%, то вже в 2023 році — 62,6%, що позитивно позначається на фінансовому становищі громад [16, с. 256].

Існує тісний зв'язок між підприємницькою діяльністю та розвитком громад. Підприємницька діяльність є головним стимулом соціально-економічного розвитку, де сприяння інноваційним ініціативам і створення робочих місць, підтримка соціальних (благодійних) ініціатив, збільшення податкових надходжень засвідчують позитивний внесок підприємництва у життєдіяльність громади. Окрім того, спроможність підприємців стосовно створення сприятливих умов для інших галузей економіки та розвитку інфраструктури констатує про їх визначальне місце у формуванні життєспроможних, конкурентних громад.

В арсеналі органів місцевого самоврядування значний спектр інструментів місцевого економічного розвитку — фінансові, бюджетні, організаційні, інвестиційні, кредитні, донорські (грантові), соціальної підтримки, стимулювання зайнятості та інформаційні. Проте аналіз стратегічних документів вказує на те, що органи місцевого самоврядування для сприяння розвитку місцевої економіки використовують здебільшого обмежене коло інструментів місцевого економічного розвитку, зокрема промоція територіальної громади й її потенціалу; підтримка розвитку малого та середнього підприємств; сприяння розвитку об'єднань суб'єктів господарювання і фізичних осіб через підтримку створення сільськогосподарських кооперативів, кластерів та ін.; створення інституцій підтримки бізнесу. Інструменти фінансової та кредитної підтримки фактично не використовуються [5, с. 109–110].

Одночасно великі територіальні громади заклали в свої стратегії розвитку інвестиційні інструменти, які передбачають розвиток інноваційної складової місцевої економіки через сприяння створенню креативних індустрій, інноваційно-технологічних

парків, бізнес-інкубаторів, програм підтримки стартапів, в тому числі шляхом залучення венчурних інвестицій та стимулювання розвитку інноваційно-орієнтованих промислових підприємств. Це обумовлено значно вищою фінансовою спроможністю таких громад щодо фінансування місцевого економічного розвитку на фоні переважної більшості територіальних громад України [5, с. 110].

Питання, що стосується використання органами місцевого самоврядування інструментів соціальної підтримки, то вони переважно втілюються через програми місцевого розвитку із виростанням фінансових ресурсів регіонального рівня.

Представники органів місцевого самоврядування [13, с. 21] наголошують, що для релокації підприємства обирають громади, де вже є готові виробничі площі з підведеними комунікаціями та близькість до логістичних розв'язок і шляхів сполучення міжнародного значення, а також зважаючи на особливості самого виробництва та наявності сировини для нього.

Слід відзначити, що після запуску в приймаючій громаді виробництва переміщені підприємства працюють не на повну потужність. Проблеми стосовно функціонування місцевого бізнесу, як й релокованого, пов'язані з замороженням діяльності в перший місяць повномасштабного вторгнення РФ, втрати ринків збуту (внутрішні, зовнішні), проблемами з сировиною, порушенням ланцюгів постачання, експортом продукції та удорожчанням енергоносіїв, а також втратою працівників через мобілізацію, виїзд за кордон й із питань безпекового характеру [13, с. 21].

Відносини між бізнесом й органами влади регіонального та державного рівня характеризуються високим рівнем недовіри. Так, навіть при умовах створення в регіоні різних програм підтримки для внутрішнього та релокованого бізнесу значна частина підприємців ними не користується, оскільки не вірить в можливість отримання коштів. Поруч з цим ті підприємці, які скористалися пропозиціями та подали документи, отримали в межах регіональних, державних програм різного напрямку допомогу [13, с. 24].

Отже, зазначене засвідчує, що необхідно поглиблювати комунікацію між бізнесом й органами державної влади, створювати такий майданчик довіри, що буде мати позитивний соціально-економічний ефект на розбудову й подальший розвиток громад і держави в цілому.

Оптимізація процесів стосовно просторового розосередження релокованих підприємств і ВПО має тісний взаємозв'язок з модернізацією стратегій соціально-економічного розвитку тих регіонів, громад, які їх приймають. Зокрема у вказаних стратегіях слід відображати пріоритетні напрями щодо формування продовольчих резервів на території громади та основні заходи «із нівелювання актуальних для неї безпекових ризиків, зокрема з врахуванням досвіду, набутого Україною під час війни»

[1]. Першочергово зазначене стосується створення ефективної системи територіальної оборони та створення дієвої взаємодії з військовим командуванням щодо розміщення на території громади логістичних потужностей, захищених складів, що в перспективі можна буде використовувати для воєнних цілей.

На фоні зниження рівня фінансової спроможності громад органам місцевого самоврядування варто використовувати нові інструменти щодо збереження їх фінансово-економічної та інституційної стійкості, надання жителям та ВПО публічних послуг, здійснення низки додаткових функцій, які стали обов'язковими та за обставин активної фази військових дій набули особливої актуальності. Зокрема мова йде про донорську підтримку — міжнародна технічна допомога, грантові проекти, допомога від урядів зарубіжних країн тощо.

Таким чином, однією із важливих функцій громад та органів місцевого самоврядування в умовах режиму воєнного стану є посилення співробітництва з донорськими організаціями європейських держав щодо розвитку та розбудови інфраструктури громад, їх модернізації і підготовка з впровадження проектів соціального-економічного розвитку в повоєнний період.

Європейські партнери в умовах ведення бойових дій на півдні та сході країни, переважно переорієнтувалися на військову підтримку України та надання допомоги біженцям. Це створило відповідний «інституційний вакуум» у площині формування основ повоєнного соціально-економічного розвитку нашої держави, першочергово в аспекті інтеграційних процесів та адаптації на національний суспільний ґрунт сучасних європейських цінностей [1].

Донорську підтримку можна охарактеризувати за цільовою спрямованістю на покращення безпечної ситуації і задоволення невідкладних потреб (гуманітарні потреби громадян, незахищених верств з обмеженими можливостями, забезпечення житлом ВПО та осіб, що через війну втратили власне житло), за зверненням громад надання допомоги на реальні потреби; допомога в розв'язанні економічних проблем, зокрема забезпечення громад джерелами альтернативної енергії, створення робочих місць, стимулювання їх економічного розвитку; пряму підтримку місцевих бюджетів.

Отже, Україні вже сьогодні потрібно посилювати співпрацю із європейським партнерами, що має вибудовуватися на розгортанні нових програм (проектів), що спрямовані на етап повоєнного соціально-економічного відновлення. На територіальні громади покладено важливо завдання щодо ініціювання цього важливого питання.

Через масштабні руйнування, пошкоджень виробничих об'єктів та об'єктів інфраструктури активізувалася надмірна диференціація соціально-економічного розвитку різних типів громад. Оскільки відбулося скорочення доходів місцевих бюджетів й звуження їх податкової бази тим самим зву-

зилися і можливості нарощування соціальної частини потенціалу більшості територіальних спільнот. Місцеві бюджети як основне джерело фінансових ресурсів місцевого самоврядування, які необхідні для впровадження місцевих соціально-економічних програм, не отримали значних надходжень через згортання діяльності суб'єктів підприємництва, поширення різних форм безробіття та зростання значних масштабів міграції [6].

Повномасштабне військове вторгнення негативно вплинуло на спроможність громад нагромаджувати власні фінансові ресурси. Для стабілізації економічної ситуації та підтримки бізнесу на початку війни було запроваджено ряд змін до бюджетно-податкового законодавства, що зрештою зумовили зміну структури доходів місцевих бюджетів.

Серед чинників порушення фінансової стійкості громад відносять руйнування інфраструктури та житла, зниження економічної активності й демографічна криза, падіння рівня реальних доходів населення. Зазначені фактори та макроекономічна нестабільність стали причиною погіршення бюджетної стійкості громад та «запустили» низку реакцій на різних рівнях управління щодо стабілізації ситуації [16, с. 255].

Для збереження рівня фінансової стійкості громад урядом на 2023 рік було запроваджено додаткову дотацію з державного бюджету місцевим бюджетам для здійснення повноважень органів місцевого самоврядування на деокупованих, тимчасово окупованих та інших територіях України, що зазнали негативного впливу через війну в розмірі, що дорівнює 82,6% обсягу передбаченої на цей період базової дотації. За її розподілу передбачене врахування двох детермінант: зміни демографічної ситуації в громадах (кількості внутрішньо переміщених осіб); динаміки надходження ПДФО до бюджетів громад [16, с. 262–263].

Нині можна простежити залежність місцевих бюджетів від цільових трансфертів з державного бюджету, що свідчить про недостатню автономність у розпорядженні коштами, які отримані від держави, оскільки субвенції мають цільовий характер. Субвенції не надають можливості громадам вільно використовувати ці кошти згідно своїх потреб. Ця ситуація ускладнює процес стратегічного планування та впровадження на місцевому рівні власних ініціатив [11].

Одним із напрямів розв'язання цієї проблеми є удосконалення механізму місцевого фінансування, який сприятиме повній фінансовій самостійності органів місцевого самоврядування. Основою цього механізму має стати податкова реформа, яка передбачатиме розширення бази місцевих податків, зборів. Цей підхід, на думку Д.Режко, сприятиме збільшенню обсягів власних доходів громад і зменшить їх залежність від державного фінансування [11].

Специфіка функціонування громад полягає у формуванні їх фінансової самодостатності, яка ви-

ступає засадничою конкурентною перевагою в економічній системі й основою щодо забезпечення їх сталого розвитку. Одночасно з'являється необхідність формування системи фінансового забезпечення конкурентоспроможності громад. Ця система має передбачати наявність достатнього обсягу фінансування для реалізації проєктів, програм розвитку територій, що повинні бути спрямовані на підвищення якості життя населення, формування привабливих умов для розвитку бізнесу та залучення інвесторів. Ключові напрями фінансового забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад включають: 1) залучення інвестицій, коли громади повинні активно співпрацювати з інвесторами, що планують вкладати кошти в розвиток території; 2) забезпечення ефективного використання бюджетних коштів (громади повинні максимально ефективно використовувати існуючі бюджетні ресурси, гарантуючи якість/доступність послуг для населення); 3) розвиток системи місцевих податків та зборів (громади повинні активно розвивати систему місцевих податків, зборів, першочергово в сфері оподаткування нерухомості, транспорту й землі та ін.); 4) залучення додаткових джерел фінансування (громади повинні активно долучати додаткові джерела фінансування свого соціально-економічного (гранти, кредити, дотації)); 5) розвиток місцевих підприємств та підтримка малого/середнього бізнесу (розвиток місцевих підприємств дає змогу забезпечити розвиток економіки території та збільшити її конкурентоспроможність); 6) розробка та реалізація інноваційних проєктів (інноваційні проєкти дають можливість забезпечити конкурентні переваги громаді) [10].

В умовах війни, коли відбувається значне скорочення економічної активності та загальне переформування усіх фінансових ресурсів на забезпечення оборони держави, громади відчувають недостатність ресурсів для планування довгострокового розвитку. Поруч з цим, безпекова ситуація та сучасні виклики унеможливають зробити прогнозованість щодо необхідних ресурсів та часових рамок втілення проєктів. З огляду на зазначене, на сьогодні постає головне завдання підтримки їх існуючої конкурентоспроможності через наявність поточних ресурсів.

Отже, важливою умовою щодо забезпечення економічного розвитку та вирішення соціальних потреб територіальних громад є фінансова автономність місцевих органів влади та достатність фінансових ресурсів. На сьогодні посилення фінансової автономії громад вважається можливим за умови підвищення ролі місцевих податків (зборів) та збільшення їх частки в складі власних фінансових ресурсів. В цьому контексті, як відзначається [14], важливим постає ефективне функціонування податкового механізму на рівні окремих громад, зокрема налагодження відносин, які на практиці формують взаємовигідне співробітництво громади, органів державної влади та місцевого самоврядування, а також

підприємницьких структур через вироблення спільних рішень (стосовно оподаткування), стимулювання пріоритетних заходів, що впливають на соціально-економічний розвиток певної території.

Оптимальне та ефективне використання фінансових ресурсів громади (бюджетних коштів, міжнародної фінансової допомоги) набуває особливої актуальності в умовах режиму воєнного стану. Кошти місцевих бюджетів переважно направляють на забезпечення життєдіяльності громад, а міжнародна фінансова допомога спрямовується на гуманітарні потреби (медикаменти, їжа, вода, притулок для населення) постраждалих від військових дій (у тому числі внутрішньо переміщених осіб). Не ефективне використання цих коштів може зумовити розчарування та демотивацію донорів у майбутньому, й тому важливо аби фінансова допомога міжнародних партнерів була належним чином контрольована з боку уповноважених органів [7, с. 100].

Перед органами місцевого самоврядування з'являється потреба в пошуку фінансових ресурсів (бюджетні/зовнішні), які обумовлюють реалізацію таких завдань:

- формування для жителів громади та внутрішньо переміщених осіб безпечних умов;
- створення умов для релокації підприємств із територій, що постраждали від активних бойових дій та їх розміщення на виробничих вільних площах;
- збереження економічного потенціалу громади шляхом адаптації економічних суб'єктів стосовно функціональних завдань тилу в умовах режиму воєнного стану;
- реалізація програм зайнятості, надання гуманітарної підтримки внутрішньо переміщеним особам;
- створення умов стосовно мінімізації можливих наслідків військових дій;
- розробка стратегічних орієнтирів та цілей, які забезпечуватимуть соціально-економічне відновлення у післявоєнний період;
- координація логістики при транспортуванні гуманітарних ресурсів [7, с. 101].

Серед найактуальніших завдань соціально-економічного розвитку громад в умовах війни є, по-перше, збереження або відновлення темпів соціально-економічного розвитку; по-друге, соціально-економічна підтримка місцевого населення та бізнес-ініціатив (як місцевих мешканців так і внутрішньо переміщених осіб); по-третє, ефективна інтеграція внутрішньо переміщених осіб. Таким чином, мова йде про поступовий перехід від практики оперативного (а інколи екстреного) реагування на виклики до практики стратегічного планування відновлення, розвитку з урахуванням можливих ризиків, викликів та можливостей, прагнення стосовно досягнення конкретних стратегічних цілей з використанням всього арсеналу антикризового соціально-економічного інструментарію та ефективним застосуванням всіх можливостей одержання

цільової підтримки та допомоги як від держави (в рамках відповідних урядових програм) так і від гуманітарних міжнародних організацій (в рамках певних проєктів та місій) [2, с. 255–256].

В українському суспільстві за період дії воєнного стану постало чітке усвідомлення того, що всі громади перебувають в різному соціально-економічному становищі обумовленому безпековими викликами й межею, яка встановлює лінію фронту та активністю бойових дій. Саме тому, для різних типів громад загроза порушення стійкості буде різнитися, тож підходи до управління розвитком територій, забезпечення їх стійкості теж відрізнятимуться.

До негативних тенденцій функціонування та розвитку громад в умовах війни відносять [16, с. 267] збільшення кількості громад, яким необхідна фінансова підтримка з державного бюджету; зростання диспропорції за індексом податкоспроможності територіальних громад; втрата економічного потенціалу громадами в економічно розвинених регіонах, де у довоєнний період була концентрація територіальних громад з високим рівнем податкової спроможності та фінансової стійкості.

Як відмічається [15], саме тиллові регіони та частково центральні можуть і повинні стати територіями швидкого економічного зростання, розміщенням нових виробництв, зокрема оборонних. Звідси повинно поширюватись економічне зростання на схід разом із покращенням там безпекової ситуації.

На підставі даного дослідження, на рисунку 1 сформовано авторське бачення напрямів соціально-економічного розвитку територіальних громад зважаючи на сучасну ситуацію та невизначеність.

Війна вплинула на всі сфери суспільного життя людей, можливості майбутнього функціонування громад [17–19]. На сьогодні досить складно визначити тривалість військових дій та наслідки цієї агресії. Виникає необхідність у подальшій адаптації територіальних громад до умов воєнного стану та створення основ щодо відповідних заходів, які забезпечать соціально-економічний розвиток громад у період післявоєнного відновлення і відбудови.

Соціально-економічний розвиток громад може бути забезпечений шляхом визначення та розв'язання органами місцевого самоврядування низки пріоритетних завдань: а) максимально можлива

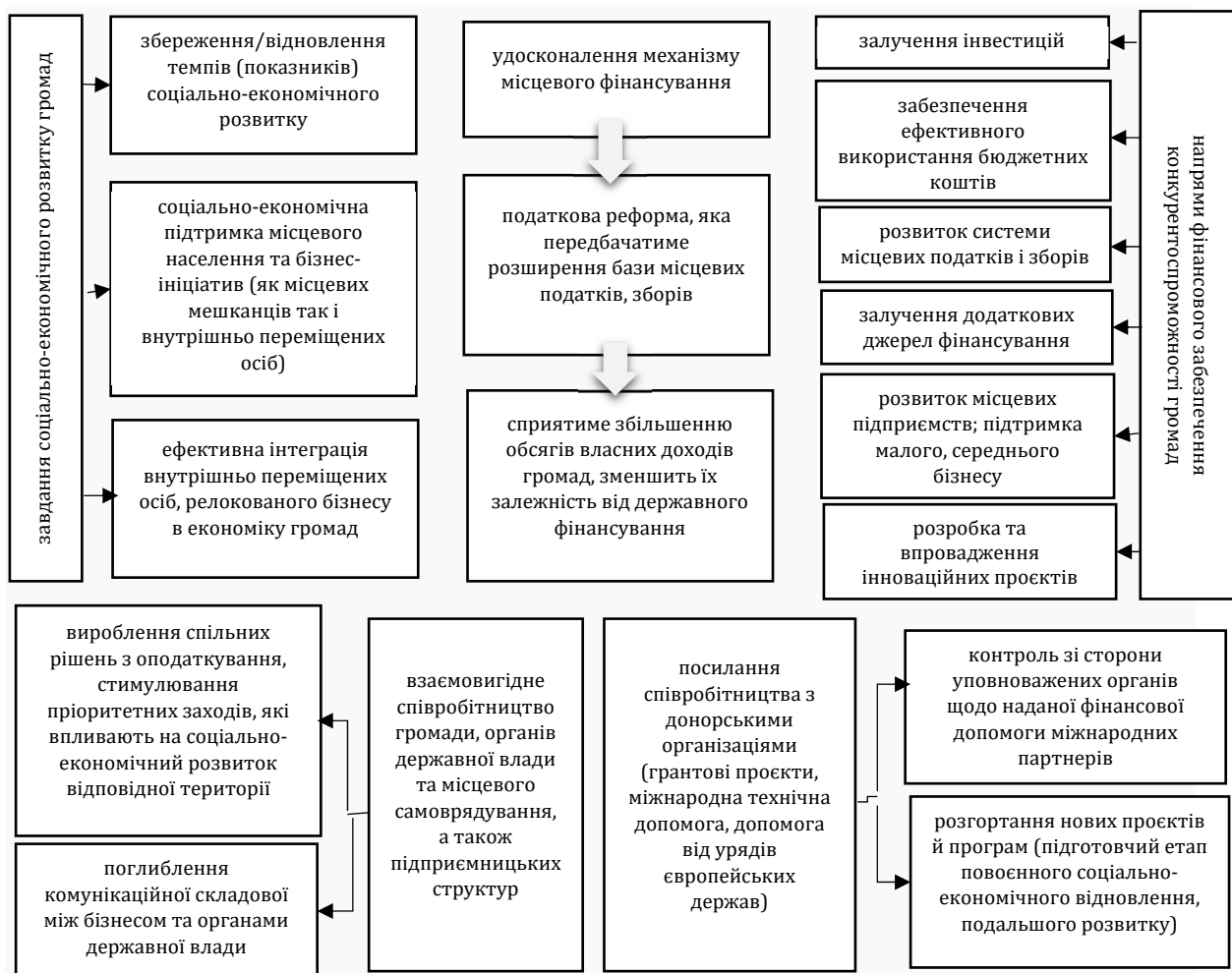


Рис. 1. Пріоритетна блок-схема соціально-економічного розвитку громад в умовах безпекових викликів

Джерело: розробка автора

оптимізація управління ресурсним потенціалом відповідних територій (фінансово-інвестиційний потенціал, людський капітал тощо); б) сприяння створенню, відновленню та сталому функціонуванню, розвитку мікро-, малого/середнього бізнесу з метою створення робочих місць; в) наповнення місцевих бюджетів; г) ефективне виконання соціально-захисних функцій щодо забезпечення потреб мешканців громад у відповідних, передусім ключових, соціально критичних товарах і послугах [9, с. 64].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Повномасштабне вторгнення спровокувало негативні тенденції щодо розвитку економіки у громадах. За цих викликів з'явилися нові учасників процесу місцевого соціально-економічного розвитку в громадах, зокрема внутрішньо переміщені особи та релокований бізнес, нові форм взаємодії. Найскладнішим завданням для громад стала інтеграція внутрішньо переміщених осіб у соціально-економічне життя, що вимагає зміни підходів управління органів місцевого самоврядування і налагодження комунікаційного зв'язку зі сторони місцевих мешканців.

Встановлено, що для сприяння розвитку місцевої економіки органами місцевого самоврядування переважно застосовується незначний арсенал інструментів місцевого економічного розвитку, а інструменти кредитної і фінансової підтримки практично не використовуються. Водночас в свої стратегії розвитку великі громади заклали інвестиційні інструменти, що зумовлено значно вищим рівнем фінансовою спроможністю цих громад. Використання органами місцевого самоврядування інструментів соціальної підтримки переважно впроваджується

через програми місцевого розвитку із виростанням фінансових ресурсів регіонального рівня.

Відносини між бізнесом й органами влади регіонального й державного рівня характеризуються високим рівнем недовіри та потребують удосконалення шляхом посилення комунікації. Однією із важливих функцій громад та органів місцевого самоврядування в умовах режиму воєнного стану постає посилення співробітництва з донорськими організаціями європейських держав щодо розвитку та розбудови інфраструктури громад, їх модернізації і підготовка з впровадження проєктів соціального-економічного розвитку в повоєнний період.

Визначено детермінант порушення фінансової стійкості громад (руйнування інфраструктури, житла, зниження економічної активності, демографічна криза, падіння рівня реальних доходів населення), що зумовило до ряду реакцій на різних рівнях управління для стабілізації ситуації.

Залежність місцевих бюджетів від цільових трансфертів із державного бюджету засвідчує про недостатню автономність розпорядження коштами, що одержані від держави. Серед шляхів вирішення проблеми є удосконалення механізму місцевого фінансування (податкова реформа), що сприятиме повній фінансовій самостійності органів місцевого самоврядування.

Обґрунтовано важливість формування системи фінансового забезпечення конкурентоспроможності громад, що передбачає наявність достатнього обсягу фінансування для реалізації проєктів, програм розвитку територій для підвищення якості життя населення, формування привабливих умов для розвитку бізнесу та залучення інвесторів.

Література

1. Борщевський В., Матвеев Є., Куропась І., Микита О. Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку. *Громадський простір*. 29 квітня 2022. URL: <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yak-zabezpechty-efektyvne-upravlinnya-v-konteksti-priorytetiv-povojennoho-rozvytku> (дата звернення: 10.09.2024).
2. Дементов В.О. Підтримка підприємництва як один із дієвих інструментів відновлення та розвитку громад в умовах воєнного стану. *Правова наука і державотворення в Україні у контексті інтеграційних процесів*. Суми, 2023. С. 254–256. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ed261b07-34c8-4d6f-ba13-607c4c756367/content> (дата звернення: 09.09.2024).
3. Димченко О.В., Смачило В.В., Рудаченко О.О. Вплив підприємницької активності на розвиток територіальних громад харківського регіону під час війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. doi: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.6>; URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2852/2888> (дата звернення: 09.09.2024).
4. Дорожня карта впровадження заходів міжсекторного партнерства для інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір приймаючих громад. АМЕР. Львів, 2024. 25 с.
5. Дуб А.Р. Економіка територіальних громад: тенденції в умовах війни та стратегування повоєнного відновлення. *Проблеми економіки*. 2023. № 4 (58). С. 105–111.
6. Заяць Т.А., Кравцова Т.Г., Заяць В.С. Соціально-економічний потенціал громад України в умовах ведення воєнних дій. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. doi: [10.32702/2307-2105.2022.7.5](https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.5); URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/144/144> (дата звернення: 09.09.2024).
7. Коваль С.Л., Сидор І.П. Роль місцевих бюджетів у забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальної громади в умовах війни та у післявоєнний період. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 96–102.

8. Лопушинський П., Філіппова Д., Плющ М. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4(83). С. 154–160. doi: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.22>.
9. Лук'янихіна О. А., Дементов В. О., Парфентій Л. А. Антикризисні інструменти відновлення та розвитку громад у воєнний і повоєнний час. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 61–69. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-61-69>.
10. Подзізей О. О., Коробчук Т. І. Фінансове забезпечення відновлення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2188/2115> (дата звернення: 09.09.2024).
11. Режко Д. С. Формування організаційно-економічного механізму розвитку територіальних громад в умовах економічної невизначеності. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4513/4548> (дата звернення: 09.09.2024).
12. Сторонянська І. З., Бенювська Л. Я. Фінансова поведінка населення в умовах війни: регіональні особливості. *Економіка та право*. 2023. № 1. С. 71–83. doi: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.01.071>.
13. Сторонянська І., Максименко А. Тенденції та ризики місцевого економічного розвитку в умовах війни: звіт за результатами соціологічного дослідження (методом фокус-групових інтерв'ю) у територіальних громадах Львівської області. Львів, 2022. 59 с.
14. Струк Н. П. Соціально-економічний розвиток територіальних громад і місцеве оподаткування: взаємозв'язок та взаємовплив. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. doi: 10.32702/2307-2105-2020.5.55; URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?or=1&z=7864> (дата звернення: 09.09.2024).
15. Ткачук А. Про територіальні підходи до реалізації державної регіональної політики (вимушені макрорегіони). *USAID. Інститут Громадянського Суспільства*. 14.03.2024. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro-terytorialni-pidhody-do-realizacziyi-derzhavnoyi-regionalnoyi-polityky-vymusheni-makroregiony/> (дата звернення: 12.09.2024).
16. Фінансові детермінанти економічного зростання регіонів і громад України в умовах нестабільності: погляд крізь призму поведінкової економіки: монографія / за ред. Возняк Г. В. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього» НАН України, 2023. 557 с.
17. Radchenko O. et al. (ed.). *National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy*. Springer Nature, 2023.
18. Semenets-Orlova I. et al. Distance learning technologies and innovations in education for sustainable development. *Stud. Appl. Econ.* 2021. 39.5.
19. Shmalenko Iu., Yeftieni N., Semenets-Orlova I. Impact of social media influencers on public policy and political discourse. *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021)*. Atlantis Press, 2021. P. 88–93.

References

1. Borshchevskiy, V., Matvieiev, Ye., Kuropas, I., & Mykyta, O. (2022). Terytorialni hromady v umovakh voiennoho stanu: yak zabezpechyty efektyvne upravlinnia v konteksti priorytetiv povoiennoho rozvytku [Territorial communities under martial law: how to ensure effective management in the context of post-war development priorities]. *Hromadskyi prostir*. Retrieved from <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovah-voiennoho-stanu-yak-zabezpechyty-efektyvne-upravlinnia-v-konteksti-priorytetiv-povoiennoho-rozvytku> [in Ukrainian].
2. Dementov, V. O. (2023). Pidtrymka pidpriemnytstva yak odyin iz diievykh instrumentiv vidnovlennia ta rozvytku hromad v umovakh voiennoho stanu [Support of entrepreneurship as one of the effective tools for the recovery and development of communities in the conditions of martial law]. *Pravova nauka i derzhavotvorennia v Ukraini u konteksti intehtatsiinykh protsesiv*. Sumy. Retrieved from <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ed261b07-34c8-4d6f-ba13-607c4c756367/content> [in Ukrainian].
3. Dymchenko, O. V., Smachylo, V. V., & Rudachenko, O. O. (2024). Vplyv pidpriemnytskoi aktyvnosti na rozvytok terytorialnykh hromad kharkivskoho rehionu pid chas viiny [The influence of entrepreneurial activity on the development of territorial communities of the Kharkiv region during the war]. *Efektivna ekonomika*, 1. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.6>; Retrieved from <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2852/2888> [in Ukrainian].
4. Dorozhnia karta vprovadzhennia zakhodiv mizhsektornoho partnerstva dlia intehtatsii relokovanooho biznesu v ekonomichnyi prostir pryimaiuchykh hromad [Roadmap for the implementation of intersectoral partnership measures for the integration of relocated businesses into the economic space of host communities]. (2024). AMER. Lviv [in Ukrainian].
5. Dub, A. R. (2023). Ekonomika terytorialnykh hromad: tendentsii v umovakh viiny ta stratehuvannia povoiennoho vidnovlennia [Economics of territorial communities: trends in war conditions and strategizing post-war recovery]. *Problemy ekonomiky*, 4 (58), 105–111 [in Ukrainian].
6. Zaiats, T. A., Kravtsova, T. H., & Zaiats, V. S. (2022). Sotsialno-ekonomichniy potentsial hromad Ukrainy v umovakh vedennia voiennykh dii [Socio-economic potential of Ukrainian communities in the conditions of military operations]. *Efektivna ekonomika*, 7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.5>; Retrieved from <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/144/144> [in Ukrainian].

7. Koval, S.L., & Sydor, I.P. (2024). Rol mistsevykh biudzhativ u zabezpechenni sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnoi hromady v umovakh viiny ta u pislivoiennyi period [The role of local budgets in ensuring the socio-economic development of the territorial community in the conditions of war and in the post-war period]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 6, 96–102 [in Ukrainian].
8. Lopushynskyi, P., Filippova, D., & Pliushch, M. (2022). Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini [Mechanisms for ensuring the sustainable development of territorial communities in the conditions of decentralization of power in Ukraine]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 4(83), 154–160. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.22> [in Ukrainian].
9. Lukianykhina, O.A., Dementov, V.O., & Parfentii, L.A. (2023). Antykryzovi instrumenty vidnovlennia ta rozvytku hromad u voiennyi i povoiennyi chas [Anti-crisis tools for community recovery and development in war and post-war times]. *Biznes Inform*, 11, 61–69. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-61-69> [in Ukrainian].
10. Podzizei, O.O., & Korobchuk, T.I. (2023). Finansove zabezpechennia vidnovlennia konkurentospromozhnosti terytorialnykh hromad v Ukraini [Financial support for restoring the competitiveness of territorial communities in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2188/2115> [in Ukrainian].
11. Rezhko, D.S. (2024). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh ekonomichnoi nevyznachenosti [Formation of the organizational and economic mechanism for the development of territorial communities in conditions of economic uncertainty]. *Efektivna ekonomika*, 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4513/4548> [in Ukrainian].
12. Storonianska, I.Z., & Benovska, L.Ya. (2023). Finansova povedinka naselennia v umovakh viiny: rehionalni osoblyvosti [Financial behavior of the population in war conditions: regional features]. *Ekonomika ta pravo*, 1, 71–83. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.01.071> [in Ukrainian].
13. Storonianska, I., & Maksymenko, A. (2022). Tendentsii ta ryzyky mistsevoho ekonomichnoho rozvytku v umovakh viiny: zvit za rezultatamy sotsiologichnoho doslidzhennia (metodom fokus-hrupovykh interv'iu) u terytorialnykh hromadakh Lvivskoi oblasti [Trends and risks of local economic development in the conditions of war: a report based on the results of a sociological study (by the method of focus group interviews) in the territorial communities of the Lviv region]. Lviv [in Ukrainian].
14. Struk, N.P. (2020). Sotsialno-ekonomichni rozvytok terytorialnykh hromad i mistseve opodatkovannia: vzaiemozviazok ta vzaiemovplyv [Socio-economic development of territorial communities and local taxation: relationship and mutual influence]. *Efektivna ekonomika*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.55>; Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7864> [in Ukrainian].
15. Tkachuk, A. (2024). Pro terytorialni pidkhody do realizatsii derzhavnoi rehionalnoi polityky (vymusheni makrorehiony) [On territorial approaches to the implementation of state regional policy (forced macro-regions)]. *USAID. Instytut Hromadianskoho Suspilstva*. Retrieved from <https://www.csi.org.ua/news/pro-terytorialni-pidhody-do-realizacziyi-derzhavnoyi-regionalnoyi-polityky-vymusheni-makroregiony/> [in Ukrainian].
16. Vozniak, H.V. (Ed.) (2023). Finansovi determinanty ekonomichnoho zrostannia rehioniv i hromad Ukrainy v umovakh nestabilnosti: pohliad kriz pryzmu povedinkovoi ekonomiky [Financial determinants of economic growth of regions and communities of Ukraine in conditions of instability: a view through the prism of behavioral economics]. Lviv: DU “Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M.I. Dolishnoho” NAN Ukrainy [in Ukrainian].
17. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). (2023). *National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy*. Springer Nature.
18. Semenets-Orlova, I., Teslenko, V., Dakal, A., Zadorozhnyi, V., Marusina, O., & Klochko, A. (2021). Distance learning technologies and innovations in education for sustainable development. *Stud. Appl. Econ.*, 39(5).
19. Shmalenko, I., Yeftieni, N., & Semenets-Orlova, I. (2021). Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021)* (pp. 88–93). Atlantis Press.

Стаття надійшла до редакції 07.10.2024

Кіт Остап Романович

*аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку
Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»*

Kit Ostap

*Postgraduate Student of the Department of Regional and Local Development
Institute of Administration, Public Administration and Professional Development
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0001-4677-2984*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-10-10424

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

TOOLKIT FOR PUBLIC MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Анотація. Вступ. Ефективне управління фінансовими ресурсами територіальних громад є важливим чинником стабільного розвитку місцевої економіки, підвищення рівня життя населення та забезпечення сталого розвитку регіонів. Сучасна практика показує, що територіальні громади часто стикаються з викликами щодо оптимізації доходів і витрат, недостатньою прозорістю управління фінансами, браком професійних кадрів і відсутністю ефективних механізмів контролю та оцінки результативності фінансової діяльності. Тому існує потреба у впровадженні інноваційних підходів, таких як цифровізація процесів управління, застосування аналітичних інструментів для прогнозування та планування бюджету, а також забезпечення громадського контролю за фінансовими ресурсами.

Метою статті є дослідження особливостей інструментарію публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад та обґрунтування шляхів його вдосконалення.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення, яке стосується розвитку об'єднаних територіальних громад та їх фінансового забезпечення; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які досліджують особливості публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для характеристики розвитку територіальних громад та для оцінки публічного управління їхніми фінансовими ресурсами); формалізації, аналізу та синтезу (для обґрунтування взаємозв'язків між забезпеченням фінансовими ресурсами територіальних громад та інструментарієм публічного управління цими процесами); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті розглянуто інструментарій публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад. Визначено елементи інструментарію публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад. Проаналізовано сучасний стан використання фінансових ресурсів територіальними громадами. Обґрунтовано заходи, спрямовані на покращення управління фінансами територіальних громад.

Підсумовано, що інструменти публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад є важливим компонентом загального процесу децентралізації та зміцнення місцевого самоврядування, а ефективне їх використання сприяє підвищенню фінансової незалежності громад, забезпеченню прозорості управління та поліпшенню якості життя населення.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на оцінці ефективності фінансових інструментів для забезпечення сталого розвитку громад.

Ключові слова: інструментарій, публічне управління, фінансові ресурси, територіальні громади, фінанси, механізми, місцевий рівень.

Summary. Introduction. Effective management of the financial resources of territorial communities is an important factor in the stable development of the local economy, raising the standard of living of the population and ensuring the sustainable development of regions. Current practice shows that territorial communities often face challenges regarding the optimization of income and expenses, insufficient transparency of financial management, lack of professional personnel and lack of effective mechanisms for monitoring and evaluating the effectiveness of financial activities. Therefore, there is a need to implement innovative approaches, such as digitalization of management processes, use of analytical tools for forecasting and budget planning, as well as ensuring public control over financial resources.

Purpose of the article is to study the peculiarities of the toolkit of public management of financial resources of territorial communities and to substantiate the ways of its improvement.

Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal support, which concerns the development of united territorial communities and their financial support; 2) the works of domestic and foreign authors who research the peculiarities of public management of financial resources of territorial communities.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization (to characterize the development of territorial communities and to assess the public management of their financial resources); formalization, analysis and synthesis (to justify the interrelationships between the provision of financial resources of territorial communities and the tools of public management of these processes); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The article discusses the toolkit of public management of financial resources of territorial communities. The elements of the toolkit of public management of financial resources of territorial communities are defined. The current state of use of financial resources by territorial communities is analyzed. Measures aimed at improving the management of finances of territorial communities are substantiated.

It is summarized that the tools of public management of financial resources of territorial communities are an important component of the general process of decentralization and strengthening of local self-government, and their effective use contributes to increasing the financial independence of communities, ensuring transparency of management and improving the quality of life of the population.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on evaluating the effectiveness of financial instruments to ensure the sustainable development of communities.

Key words: toolkit, public administration, financial resources, territorial communities, finances, mechanisms, local level

Постановка проблеми. Ефективне управління фінансовими ресурсами територіальних громад є важливим чинником стабільного розвитку місцевої економіки, підвищення рівня життя населення та забезпечення сталого розвитку регіонів. В умовах децентралізації та передачі значних фінансових повноважень місцевим органам влади перед територіальними громадами постає завдання самостійно планувати, залучати та розподіляти ресурси для вирішення місцевих проблем і реалізації соціально-економічних програм.

Сучасна практика показує, що територіальні громади часто стикаються з викликами щодо оптимізації доходів і витрат, недостатньою прозорістю управління фінансами, браком професійних кадрів і відсутністю ефективних механізмів контролю та оцінки результативності фінансової діяльності. Більш того, існує потреба у впровадженні інноваційних підходів, таких як цифровізація процесів управління, застосування аналітичних інструментів для прогнозування та планування бюджету, а також забезпечення громадського контролю за фінансовими ресурсами. Відповідно до цього необхідно дослідити та узагальнити сучасні підходи та інструменти, що застосовуються у публічному управлінні фінансовими ресурсами на рівні територіальних громад, оцінити їхню ефективність та запропонувати шляхи вдосконалення, враховуючи поточні соціально-економічні виклики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання функціонування територіальних громад в умовах децентралізації піднімається в працях багатьох науковців. Зокрема, варто згадати таких вчених як Барановська Т. [4], Безгін В. [1], Бліщук К. [4], Борщевський В. [2], Жарікова О. [4], Іванов Ю. [4], Іванова О. [4], Куропас І. [2], Матвеев Є. [2], Микита О. [2], Мовчанюк А. [5], Фухело П. [4] та інші.

У своїх публікаціях вони досліджують особливості функціонування територіальних громад в умовах децентралізації влади та, зокрема, їх фінансового забезпечення, обґрунтовують методичні підходи до вибору напрямів просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного стану, акцентують увагу на змінах регіональної політики України в сучасних геополітичних реаліях із врахуванням децентралізації, війни та глобальних викликів в цілому.

Проте в сучасних реаліях відбуваються значні суспільні трансформації, зумовлені війною, що не може не позначитися на управлінських діях стосовно територіальних громад та їх фінансових ресурсів. Це зумовлює потребу глибоких наукових досліджень щодо вдосконалення інструментарію публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад.

Метою статті є дослідження особливостей інструментарію публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад та обґрунтування шляхів його вдосконалення.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення, яке стосується розвитку об'єднаних територіальних громад та їх фінансового забезпечення; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які досліджують особливості публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для характеристики розвитку територіальних громад та для оцінки публічного управління їхніми фінансовими ресурсами); формалізації, аналізу та синтезу (для обґрунтування взаємозв'язків між забезпеченням фінансовими ресурсами територіальних громад та інструментарієм публічного управління цими процесами); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Публічне управління фінансами територіальних громад є важливою складовою загальної системи фінансового менеджменту в державі. В основі цього процесу лежить забезпечення ефективного використання ресурсів для досягнення соціально-економічних цілей громади, яке включає бюджетне планування, розподіл коштів, контроль за їх використанням та оцінку досягнутих результатів. В умовах децентралізації і переходу до самостійного управління ресурсами значення інструментів публічного управління фінансовими ресурсами зростає, оскільки вони дозволяють громадам ефективно реалізувати надані повноваження та підвищити якість надання місцевих послуг.

Для досягнення високої ефективності у використанні фінансових ресурсів громадам необхідно використовувати сучасний інструментарій, що включає елементи, зазначені в табл. 1.

В умовах децентралізації українські територіальні громади отримали значно більше повноважень

щодо управління фінансами. Проте вони також стикаються з рядом викликів, зокрема браком досвіду, недостатньою прозорістю процесів, низьким рівнем впровадження цифрових інструментів. Багато громад не використовують сучасні аналітичні інструменти для прогнозування доходів і витрат, що знижує ефективність фінансових рішень.

За даними Міністерства фінансів України, на 2023 рік лише близько 30% громад повністю виконують свої річні фінансові плани, в той час як 40% зіштовхуються з регулярними перевищеннями витрат над доходами. Більше того, лише 25% територіальних громад впровадили електронні платформи для планування і звітності, що ускладнює процеси управління та контроль за фінансовими потоками [6].

Оцінка ефективності інструментарію фінансового управління свідчить про наступні результати:

1. Бюджетне планування. Використання програмно-цільового методу бюджетування поступово впроваджується, але здебільшого обмежується великими громадами. Цей метод дозволяє орієнтувати бюджет на досягнення конкретних соціально-економічних результатів, проте його використання вимагає кваліфікованих спеціалістів. Малі громади використовують цей підхід у плануванні бюджету лише у 15% випадків [6].

2. Додаткові джерела фінансування. Варто зауважити, що сьогодні лише 18% громад активно залучають кошти з зовнішніх джерел (наприклад, гранти від міжнародних донорів). Решта переважно залежить від податкових і неподаткових доходів, що обмежує їх фінансову автономію. Однак ті громади, які впроваджують інструменти грантового менеджменту, демонструють 20–25% зростання показників своїх бюджетів [6].

3. Цифровізація процесів управління, яка суттєво підвищує ефективність управління фінансовими

Таблиця 1

Елементи інструментарію публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад

№ п/п	Елементи	Їх опис
1	Бюджетне планування	Основою успішного управління є складання реалістичного та збалансованого бюджету, який враховує як доходи, так і витрати громади. Одним із нових підходів є впровадження програмно-цільового методу, що дозволяє прив'язувати бюджет до конкретних соціально-економічних цілей, підвищуючи його ефективність
2	Інструменти залучення додаткових коштів	Територіальні громади можуть отримувати кошти не тільки з податкових надходжень, а й залучаючи додаткове фінансування з різних джерел, включаючи гранти, інвестиції, державні субсидії та міжмуніципальне співробітництво
3	Системи фінансового контролю	Контроль за витратами бюджету та їх ефективністю відіграє ключову роль. Використання внутрішніх і зовнішніх аудиторських перевірок, створення прозорих механізмів звітування та регулярний моніторинг виконання бюджетних програм сприяють підвищенню довіри громади до управління
4	Цифровізація та автоматизація управління	Використання сучасних інформаційних систем дозволяє оптимізувати процеси бюджетного планування та обліку витрат. Наприклад, онлайн-платформи для подання звітності й бюджетування дають можливість швидко обробляти фінансову інформацію, підвищуючи прозорість та забезпечуючи ефективний моніторинг

Джерело: власні узагальнення

ресурсами. Зокрема, автоматизація звітності дозволяє скоротити час на обробку фінансових даних на 40% [6]. Проте впровадження цифрових інструментів обмежується через відсутність доступу до інфраструктури, а також брак навичок серед працівників громад.

4. Дохідна частина бюджетів громад. За даними Державної служби статистики України, громади, які активно використовують інструменти додаткового фінансування, у середньому збільшують доходи на 15–20% [7].

5. Прозорість управління. За звітами Рахункової палати України, територіальні громади, що вже впровадили та активно використовують цифрові платформи звітності, підвищили довіру до місцевого самоврядування, а їх громадяни відзначили покращення якості надання послуг на 12% [8].

6. Ефективність програмно-цільового методу. Впровадження програмно-цільового бюджетування в сучасних умовах дозволяє досягти економії в межах 10–15% від витратної частини бюджету завдяки оптимізації ресурсів [6].

На сьогодні більшість територіальних громад стикаються з труднощами в управлінні фінансовими ресурсами через недостатню кваліфікацію кадрів, брак ресурсів та інструментів для прозорого управління. Проблеми також виникають через недостатню інтеграцію інноваційних технологій у бюджетний процес, що часто обмежує можливості громад в управлінні фінансовими ресурсами. Проте успішний досвід окремих громад свідчить, що використання сучасних інструментів та підходів дозволяє досягати значних результатів у підвищенні якості життя місцевого населення.

Для покращення управління фінансами територіальним громадам рекомендується звернути увагу на ті заходи, які представлені на рис. 1.

Загалом, покращення інструментарію публічного управління фінансами територіальних громад в Україні вимагає як впровадження сучасних технологій, так і розвитку професійних навичок працівників. Необхідне ширше застосування програмно-цільового бюджетування, залучення додаткових



Рис. 1. Заходи, спрямовані на покращення управління фінансами територіальних громад

Джерело: власні узагальнення

джерел фінансування та цифровізація управлінських процесів. Це сприятиме підвищенню прозорості, ефективності та фінансової стійкості громад, а також дозволить громадянам краще контролювати використання публічних ресурсів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Інструменти публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад є важливим компонентом загального процесу децентралізації та зміцнення місцевого самоврядування. Ефективне їх використання сприяє підвищенню фінансової незалежності громад, забезпеченню прозорості управління та поліпшенню якості життя населення. Запропоновані в статті підходи та рекомендації допоможуть громадам оптимізувати свої ресурси та підвищити ефективність соціально-економічного розвитку.

Так, застосування програмно-цільового методу дозволяє громадам більш раціонально використовувати ресурси, прив'язуючи витрати до конкретних цілей і результатів. Це сприяє зниженню витрат і збільшенню прозорості бюджетного процесу, що є особливо актуальним для малих та середніх громад, які прагнуть оптимізувати свої ресурси. Впровадження цифрових інструментів і автоматизація процесів дозволяють громадам підвищити ефективність контролю та планування, знизити ризики корупції та поліпшити доступ громадян до фінан-

сової інформації. Розширення цифрових платформ для звітності та бюджетного планування є умовою підвищення прозорості управління та полегшення моніторингу.

Крім того, активна робота громад над залученням додаткових фінансових ресурсів (гранти, субсидії, інвестиції) є важливим елементом стійкого розвитку. Це дозволяє громадам розширити фінансову базу, не обмежуючись лише податковими надходженнями, та забезпечити реалізацію соціально значущих проєктів. Для ефективного застосування сучасних фінансових інструментів також важливо забезпечити належний рівень підготовки працівників місцевого самоврядування. Навчання та обмін досвідом між громадами дозволяють зменшити бар'єри в управлінні ресурсами та сприяють покращенню якості прийняття фінансових рішень.

Загалом, впровадження інноваційних підходів та інструментів у публічному управлінні фінансами територіальних громад сприяє підвищенню їх фінансової стійкості, ефективності управлінських процесів і довіри з боку населення. Ці заходи є ключовими для забезпечення розвитку громад та підвищення рівня життя громадян.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на оцінці ефективності фінансових інструментів для забезпечення сталого розвитку громад.

Література

1. Безгін В. Як війна змінить регіональну політику в Україні: децентралізація, громади, податки, економіка. *AgroPolit.com*. URL: <https://agropolit.com/blog/503-yak-viyna-zminit-regionalnupolitiku-v-ukrayini-detsentralizatsiya-gromadi-podatki-ekonomika> (дата звернення: 15.01.2024).
2. Борщевський В., Матвеев Є., Куропас І., Микита О. Війна. Громади. Децентралізація. Як налагодити ефективне управління громадами в сучасних геополітичних реаліях. *Громадський простір*. 25.04.2022. URL: <https://www.prostir.ua/?news=vijna-hromadydetsentralizatsiya-yak-nalahodyty-efektyvne-upravlinnya-hromadamy-v-suchasnyh-heopolitychnyh-realiyah> (дата звернення: 15.01.2024).
3. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Методичний підхід до вибору напрямів просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 67–73.
4. Fuhelo P., Zharikova O., Blishchuk K., Baranovska T., Gudzenko N. Financial support of territorial communities of Ukraine in the context of decentralization. *Independent Journal of Management & Production*. 2022.
5. Мовчанюк А. В. Особливості функціонування спроможної територіальної громади в умовах децентралізації влади. *Modern Economics*. 2019. № 13. С. 174–179.
6. Міністерство фінансів України: офіційний вебсайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/> (дата звернення: 24.10.2024).
7. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.10.2024).
8. Рахункова палата України: офіційний вебсайт. URL: <https://rp.gov.ua/> (дата звернення: 24.10.2024).

References

1. Bezgin V. (2022). Yak viina zminyt rehionalnu polityku v Ukraini: detsentralizatsiia, hromady, podatky, ekonomika [How the War Will Change Regional Politics in Ukraine: Decentralization, Communities, Taxes, Economy]. *AgroPolit.com*. URL: <https://agropolit.com/blog/503-yak-viyna-zminit-regionalnu-politiku-vukrayini-detsentralizatsiya-gromadi-podatki-ekonomika> [in Ukrainian].
2. Borshchevskiy V. et al. (2022). Viina. Hromady. Detsentralizatsiia. Yak nalahodyty efektyvne upravlinnia hromadamy v suchasnykh heopolitychnykh realiiax [War. Communities. Decentralization. How to Establish Effective Management of Communities in Modern Geopolitical Realities]. *Hromadskyi prostir*. URL: <https://www.prostir.ua/?news=vijna->

hromady-detsentralizatsiya-yak-nalahodyty-efektyvne-upravlinnya-hromadamy-v-suchasnyh-heopolitychnyh-realiyah [in Ukrainian].

3. Ivanov Yu. B., Ivanova O. Yu. (2022). Metodichnyy pidkhid do vyboru napryamiv prostorovoho rozvytku obyednanykh terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii ta voyennoho stanu [Methodical approach to the choice of directions of spatial development of united territorial communities in conditions of decentralization and martial law]. *Biznes Inform*, 7, 67–73 [in Ukrainian].

4. Fuhelo P., Zharikova O., Blishchuk K., Baranovska T., Gudzenko N. (2022). Financial support of territorial communities of Ukraine in the context of decentralization. *Independent Journal of Management & Production*.

5. Movchanyuk A. V. (2019). Osoblyvosti funktsionuvannya spromozhnoyi terytorialnoyi hromady v umovakh detsentralizatsiyi vlady [Features of the functioning of a capable territorial community in conditions of decentralization of power]. *Modern Economics*, 13, 174–179 [in Ukrainian].

6. *Ministry of Finance of Ukraine: official website*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/> [in Ukrainian].

7. *State Statistics Service of Ukraine: official website*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

8. *Accounting Chamber of Ukraine: official website*. URL: <https://rp.gov.ua/> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30.10.2024

Самойленко Лариса Яківна

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту та державної служби
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького*

Samoylenko Larysa

*PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Public Service
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
ORCID: 0000-0002-0335-3077*

Кульбіда Олександр Миколайович

*магістрант кафедри менеджменту та державної служби
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*

Kulbida Oleksandr

*Master's Student of the Department of Management and Public Service
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
ORCID: 0009-0004-7620-455X*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-10-10403

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

MODERN MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN REGIONAL SELF-GOVERNMENT

Анотація. Вступ. Сучасні тенденції розвитку суспільства характеризуються стрімкими змінами в політичній, економічній та соціальній сферах, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення механізмів публічного управління. Особливу увагу в цьому контексті приділено системі місцевого самоврядування, яка в умовах децентралізації набуває ключового значення у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад та підвищенні якості життя населення. Водночас, глобалізація, розвиток інформаційного суспільства та впровадження сучасних технологій кардинально змінюють підходи до управління на місцевому рівні. Незважаючи на значний потенціал сучасних технологій, в Україні існує низка проблем та викликів, пов'язаних з їх впровадженням у сфері місцевого самоврядування.

Мета. Метою дослідження є визначення ролі сучасних технологій у підвищенні ефективності місцевого самоврядування в Україні та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів з використанням новітніх технологій.

Матеріали і методи. У дослідженні використано: 1) нормативно-правові акти України щодо децентралізації та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені теоретичним підходам до управління в місцевому самоврядуванні та впровадженню сучасних технологій; 3) аналіз практичного досвіду впровадження ІКТ у місцевому самоврядуванні України та інших країн.

У процесі дослідження застосовано методи теоретичного узагальнення та системного аналізу (для визначення основних теоретичних підходів до управління в місцевому самоврядуванні та ролі сучасних технологій), порівняльного аналізу (для вивчення міжнародного досвіду впровадження ІКТ у місцевому самоврядуванні), логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків та рекомендацій).

Результати. У статті розкрито вплив сучасних технологій на ефективність управління в місцевому самоврядуванні України. Проаналізовано основні теоретичні підходи до управління на місцевому рівні та роль органів місцевого самоврядування в управлінських процесах. Визначено основні проблеми та виклики, пов'язані з впровадженням ІКТ у місцевому самоврядуванні, такі як обмеженість фінансових ресурсів, відсутність належної нормативно-правової бази, нерівномірний розвиток інфраструктури та низький рівень цифрової грамотності. Досліджено міжнародний досвід інтеграції сучасних технологій у місцеве самоврядування та визначено можливості його адаптації в Україні. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів з використанням новітніх технологій.

Перспективи. Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на розробку конкретних моделей впровадження ІКТ у місцевому самоврядуванні України, а також на вивчення впливу цифрової трансформації на розвиток територіальних громад та підвищення якості життя населення.

Ключові слова: місцеве самоврядування, публічне управління, інформаційно-комунікаційні технології, електронне урядування, геоінформаційні системи, ефективність управління.

Summary. Introduction. Modern societal trends are characterized by rapid changes in political, economic, and social spheres, necessitating constant improvement of public administration mechanisms. Particular attention is paid to the system of local self-government, which, in the context of decentralization, plays a key role in ensuring sustainable development of territorial communities and improving the quality of life. At the same time, globalization, the development of the information society, and the implementation of modern technologies radically change approaches to management at the local level. Despite the significant potential of modern technologies, Ukraine faces a number of problems and challenges associated with their implementation in the sphere of local self-government.

Purpose. The purpose of the study is to determine the role of modern technologies in enhancing the efficiency of local self-government in Ukraine and to develop practical recommendations for improving management processes using new technologies.

Materials and methods. The study materials include: 1) Ukrainian regulatory legal acts on decentralization and the implementation of information and communication technologies in public administration; 2) works of domestic and foreign authors dedicated to theoretical approaches to management in local self-government and the implementation of modern technologies; 3) analysis of practical experience in implementing ICT in local self-government in Ukraine and other countries.

The research methods used include theoretical generalization and system analysis (to determine the main theoretical approaches to management in local self-government and the role of modern technologies), comparative analysis (to study international experience in implementing ICT in local self-government), logical generalization of results (to formulate conclusions and recommendations).

Results. The article reveals the impact of modern technologies on the efficiency of management in local self-government in Ukraine. The main theoretical approaches to management at the local level and the role of local self-government bodies in management processes are analyzed. The main problems and challenges associated with the implementation of ICT in local self-government are identified, such as limited financial resources, lack of adequate legal framework, uneven infrastructure development, and low level of digital literacy. International experience in integrating modern technologies into local self-government is studied, and possibilities for its adaptation in Ukraine are determined. Practical recommendations for improving management processes using new technologies are developed.

Discussion. Further research may focus on developing specific models for implementing ICT in local self-government in Ukraine, as well as studying the impact of digital transformation on the development of territorial communities and improving the quality of life of the population.

Key words: local self-government, public administration, information and communication technologies, e-government, geographic information systems, management efficiency.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції розвитку суспільства характеризуються стрімкими змінами в політичній, економічній та соціальній сферах, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення механізмів публічного управління. Особливої уваги в цьому контексті заслуговує система місцевого самоврядування, яка в умовах децентралізації набуває ключового значення у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад та підвищенні якості життя населення. В Україні процеси децентралізації, започатковані після прийняття низки законодавчих актів, зокрема Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [1], які спрямовані на розширення повноважень місцевих органів влади, зміцнення їх фінансової самостійності та підвищення відповідальності за прийняття управлінських рішень.

Водночас, глобалізація, розвиток інформаційного суспільства та впровадження сучасних технологій кардинально змінюють підходи до управління на місцевому рівні. Інформаційно-комунікаційні

технології (ІКТ), електронне урядування, «розумні міста» (smart cities) стають невід'ємною складовою ефективного публічного управління. Впровадження сучасних технологій у діяльність органів місцевого самоврядування сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та оперативності прийняття рішень, що в свою чергу зміцнює довіру громадян до влади. Проте, незважаючи на значний потенціал сучасних технологій, в Україні існує низка проблем та викликів, пов'язаних з їх впровадженням у сфері місцевого самоврядування. Серед них можна виділити обмеженість фінансових ресурсів, відсутність єдиних стандартів та нормативно-правової бази для використання цифрових технологій на місцевому рівні. Крім того, нерівномірний розвиток регіонів та соціально-економічні диспропорції ускладнюють процеси діджиталізації та впровадження інноваційних управлінських технологій.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних шляхів підвищення результативності місцевого самоврядування в Україні шля-

хом інтеграції сучасних технологій у управлінські процеси. Це відповідає стратегічним пріоритетам держави, закріпленим у Концепції розвитку електронного врядування в Україні [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання імплементації новітніх технологій активно розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців останнім часом. Серед новітніх досліджень особливої уваги заслуговує дослідження Половцева О. В. та Подольчака Н. Ю., котре присвячено дослідженню системного підходу в практиці публічного адміністрування та управління, зокрема в контексті цифровізації суспільних відносин [3]. Презентативним є також дослідження Боднара К., котре присвячене механізмам державного управління сталим розвитком регіонів [4]. Для цілей представленого дослідження також становлять особливий інтерес результати наукових пошуків Споришева К., котрі здійснювалися у сфері інформаційно-аналітичних технологій сил безпеки у парадигмі державного управління [6]. Не применшуючи цінності окреслених та інших досліджень, все ж варто відзначити, що в сучасних умовах стрімкого технологічного розвитку окремі техніки і технології публічного управління в місцевому самоврядуванні постійно розвиваються та трансформуються, а тому потребують подальших досліджень і формулювання комплексних актуальних узагальнень.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є визначення ролі сучасних технологій у підвищенні ефективності місцевого самоврядування в Україні та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів з використанням новітніх технологій.

Матеріали і методи. У дослідженні використано: 1) нормативно-правові акти України щодо децентралізації та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені теоретичним підходам до управління в місцевому самоврядуванні та впровадженню сучасних технологій; 3) аналіз практичного досвіду впровадження ІКТ у місцевому самоврядуванні України та інших країн.

У процесі дослідження застосовано методи теоретичного узагальнення та системного аналізу (для визначення основних теоретичних підходів до управління в місцевому самоврядуванні та ролі сучасних технологій), порівняльного аналізу (для вивчення міжнародного досвіду впровадження ІКТ у місцевому самоврядуванні), логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків та рекомендацій).

Виклад основного матеріалу. Вплив сучасних технологій на ефективність управління на місцевому рівні є беззаперечним. Інтеграція цифрових технологій дозволяє оптимізувати управлінські процеси, забезпечити оперативний доступ до інформації,

автоматизувати рутинні завдання та підвищити якість надання адміністративних послуг. Зокрема, використання електронних реєстрів, онлайн-сервісів для громадян, систем електронного документообігу сприяє прозорості та відкритості діяльності органів місцевого самоврядування.

Аналіз існуючих проблем і викликів в управлінні місцевим самоврядуванням в Україні свідчить про необхідність комплексного підходу до їх вирішення. Серед основних проблем сучасного публічного управління на місцевому рівні можна виділити, в першу чергу, нерівномірний розвиток регіонів, зокрема соціально-економічні диспропорції між міськими та сільськими територіями ускладнюють впровадження сучасних технологій. Не менш важливими проблемами є обмеженість фінансових ресурсів, особливо на тлі повномасштабної війни в Україні та недостатність системи нормативно-правового забезпечення процесів діджиталізації управління.

У сучасному науковому дискурсі управління в місцевому самоврядуванні розглядається через призму різних теоретичних підходів, кожен з яких акцентує увагу на специфічних аспектах організації та функціонування місцевих владних структур. Одним із ключових є системний підхід, який розглядає місцеве самоврядування як складну відкриту систему, що взаємодіє з зовнішнім середовищем та складається з взаємопов'язаних елементів [3]. Цей підхід дозволяє аналізувати управлінські процеси в контексті їх взаємодії з соціально-економічними, політичними та культурними факторами.

Іншим важливим є функціональний підхід, який акцентує увагу на виконанні місцевим самоврядуванням певних функцій, таких як забезпечення надання публічних послуг, управління комунальною власністю, регулювання місцевої економіки [4]. У межах цього підходу досліджуються механізми реалізації функцій, ефективність їх виконання та вплив на розвиток територіальних громад.

Крім того, актуальним є інституційний підхід, який розглядає місцеве самоврядування як сукупність формальних та неформальних інститутів, що визначають правила та норми поведінки суб'єктів управління [3]. Цей підхід дозволяє аналізувати вплив нормативно-правової бази, традицій та культурних особливостей на управлінські процеси.

Органи місцевого самоврядування є основними суб'єктами управління на місцевому рівні, які здійснюють безпосереднє керівництво соціально-економічним розвитком територіальних громад. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [5], вони мають широкий спектр повноважень, що охоплюють фінансово-бюджетну сферу, управління комунальною власністю, планування та забудову територій, соціальний захист населення тощо.

Роль органів місцевого самоврядування в управлінських процесах полягає не лише в реалізації де-

легованих повноважень, але й у забезпеченні сталого розвитку громад, підвищенні якості життя мешканців та формуванні сприятливого інвестиційного клімату. Вони виступають посередниками між державою та громадянами, сприяючи залученню останніх до процесів прийняття рішень через механізми громадських слухань, місцевих ініціатив, консультацій.

У контексті стрімкого розвитку інформаційного суспільства та цифрової трансформації публічного управління, електронне урядування (e-government) набуває ключового значення як інструмент підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Електронне урядування передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для забезпечення доступності, прозорості та оперативності надання публічних послуг, а також для активізації взаємодії між владою та громадянами [2].

У сфері місцевого самоврядування електронне урядування реалізується через впровадження електронних сервісів, таких як електронні петиції, онлайн-консультації, електронний документообіг, системи електронного голосування та інші інструменти електронної демократії. Згідно з означеною Концепцією [2], передбачено створення єдиного інформаційного простору для забезпечення ефективної взаємодії між органами влади та громадянами.

Використання ІКТ у процесах прийняття рішень сприяє залученню громадськості до управлінських процесів через створення платформ для електронних консультацій, опитувань, петицій тощо. Це відповідає принципам відкритого врядування та забезпечує більшу підзвітність та прозорість дій місцевої влади. Важливим напрямком впровадження ІКТ на місцевому рівні в сучасних умовах є використання геоінформаційних систем.

Геоінформаційні системи (ГІС) є потужним інструментом для підтримки прийняття рішень у сфері планування та управління територіями на місцевому рівні. ГІС-технології дозволяють об'єднувати та аналізувати просторові дані різного характеру, що сприяє більш обґрунтованому та ефективному управлінню ресурсами територіальної громади [6].

Використання ГІС у місцевому самоврядуванні охоплює такі напрями, як земельний кадастр, містобудівне планування, управління інфраструктурою, екологічний моніторинг тощо. Закон України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних» [7] створює правове підґрунтя для розвитку та інтеграції геопросторових даних на національному рівні, що сприятиме більш ефективному використанню ГІС на місцевому рівні.

Сучасні технології, зокрема електронне урядування, інформаційно-комунікаційні технології та геоінформаційні системи, відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управління в місцевому самоврядуванні України. Вони сприяють оптимізації управлінських процесів, підвищенню прозорості та

підзвітності органів влади, а також активному залученню громадян до процесів прийняття рішень. Проте, для повноцінного використання потенціалу цих технологій необхідно вирішити низку проблем, пов'язаних з недостатнім фінансуванням, відсутністю належної нормативно-правової бази та нерівномірним розвитком інфраструктури. Подальший розвиток та впровадження сучасних технологій у місцевому самоврядуванні потребує системного підходу, активної підтримки з боку держави та міжнародних партнерів, а також підвищення рівня цифрової грамотності населення та посадових осіб. Це сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, розвитку територіальних громад та покращенню якості життя громадян.

Одним із ключових інструментів впровадження сучасних ІКТ у сферу публічного управління є система електронного урядування (e-government), яка забезпечує громадянам доступ до адміністративних послуг через інтернет, підвищуючи тим самим прозорість і підзвітність влади. Яскравим прикладом успішного впровадження є платформа «Громадський бюджет», яка активно використовується в багатьох українських містах, таких як Київ, Львів, Одеса та інших [8]. Цей інструмент дозволяє громадянам ініціювати та брати участь у фінансуванні соціально важливих проєктів, що сприяє залученню мешканців до процесу прийняття рішень на місцевому рівні.

Також варто зазначити, що низка міст України впроваджують системи електронного документообігу та системи для віддаленої взаємодії між громадянами та місцевими органами влади. Наприклад, у багатьох містах України реалізовано електронний портал для надання адміністративних послуг, що дозволяє громадянам отримувати інформацію та подавати документи без необхідності фізичного відвідування органів влади, котрі функціонують паралельно з порталом Дія [9]. Однак, незважаючи на позитивний досвід окремих міст, загальний рівень впровадження сучасних технологій у місцевому самоврядуванні в Україні залишається нерівномірним.

Міжнародний досвід у сфері інтеграції сучасних технологій у місцеве самоврядування демонструє значні досягнення в розвитку «розумних міст» (smart cities), які ефективно використовують ІКТ для оптимізації управлінських процесів та покращення якості надання публічних послуг. Одним із найуспішніших прикладів є Сінгапур, де впроваджено комплексні системи електронного управління, що включають інтелектуальні транспортні системи, цифрові платформи для управління енергією та водними ресурсами, а також системи моніторингу навколишнього середовища [10].

У Європі лідером у сфері впровадження сучасних технологій у місцеве самоврядування є Естонія. Ця країна створила комплексну систему електронного врядування, яка охоплює всі сфери діяльності органів влади, включаючи електронне голосування,

електронний документообіг та електронні сервіси для бізнесу та громадян [11]. Важливим елементом естонської моделі є інтеграція блокчейн-технологій для забезпечення безпеки та захисту персональних даних. Україна активно переймає елементи естонської моделі, проте повна адаптація таких технологій потребує часу, фінансових ресурсів та розвитку нормативно-правової бази.

Оцінка ефективності впровадження сучасних технологій у публічному управлінні на місцевому рівні є важливою складовою стратегічного розвитку держави. Для належної оцінки управлінських рішень, що передбачають інтеграцію ІКТ, використовуються різноманітні критерії. Серед них основними є такі: оперативність прийняття рішень, економічна ефективність (зменшення витрат на управлінські процеси), якість надання адміністративних послуг, рівень залучення громадян до процесів прийняття рішень, а також прозорість та підзвітність діяльності органів місцевого самоврядування.

Економічний критерій є одним із найважливіших, оскільки впровадження технологій має знижувати операційні витрати, пов'язані з паперовим документообігом, адмініструванням послуг та управлінням ресурсами. Крім того, важливим критерієм є покращення якості надання адміністративних послуг, що включає зменшення часу обслуговування громадян, збільшення доступності послуг та підвищення рівня задоволеності мешканців.

Прозорість та підзвітність управлінських процесів також відіграють ключову роль у визначенні ефективності впровадження технологій. Використання ІКТ сприяє публічності рішень та зменшує корупційні ризики, оскільки цифрові системи забезпечують автоматизацію багатьох процесів та унеможливають суб'єктивний вплив на результати. Таким чином, оцінка ефективності повинна охоплювати різні аспекти, які інтегруються в єдину систему показників.

Значний вплив сучасних технологій на управління на місцевому рівні підтверджується численними дослідженнями та реальними кейсами їхнього впровадження. Зокрема, електронне урядування (e-government) суттєво підвищує ефективність комунікацій між органами влади та громадянами, а також забезпечує доступ до публічних послуг онлайн. Так, впровадження електронних сервісів, таких як портал державних послуг «Дія», дозволило значно скоротити час отримання адміністративних послуг та мінімізувати контакт громадян з чиновниками, що зменшує ризики корупції, а позитивний ефект оцінюється у 48 млрд. грн. [12].

Ще одним позитивним наслідком інтеграції сучасних технологій є підвищення рівня участі громадян у процесах прийняття рішень. Механізми електронної демократії, такі як електронні петиції, онлайн-консультації та бюджет участі, дозволяють мешканцям територіальних громад активно впливати на розвиток своїх населених пунктів. Вони не тільки підвищують

прозорість і підзвітність місцевої влади, але й зміцнюють довіру громадян до публічних інституцій.

Однак, на практиці нерідко трапляються випадки недооцінки технологічного потенціалу в управлінні на місцевому рівні. Це може проявлятися в низькому рівні впровадження ІКТ, недостатній увазі до розробки електронних сервісів або неефективному використанні вже існуючих технологій. Наприклад, низька цифрова грамотність працівників місцевих органів влади та населення або відсутність належної інфраструктури призводять до того, що електронні системи залишаються малоефективними або взагалі не використовуються належним чином, особливо у сільській місцевості. Одним із можливих негативних наслідків недооцінки технологій є зниження конкурентоспроможності територіальних громад. В умовах глобалізації та інтеграції в європейські економічні та політичні процеси, відсутність сучасних технологічних рішень може призвести до стагнації місцевих економік, зниження інвестиційної привабливості регіонів та відтоку населення.

Для успішного впровадження та використання інноваційних технологій в органах місцевого самоврядування необхідно забезпечити системний підхід до реформування управлінських процесів. Першочергово слід акцентувати увагу на вдосконаленні нормативно-правової бази, яка регулює використання ІКТ у публічному управлінні. Зокрема, необхідно розробити стандарти для впровадження електронного документообігу, електронного голосування та інших цифрових сервісів, в т.ч технологічні. Дієве законодавство сприятиме підвищенню довіри громадян до електронних послуг та забезпечить захист їхніх персональних даних.

Висновки. У результаті комплексного аналізу впровадження сучасних технологій у місцеве самоврядування України обґрунтовано їх фундаментальний вплив на управлінські процеси, а також виокремлено виклики, з якими стикаються органи влади на місцевому рівні. Використання інноваційних технологій, таких як електронне урядування, геоінформаційні системи (ГІС) та системи «розумного міста», стає невід'ємною частиною трансформації публічного управління в Україні, що особливо актуально в умовах децентралізації. Підтверджено, що ці технології мають значний потенціал для оптимізації управлінських процесів, підвищення якості надання адміністративних послуг та активізації участі громадян у прийнятті рішень.

Проте, дослідження також показало, що процес впровадження технологій у місцеве самоврядування в Україні супроводжується низкою проблем. Серед них слід виділити недостатню підготовленість технічної складової для впровадження ІКТ, нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури в регіонах та недосконалість нормативно-правової бази, яка регулює використання електронних технологій у публічному управлінні.

Аналіз ефективності впровадження сучасних технологій на місцевому рівні засвідчує значні переваги використання ІКТ у публічному управлінні. Зокрема, застосування електронного урядування забезпечує зменшення витрат на надання послуг, скорочення часу на адміністративні процедури та підвищення прозорості управлінських процесів. Використання геоінформаційних систем дозволяє покращити процеси планування та управління територіями, забезпечуючи більш точну та оперативну обробку просторових даних. Ці системи стають важливим інструментом для оптимізації міської інфраструктури, управління природними ресурсами та моніторингу навколишнього середовища. Крім того, технології «розумного міста» дозволяють покращити управління транспортними потоками, регулювати енергоспоживання та підвищити безпеку в містах.

Однак, попри позитивні тенденції, недооцінка технологічного потенціалу може мати негативні наслідки. Відсутність належної цифрової інфраструктури в окремих регіонах, низький рівень цифрової грамотності посадовців та недосконалість нормативно-правової бази можуть призвести до гальмування процесів цифрової трансформації в місцевому управлінні, що ускладнить адаптацію до сучасних викликів.

Загалом, розвиток технологій управління в місцевому самоврядуванні є важливим інструментом для підвищення ефективності публічного управління та сталого розвитку територіальних громад. Системний підхід до впровадження інновацій, підтримка з боку держави та підвищення цифрової грамотності населення сприятимуть успішній цифровій трансформації місцевого самоврядування в Україні.

Література

1. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (дата звернення: 20.10.2024).
2. Про схвалення Концепції розвитку електронного врядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.10.2024).
3. Половцев О. В., Подольчак Н. Ю. Практика публічного управління та адміністрування: системний підхід як методологія розв'язання типових проблем. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 3 (38). С. 5–16. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/3/1.pdf> (дата звернення: 20.10.2024).
4. Боднар К. Механізм державного управління сталим розвитком регіонів. *Державне будівництво*. 2023. Том 2, № 34. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-12>.
5. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.10.2024).
6. Споришев К. О. Інформаційно-аналітичні технології сил безпеки у парадигмі державного управління. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 1(29). С. 128–136. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-128-136](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-128-136).
7. Про національну інфраструктуру геопросторових даних : Закон України 13 квітня 2020 року № 554-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-20#Text> (дата звернення: 20.10.2024).
8. Громадський бюджет. URL: <https://budget.e-dem.ua/landing> (дата звернення: 20.10.2024).
9. Єдиний державний портал адміністративних послуг. URL: <https://carpathia.gov.ua/diyalnist/administrativni-poslugi/yediniy-derzhavniy-portal-administrativnih-poslug> (дата звернення: 20.10.2024).
10. GovInsider. Singapore Smart City. URL: <https://govinsider.asia/intl-en> (дата звернення: 20.10.2024).
11. E-Estonia. E-government Solutions. URL: <https://e-estonia.com/solutions/> (дата звернення: 20.10.2024).
12. «Дія» проти корупції: ефект від цифровізації оцінили в 48 млрд. гривень. *Судово-юридична газета в Україні*. 16.02.2024. URL: <https://sud.ua/uk/news/ukraine/293343-diya-protiv-korruptsii-effekt-ot-tsifrovizatsii-otsenili-v-48-mlrd-griven> (дата звернення: 20.10.2024).

References

1. On Voluntary Association of Territorial Communities: Law of Ukraine dated February 5, 2015, No. 157-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (accessed: 20.10.2024).
2. On Approval of the Concept of E-Governance Development in Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 20, 2017, No. 649-r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p> (accessed: 21.10.2024).
3. Polovtsev, O. V., & Podolchak, N. Yu., 2023. Practice of Public Administration and Administration: System Approach as a Methodology for Solving Typical Problems. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 3 (38). Available at: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/3/1.pdf> (accessed: 22.10.2024).
4. Bodnar, K. (2023). Mechanism of State Management of Sustainable Regional Development. *Derzhavne budivnytstvo*, 34 (2). <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-12>
5. On Local Self-Government in Ukraine: Law of Ukraine dated May 21, 1997, No. 280/97-VR. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr> (accessed: 23.10.2023).

6. Sporyshev, K. O. (2024). Information and Analytical Technologies of Security Forces in the Paradigm of Public Administration. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 1(29), 128–136. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-128-136](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-128-136).
7. On National Infrastructure of Geospatial Data: Law of Ukraine dated April 13, 2020, No. 554-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-20> (accessed: 23.10.2024).
8. Public Budget. 2024. Available at: <https://budget.e-dem.ua/landing> (accessed: 24.10.2024).
9. Unified State Portal of Administrative Services. 2024. Available at: <https://carpathia.gov.ua/diyalnist/administrativni-poslugi/yedinij-derzhavnij-portal-administrativnih-poslug> (accessed: 24.10.2024).
10. GovInsider. Singapore Smart City. 2024. Available at: <https://govinsider.asia/intl-en> (accessed: 24.10.2024).
11. E-Estonia. E-government Solutions. 2024. Available at: <https://e-estonia.com/solutions/> (accessed: 25.10.2024).
12. “Diia” Against Corruption: The Effect of Digitalization Estimated at 48 Billion Hryvnias. (2024, February 16). *Judicial-Legal Newspaper in Ukraine*. Available at: <https://sud.ua/uk/news/ukraine/293343-diya-protiv-korruptsii-effekt-ot-tsifrovizatsii-otsenili-v-48-mlrd-griven> (accessed: 25.10.2024).

Стаття надійшла до редакції 26.10.2024

УДК 355.2 (477)

Гапеева Ольга Львівна

*кандидат історичних наук, старший науковий співробітник,
професор кафедри мобілізаційної, організаційно-штатної та кадрової роботи
Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного*

Gapeyeva Olga

PhD in History, Senior Researcher,

*Professor of the Mobilization, Organizashional, Personal and Defence Planning Department
Hetman Petro Sahaydachnyi National Army Academy*

ORCID: 0000-0002-3145-7025

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-10-10425

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВІЙСЬКОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ

RISK MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF THE MILITARY PERSONNEL POLICY OF THE MINISTRY OF DEFENSE OF UKRAINE

Анотація. Вступ. За період реформування Збройних Сил України було розроблено і затверджено відповідними наказами Міністра оборони України чотири редакції Концепції військової кадрової політики – документи середньострокового планування, у яких викладено систему поглядів керівництва оборонного відомства щодо порядку реалізації завдань з управління персоналом та належного використання його потенціалу.

Аналіз змісту цих документів свідчить, що поза увагою їх розробників залишилось питання управління ризиками під час реалізації військової кадрової політики, а дефініції «ризик при реалізації військової кадрової політики» і «управління ризиками при реалізації військової кадрової політики» не визначені та відсутні в інших відомчих документах з проблематики, що досліджується.

Метою статті є аналіз чинної нормативної бази з питань управління ризиками у системі Міністерства оборони України та обґрунтування введення у науковий обіг нових термінів.

Матеріали і методи. Джерельною базою дослідження є чинні нормативно-правові акти та відомчі керівні документи з питань управління ризиками та управління персоналом у Збройних Силах України. Автором використано загальнонаукові методи системного аналізу, синтезу, узагальнення і проблемно-хронологічний метод.

Результати. У науковій статті проаналізовано зміст чинних нормативних та відомчих керівних документів з питань управління ризиками та систематизовано їх за змістовим принципом; запропоновано нові терміни.

Перспективи. Проблематика управління персоналом Збройних Сил України є надзвичайно актуальною в умовах сьогодення, адже Україна імплементує стандарти НАТО під час війни. Перспективи подальших досліджень ми бачимо в удосконаленні чинної нормативно-правової бази, вивчення досвіду провідних країн НАТО у сфері управління та підготовки персоналу та реалізації цього досвіду відповідно до сучасних викликів та загроз сьогодення.

Ключові слова: військова кадрова політика, державна кадрова політика, Збройні Сили України, Міністерство оборони України, національна безпека, управління ризиками.

Summary. Introduction. During the period of reform of the Ukrainian army have been developed four editions of the Concept of military personnel policy – the system of views of the Ministry of Defense of Ukraine on the procedure for implementing the tasks of personnel management and using its potential.

Analysis of the content of this document shows us that none of them contains the section “Risk management during the implementation of measures”, and the concept of “risk of implementation of military personnel policy” is not defined by any military document.

Purpose. The article purpose is analyzing the current regulatory framework for risk management in the implementation of military personnel policy in the system of the Ministry of Defense of Ukraine and substantiating the introduction of new terms and concepts into scientific circulation

Materials and methods. The source base of the study is the current regulations and departmental guidance documents on risk management and personnel management in the Armed Forces of Ukraine. The author used general scientific methods of comparative analysis, synthesis, generalization and problem-chronological method.

Results. The scientific article proposes a grouping of existing regulatory documents on risk management in the system of the Ministry of Defense and analyzes their content; it is proposed to introduce new terms and concepts into scientific circulation.

Discussion. The topic of personnel management of the Armed Forces of Ukraine, according to the author, is relevant, since Ukraine gains a unique experience in implementing the standards of the North Atlantic Alliance, including in the system of personnel management, during the War of Independence. We see prospects for further research in the areas of training personnel in accordance with challenges and threats, improving the current regulatory framework, studying the experience of NATO countries in management and training of personnel.

Key words: national security, Armed Forces of Ukraine, Ministry of Defense of Ukraine, national security, risk management.

Постановка проблеми. Управління ризиками при реалізації військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України є однією з умов досягнення очікуваних результатів. У контексті вищевикладеного йдеться про ймовірність виникнення небажаних подій, які можуть завадити досягненню поставлених цілей та завдань. Управління ризиками, зазвичай, передбачає певний алгоритм дій, спрямованих на ідентифікацію, аналіз, оцінку та контроль ризиків з метою зменшення їхнього впливу та мінімізації негативних наслідків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Історико-ретроспективний аналіз формування системи управління ризиками (ризик-менеджмент) у Збройних Силах України та студіювання зазначеної тематики українськими вченими свідчить про відсутність ґрунтовних напрацювань у цій галузі: у наявних наукових дослідженнях щодо управління ризиками містяться посилання на Національні стандарти України, підручники і посібники, переважно, з економічних і фінансових дисциплін або цитування теоретичних напрацювань закордонних авторів. Стисле логічне визначення (дефініція) — «ризик управління персоналом» («ризик кадрового менеджменту») — у відомчих керівних документах та вітчизняних наукових студіях відсутнє, при цьому дослідники оперують загальновідомими термінами та поняттями без екстраполяції останніх на процеси, які відбуваються (відбувалися) в українському війську у мирний та воєнний час, зокрема, під час реалізації військової кадрової політики [1–3].

Метою статті є аналіз чинної нормативної бази з управління ризиками при реалізації військової кадрової політики у системі Міністерства оборони України та обґрунтування введення в науковий обіг нових термінів та понять.

Матеріали і методи. Джерельною базою дослідження є чинні нормативно-правові акти та відомчі керівні документи з питань управління ризиками та управління персоналом у Збройних Силах України. Автором використано загальнонаукові методи системного аналізу, синтезу, узагальнення та проблемно-хронологічний метод.

Виклад основного матеріалу. За допомогою проблемно-хронологічного методу чинні документи

з питання управління ризиками ми поділяємо на декілька груп.

Перша група — система Національних стандартів України. Так, Національний стандарт ДСТУ ISO Guide 73:2013 «Керування ризиком. Словник термінів», який є письмовим перекладом ISO Guide Risk Management (2009) містить визначення термінів та понять у сфері керування ризиками. За стандартом, «...ризик — невизначеність щодо досягнення цілей». У стандарті наведено терміни «зацікавлена сторона», «сприйняття ризику», «зовнішнє» та «внутрішнє» оточення, «критерії ризику», «оцінювання ризику», «джерело ризику», «оцінювання ризику», «моніторинг ризику» тощо [4].

Наступний Національний стандарт — ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику», затверджений наказом Міністерства економічного розвитку та торгівлі України від 11.12.2013 № 1469 [5], у якому зроблено аналіз та порівняння методик щодо виявлення та оцінювання ризиків. Проте, конкретні критерії ідентифікації ризиків у ньому відсутні. Для нашого дослідження цікавим є твердження, що результат виявлення ризику і впливу на нього залежить від методів та методик, які використовуються для загальної оцінки ризику [Там само].

Національний стандарт України ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови», затверджений наказом Національного органу стандартизації від 29.11.2018 № 446 та Національний стандарт України ДСТУ ISO/TR 31004:2018 «Менеджмент ризиків. Настанова з впровадження ISO 31000», затверджений наказом Національного органу стандартизації від 29.11.2018 № 446 містять визначення «ризик-менеджменту» та принципи і настанови, які реалізуються при управлінні ризиками [6, 7].

За структурно-логічним принципом система Національних стандартів України за тематикою дослідження має такий вигляд (Схема 1).

Друга група — стратегічні документи України. Відповідно до рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року «Про Стратегічний оборонний бюлетень України» затвердженого Указом Президента України № 240/2016, вперше було визначено оперативну

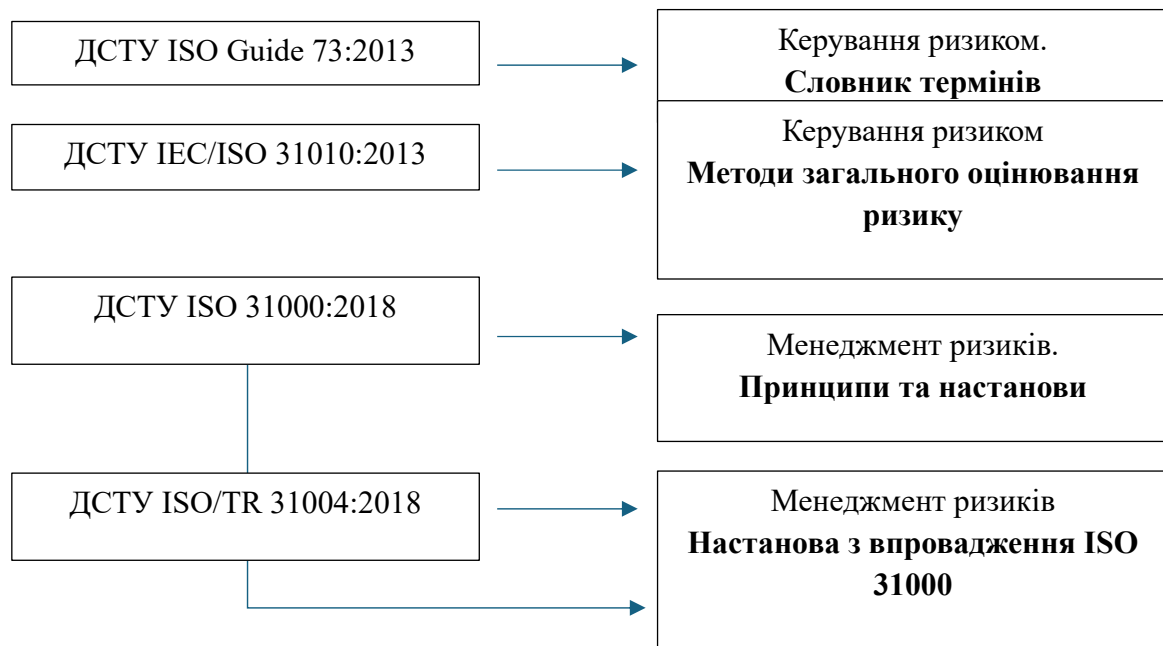


Схема 1. Структурно-логічна схема Національних стандартів України з управління ризиками

ціль — «створення інтегрованої системи управління ризиками як складової системи оборонного планування» [8].

Очікуваний результат досягнення виконання оперативної цілі — «...створення інтегрованої системи управління ризиками, яка надала б змогу уникнути стратегічних помилок, які можуть призвести до значних втрат у майбутньому ... та забезпечила б підтримку процесу прийняття рішень на довгострокову, середньострокову та короткострокову перспективу, дозволила підвищити якість проведення оборонного планування складових сил оборони, підготовку відповідних документів оборонного планування, сприяла формуванню необхідних оперативних (бойових, спеціальних) спроможностей складових сил оборони, які забезпечуватимуть гарантування воєнної безпеки і оборони держави» [Там само].

Відповідно до рішення Ради національної безпеки і оборони України від 17 вересня 2021 року «Про Стратегічний оборонний бюлетень України» затвердженого Указом Президента України № 473/2021 одним із заходів реалізації стратегічної цілі 1 «Ефективний оборонний менеджмент і система об'єднаного керівництва силами оборони та військового управління у Збройних Силах України, що здійснюються на засадах демократичного цивільного контролю, інших принципах і стандартах НАТО» є «...забезпечення ефективного внутрішнього контролю та управління ризиками в силах оборони» [9].

Отже, питання управління ризиками у Збройних Силах України виникло у контексті реалізації завдань оборонного планування.

Щодо реалізації стратегічної цілі 2 цієї ж Стратегії — «Професійний та вмотивований особовий

склад сил оборони, підготовлений військовий резерв, що підтримуються за рахунок ефективних прозорих систем кадрового менеджменту, військової освіти і науки, охорони здоров'я і соціального захисту» одним із заходів є «... упровадження **інтегрованої військової кадрової політики**, що у комплексі забезпечить управління особовим складом, його кар'єрним зростанням та професійною підготовкою, а також соціальний захист», але ризики щодо її реалізації також не визначено [Там само].

20 травня 2024 року було затверджено черговий стратегічний відомчий документ, спрямований на виконання вимог взаємосумісності з Північноатлантичним альянсом у цій сфері — «Політика залучення, розвитку та утримання людського капіталу у силах оборони» — прагнення щодо заснування системи на державному рівні, яка об'єднає широкий комплекс завдань, починаючи із залучення на військову службу, проведення професійної підготовки та перепідготовки, навчання персоналу та його застосування й утримання з метою забезпечення потреб Збройних Сил України у мотивованому та кваліфікованому персоналі під час дії воєнного стану та у мирний час [10].

Передбачається низка заходів щодо виховання у суспільстві «оборонної свідомості», реформування соціальної сфери та системи грошового забезпечення, надання медичних послуг та формування державної ветеранської політики [Там само].

Умовою ефективності впровадження Політики є «управління ризиками, що впливають на її реалізацію, та позитивне сприйняття суспільством запланованих змін» [Там само]. Проте самі «ризики» реалізації Політики у документі чітко не сформульовано. Частково визначено «зовнішні ризики» —

агресивні дії східних сусідів. Ідентифіковано ризик «недоукомплектування Сил оборони» у контексті системи мобілізаційних заходів та поверхнево згадуються «корупційні ризики», які також не деталізовано [Там само].

Структура Політики має багато спільного із структурою Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України, затвердженої 27 жовтня 2023 року наказом МО України № 637. Зауважимо, що Концепція військової кадрової політики є документом середньострокового стратегічного планування, фактично, стратегією розвитку військової кадрової політики до 2028 року.

Вперше термін «військова кадрова політика» уведено у наказі Міністерства оборони України від 26.06.2017 № 342. Згодом, у новій Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України до 2025 року, затвердженої наказом Міністерства оборони України від 14.09.2021 № 280 та у чинній Концепції він не змінювався. Слід зауважити, що і у редакції документу від 27 жовтня 2023 року відсутнє чітке визначення ризиків щодо її реалізації, а про створення (формування) системи управління ризиками немає й згадки.

Відповідно до чинної редакції Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України, «військова кадрова політика — це сукупність принципів, напрямів, форм та методів діяльності Міністерства оборони та інших органів військового управління ЗС України, спрямованих на:

- створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу відповідно до потреб ЗС України;
- забезпечення потреб кожної особистості, розвитку в неї стійкої мотивації до військової служби та можливості реалізації свого потенціалу під час її проходження» [13].

На нашу думку, розподіл зусиль Міністерства оборони у сфері формування та реалізації військової кадрової політики на мирний і воєнний час, визначений у Концепції, є недоцільним, оскільки невиправдано звужує коло завдань із забезпечення і підтримання належного рівня укомплектованості військових частин і збереження кадрового потенціалу у воєнний час до заходів соціального захисту і всебічного забезпечення військовослужбовців у мирний час. На нашу думку, враховуючи досвід російсько-української війни, питання формування дієвого резерву та комплектування військ (сил) у мирний час залишиться актуальним.

Одним із впливових чинників на ефективність формування і реалізації військової кадрової політики у Концепції вказано «державну кадрову політику», тому вважаємо за необхідне зупинитись на цьому терміні.

Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки була затверджена Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012 та втратила чин-

ність згідно з Указом Президента України від 5 червня 2020 року N 214/2020. У цьому документі тлумачення поняття «державна кадрова політика» відсутнє, проте визначена її мета: «забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою» [14].

Поняття «державна кадрова політика» більшість українських дослідників розглядають як «...кадрову політику держави у сфері державної служби» [15]. Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей», затверджений Указом Президента України від 20 грудня 1991 року № 2011-ХІІ (зі змінами) визначає військову службу як «...державну службу особливого характеру», отже, військова кадрова політика — це кадрова політика держави в оборонній сфері. У контексті нашого дослідження, управління ризиками при реалізації військової кадрової політики — це **управління ризиками під час реалізації кадрової політики держави в оборонній сфері**.

Третя група — Стандарти внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України, затверджені у 2016 році — є «...кодифікацією загальноприйнятих принципів, які є основою для формування єдиних підходів до організації та здійснення внутрішнього контролю (за термінологією Європейського Союзу)» [16].

Для нашого дослідження цікавим є Стандарт 13. «Принципи і правила управління персоналом», який ґрунтується на засадах меритократії і гендерної рівності та визначає заходи з профвідбору, призначення на посади та просування по службі тих осіб з відповідним рівнем освіти, набутим досвідом і певними досягненнями в обраній сфері діяльності [Там само].

Четверта група — розпорядчі документи Кабінету Міністрів України та МО України.

У Постанові Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220 «Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки», зокрема, у пункті 2.6.5. визначено низку корупційних ризиків у кадровій політиці у сфері оборони. Зокрема, «...метою системи кадрового менеджменту у сфері оборони є забезпечення наявності на потрібних посадах достатньої кількості особового складу, які володіють професійними навичками та досвідом для вирішення завдань оборони (участі у військових операціях, розвитку оборонних спроможностей для вирішення майбутніх завдань, здійснення функцій управління й командування) [17]».

Незважаючи, що Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки є чинною, викладені у ній корупційні ризики є застарілими та потребують уточнення.

Наказ Міністерства оборони України № 145 від 02.04.2019 «Про затвердження Порядку організації

в системі Міністерства оборони України та Збройних Сил України внутрішнього контролю та управління ризиками», фактично, є першим розпорядчим документом Міністерства оборони у сфері управління ризиками [18; 19]. Слід зауважити, що цей документ створений відповідно до Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 року № 1062.

Третій розділ зазначеного документу призначений управлінню ризиками. Отже, «управління ризиками в системі МО України здійснюється з метою визначення та оцінки ризиків для більш раннього виявлення можливих порушень і недоліків, неефективного використання ресурсів під час виконання установами функцій, процесів та операцій» [Там само].

За категоріями ризику кваліфікуються на зовнішні та внутрішні. За видами поділяються на: кадрові; корупційні; нормативно-правові; операційно-технологічні; програмно-технічні; інформаційної безпеки; репутаційні; фінансові; фінансово-господарські; інші ризики [Там само].

За Порядком, ідентифікація ризиків полягає у визначенні загрозливих для цілей організації чи установи чинників та причин їх виникнення. Ідентифікація проводиться шляхом проведення аналізу подій і процесів, які можуть потенційно вплинути на діяльність організації, частоти виникнення та впливу на кінцевий результат діяльності [Там само].

П'ята група — методичні посібники Міністерства оборони України.

На підставі Стандартів та Порядку, Міністерством оборони України розроблено два методичних посібники — ТКП 8-0(199)01.02 Методичний посібник «Організація внутрішнього контролю та управління ризиками», розроблений робочою групою Головної інспекції Міністерства оборони України спільно з Генеральним штабом Збройних Сил України, Командуванням Військово-Морських Сил Збройних Сил України та Командуванням Десантно-штурмових військ Збройних Сил України — друге видання Методичного посібника «Організація внутрішнього контролю та управління ризиками», ВП 8-00(01).01, затвердженого Головним інспектором Міністерства оборони України [20].

Зауважимо, що автори Методичного посібника посилаються на вимоги Наказу МОУ від 02.04.2019 № 145 «Про затвердження Порядку організації в системі Міністерства оборони України та Збройних Сил України внутрішнього контролю та управління ризиками». Отже, «ризик — це потенційна подія, яка може мати вплив на досягнення установою визначених цілей та завдань», а «ідентифікація ризиків — це процес визначення того, які загрозливі для цілей вашої організації події можуть статися, і в чому криються їх першопричини» [17].

Наступний документ — ТКП 5-67(183).01 Методика визначення ризиків при оборонному плануван-

ні на основі спроможностей, розроблена авторським колективом низки управлінь Генерального штабу Збройних Сил України [21]. У розділі 2 Методики визначено ризики оборонного планування — кадрові, корупційні, нормативно-правові, фінансові, репутаційні тощо [Там само]. Приймаючи ці визначення за основу, ми пропонуємо такі визначення ризиків при реалізації військової кадрової політики:

а) ризики у роботі з персоналом — мотивація військовослужбовців або військовозобов'язаних щодо проходження військової служби; ступінь придатності таких осіб до військової служби; відповідність рівня військової (професійної військової) освіти займаних посад; наявність компетенцій та компетентностей, необхідних для виконання обов'язків за посадою; наявність бойового досвіду;

б) корупційні ризики — чинники, що за певних умов і обставин можуть бути тригером до скоєння корупційних дій військовослужбовцями;

в) нормативні ризики — виникають через неоднозначність тлумачення і, як наслідок, розуміння відповідальними посадовими особами вимог, викладених у керівних документах з питань проходження військової служби;

г) програмно-апаратні ризики — низька функціональність інформаційно-аналітичних систем та ресурсів по роботі з персоналом;

д) ризики кібербезпеки — зовнішній та внутрішній вплив на інформаційно-аналітичні системи по роботі з персоналом;

ж) фінансові ризики — перевищення фінансових витрат при реалізації цілей та завдань військової кадрової політики.

є) іміджеві ризики — втрата авторитету службової посадової особи або організації (установи).

Висновок. Аналіз стратегічних державних та відомчих документів (у тому числі методичних рекомендацій з питання, що досліджується) щодо реалізації військової кадрової політики та управління ризиками дає підстави зробити висновок, що основним ризиком на сучасному етапі є нормативний ризик, а саме — **відсутність актуального понятійно-термінологічного апарату** та «вільне» використання ключових конструктів, пов'язаних з кадровою політикою держави у сфері оборони, зокрема, у керівних документах.

На превеликий жаль, жодна з Концепцій військової кадрової політики, починаючи з 2017 року, не містить розділ «Управління ризиками під час реалізації заходів». При цьому управління ризиками в системі Міністерства оборони України пов'язано із виконанням завдань оборонного планування та повсякденної діяльності органів військового управління й військових частин. Існуючі алгоритми щодо аналізу, виявлення, контролю, моніторингу та мінімізації ризиків за умови належного доопрацювання, можуть бути використані з метою запобігання ризикам при реалізації військової кадрової політики.

У контексті вищевикладеного ми пропонуємо використовувати поняття «ризик» у такій редакції: **ризик при реалізації військової кадрової політики у системі МО України** — ймовірність настання негативних наслідків управлінських (кадрових) рішень, які можуть впливати на показники її результативності по визначених цілях та напрямках.

Такий підхід до визначення «ризиків» ми пояснюємо тим, що Концепція військової кадрової політики структурно складається з напрямів, цілей, завдань

та очікуваних результатів по кожному з напрямів зокрема. Саме тому небажані управлінські (кадрові) рішення щодо реалізації цілей та виконання завдань, у підсумку, впливатимуть на показники її результативності, що становить ризик — «вплив невизначеності на досягнення цілей».

При цьому **управління ризиками при реалізації військової кадрової політики** — це комплекс заходів, спрямованих на виявлення, аналіз, класифікацію та оцінку ризиків з метою своєчасного запобігання ймовірним негативним наслідкам.

Література

1. Кустріч К., Лойшин А. До питання управління ризиками у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України. *Social development & Security*. 2018. Вип. 1(3). С. 27–36.
2. Пащенко Є.М., Іващенко С.М. Поняття та принципи управління ризиками в Міністерстві Оборони України та Збройних Силах України. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2023. Вип. 77, частина 2. С. 102–107. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/283901/278074> (дата звернення: 10.10.2024).
3. Ворovich Б.О., Бутенко М.П., Розумний О.Д. Управління ризиками та створення реєстру ризиків оборонного планування на основі спроможностей. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняховського*. 2019. № 1. С. 25–30. URL: <http://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/178542/178592> (дата звернення: 10.10.2024).
4. Керування ризиком. Словник термінів. ДСТУ ISO Guide 73:2013. [Чинний від 2014-07-01]. К. : Мінекономрозвитку України, 2014. 14 с. (Національні стандарти України).
5. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. [Чинний від 2014-07-01]. К. : Мінекономрозвитку України, 2014. 74 с. (Національні стандарти України).
6. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови ДСТУ ISO 31000:2018. [Чинний від 2019-01-01]. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80322 (Національні стандарти України) (дата звернення: 10.10.2024).
7. Менеджмент ризиків. Настанова з впровадження ISO 31000 ДСТУ ISO/TR 31004:2018. [Чинний від 2019-01-01]. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80323 (Національні стандарти України) (дата звернення: 10.10.2024).
8. Про Стратегічний оборонний бюлетень України : Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року затверджене Указом Президента України № 240/2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/240/2016#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
9. Про Стратегічний оборонний бюлетень України: Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року, затверджене Указом Президента України № 473/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
10. Міноборони затвердило курс на залучення і утримання людського капіталу в Силах оборони. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minoborony-zatverdilo-kurs-na-zaluchennia-i-utrymannia-liudskoho-kapitalu-v-sylakh-oborony> (дата звернення: 10.10.2024).
11. Про затвердження Концепції військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року : Наказ Міністерства оборони України від 26 червня 2017 року № 342. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/342_nm_2017.pdf (дата звернення: 10.10.2024).
12. Про затвердження Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України на період до 2025 року : Наказ Міністерства оборони України від 14 вересня 2021 року № 280. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2021/280_nm.PDF (дата звернення: 10.10.2024).
13. Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року : Наказ Міністерства оборони України від 27 жовтня 2023 року № 637. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
14. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Закон України від 01 лютого 2021 року № 45/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
15. Витко Т. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5 (дата звернення: 10.10.2024).

16. Стандарти внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України, затверджені Міністром оборони України 04.02.2016 року. URL: https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/Internal%20Control%20Standards_ukr.pdf (дата звернення: 10.10.2024).
17. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/direction/12/> (дата звернення: 10.10.2024).
18. Організація внутрішнього контролю та управління ризиками в обороні України. Методичний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2022. 176 с.
19. Про затвердження Порядку організації в системі Міністерства оборони України та Збройних Сил України внутрішнього контролю та управління ризиками : Наказ Міністра оборони України від 02 квітня 2019 року № 145. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/145_nm_2019.pdf (дата звернення: 10.10.2024).
20. ТКП 8-00 (199) 01.02 Методичний посібник «Організація внутрішнього контролю та управління ризиками» затверджений Головним інспектором Міністерства оборони України 10 листопада 2021 року. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/Dod2_TKP_8-00\(199\)01.02.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/Dod2_TKP_8-00(199)01.02.pdf) (дата звернення: 10.10.2024).
21. ТКП 5-67 (183).01 Методика «Визначення ризиків при оборонному плануванні на основі спроможностей», затверджений начальником Генерального штабу Збройних Сил України 26 серпня 2021 року. URL: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/2_TKP-5-67183.01-MET-VIZ-PIZ-OB-PLI-NA-OSH-SPR.pdf (дата звернення: 10.10.2024).

References

1. Kustrich K., Loishyn A. (2018). Do pytannia upravlinnia ryzykamy u Ministerstvi obrony Ukrainy ta Zbroynykh Sylakh Ukrainy [To the issue of risk management in the ministry of defense of ukraine and armed forces of Ukraine]. *Social development & Security*. № 1(3). pp. 27–36 [in Ukrainian].
2. Pashchenko Ye., Ivashchenko S. (2023). Poniattia ta pryntsypy upravlinnia ryzykamy v Ministerstvi Obrony Ukrainy ta Zbroynykh Sylakh Ukrainy [Concepts and principles of risk management in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine]. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/283901/278074> [in Ukrainian].
3. Vorovych B., Butenko M., Rozumnyi O. (2019). Upravlinnia ryzykamy ta stvorennia reiestru ryzykiv oboronnogo planuvannia na osnovi spromozhnosti [Risk management and inventory of capabilities-based defense planning risk]. URL: <http://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/178542/178592> [in Ukrainian].
4. *Risk management. Dictionary of terms*. (2013). DSTU ISO Guide 73:2013 from 01 July 2014. Kyiv: Minekonomrozytku Ukraine [in Ukrainian].
5. *Risk management. Methods of general risk assessment* (2014) DSTU IEC/ISO 31010:2013 from 01 July 2014. Kyiv: Minekonomrozytku Ukraine [in Ukrainian].
6. *Risk management. Principles and guidelines* DSTU ISO 31000:2018. (2018). from 01 January 2019. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80322 [in Ukrainian].
7. *Risk management. Guidance on the implementation of ISO 31000* (2019). DSTU ISO/TR 31004:2018 from 01 January 2019. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80323 [in Ukrainian].
8. Rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i obrony Ukrainy vid 20 travnia 2016 roku “Pro Stratehichnyi oboronnyi biuleten Ukrainy” zatverdzhene Ukazom Prezydenta Ukrainy № 240/2016 [in Ukrainian].
9. Rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i obrony Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku “Pro Stratehichnyi oboronnyi biuleten Ukrainy”, zatverdzhene Ukazom Prezydenta Ukrainy № 473/2021. [in Ukrainian].
10. Minoborony zatverdilo kurs na zaluchennia i utrymannia liudskoho kapitalu v Sylakh obrony [The Ministry of Defense has approved a course on attracting and retaining human capital in the Defense Forces]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minoborony-zatverdilo-kurs-na-zaluchennia-i-utrymannia-liudskoho-kapitalu-v-sylakh-oborony> [in Ukrainian].
11. The order of the Minister of Defense of Ukraine on approval of the Concept of military personnel policy in the Armed Forces of Ukraine for the period until 2020 № 342 (2017, June 26) URL. https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/342_nm_2017.pdf [in Ukrainian].
12. The order of the Minister of Defense of Ukraine on approval of the Concept of military personnel policy in the Armed Forces of Ukraine for the period until 2025 № 280 (2021, Septemder 14). URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2021/280_nm.PDF [in Ukrainian].
13. The order of the Minister of Defense of Ukraine on approval of the Concept of military personnel policy in the Armed Forces of Ukraine for the period until 2028 № 637 (2023, October, 27). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23#Text> [in Ukrainian].
14. Law of Ukraine on the Strategy of State Personnel Policy № 45/2012 (2021, Fedruary, 1). URL: [pokihhttps://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text) [in Ukrainian].
15. Vytko T. (2016.) Derzhavna kadrova polityka Ukrainy: sutnist, suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia* № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5 [in Ukrainian].
16. Standards of internal control in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine (2016).URL: https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/Internal%20Control%20Standards_ukr.pdf [in Ukrainian].

17. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the approval of the State Anti-Corruption Program for 2023–2025 № 220 (2023, March, 4). URL: <https://dap.nazk.gov.ua/direction/12/> [in Ukrainian].

18. Orhanizatsiia vnutrishnoho kontroliu ta upravlinnia ryzykamy v oboroni Ukrainy [Organization of internal control and risk management in the defense of Ukraine]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury vyd-vo, 2022. 176 p. [in Ukrainian].

19. The order of the Minister of Defense of Ukraine on the approval of the Organization Procedure in the system of internal control and risk management of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine № 145 (2019, April, 02). URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/145_nm_2019.pdf [in Ukrainian].

20. Organization of internal control and risk management. (2021). ТКР 8-00(199)01.02 from 10th November 2021. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/Dod2_TKP_8-00\(199\)01.02.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/Dod2_TKP_8-00(199)01.02.pdf): [in Ukrainian].

21. Identification of risks in defense planning based on capabilities ТКР 5-67(183).01. from 26th August 2021. URL: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/2_ТКП-5-67183.01-МЕТ-ВИЗ-РИЗ-ОБ-ПЛ-НА-ОСН-СПР.pdf [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30.10.2024

Кравчук Ольга Юріївна

*кандидат політичних наук,
доцент кафедри психології, філософії та соціально-гуманітарних дисциплін
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова*

Kravchuk Olga

*Candidate of Political Sciences,
Associate Professor of the Department of Psychology, Philosophy and Social and Humanitarian Disciplines
National Shipbuilding University named after Admiral Makarov*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-10-10371

ДЕТЕРМІНАНТИ ІНТЕГРАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

DETERMINANTS OF TECHNOLOGY AND AI INTEGRATION IN STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC ADMINISTRATION

Анотація. Вступ. Охарактеризовано ключові чинники, що впливають на інтеграцію штучного інтелекту (ШІ) та передових технологій у процеси стратегічного планування в публічному управлінні (авторська розробка). Розглянуто основні виклики та бар'єри, що стоять на шляху впровадження цих технологій.

Мета. Дослідити детермінанти інтеграції штучного інтелекту (ШІ) у процеси стратегічного планування в сфері публічного управління. Особлива увага приділяється питанням технічної та організаційної інтеграції, а також етичним та правовим аспектам застосування ШІ. На основі проведеного аналізу розроблені рекомендації для державних органів щодо успішної інтеграції ШІ у стратегічне планування, спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів та покращення якості надання публічних послуг.

Матеріали і методи. Розглянуто основні фактори, що впливають на впровадження ШІ, включаючи технологічну готовність, організаційну культуру, законодавчі вимоги та соціально-економічний контекст. Особлива увага приділяється аналізу бар'єрів та можливостей, пов'язаних із впровадженням ШІ, а також необхідності адаптації існуючих управлінських структур до нових технологічних реалій.

Результати. Стаття також акцентує на важливості людського фактора, зокрема, на потребі в підвищенні рівня цифрової грамотності державних службовців та розвитку навичок роботи з інноваційними технологіями. Обґрунтовується, що успішна інтеграція ШІ в стратегічне планування вимагає комплексного підходу, який включає не лише технічну підтримку, але й трансформацію організаційної культури та адаптацію управлінських процесів.

Перспективи. На основі проведеного аналізу запропоновано рекомендації щодо вдосконалення підходів до впровадження ШІ в публічному управлінні, зокрема шляхом розвитку нормативно-правової бази, інституційних механізмів і програм підвищення кваліфікації для державних службовців. Висновки статті спрямовані на підвищення ефективності та прозорості державного управління завдяки інноваційним технологіям, що дозволить забезпечити більш гнучке та оперативне реагування на сучасні виклики.

Визначено, що інтеграція ШІ у стратегічне планування в публічному управлінні має значний потенціал для покращення ефективності та прозорості державних процесів.

Ключові слова: штучний інтелект, стратегічне планування, публічне управління, технології, детермінанти, інтеграція.

Summary. Introduction. The key factors influencing the integration of artificial intelligence (AI) and advanced technologies into the processes of strategic planning in public administration are characterized (author's development). The main challenges and barriers to the implementation of these technologies are considered.

Purpose. Particular attention is paid to the issues of technical and organizational integration, as well as ethical and legal aspects of AI application. Based on the analysis, recommendations for public authorities on the successful integration of AI into strategic planning aimed at increasing the efficiency of management processes and improving the quality of public services are

developed. The article examines the determinants of the integration of artificial intelligence (AI) into strategic planning processes in the field of public administration.

Materials and methods. The main factors affecting the implementation of AI are considered, including technological readiness, organizational culture, legislative requirements and the socio-economic context. Special attention is paid to the analysis of barriers and opportunities related to the implementation of AI, as well as the need to adapt existing management structures to new technological realities.

Results. The article also emphasizes the importance of the human factor, in particular, the need to increase the level of digital literacy of civil servants and develop skills for working with innovative technologies. It is substantiated that the successful integration of AI into strategic planning requires a comprehensive approach, which includes not only technical support, but also the transformation of organizational culture and adaptation of management processes.

Discussion. Based on the analysis, recommendations are proposed for improving approaches to the implementation of AI in public administration, in particular through the development of the regulatory and legal framework, institutional mechanisms and training programs for civil servants. The conclusions of the article are aimed at increasing the efficiency and transparency of state administration thanks to innovative technologies, which will allow for a more flexible and prompt response to modern challenges.

Key words: artificial intelligence, strategic planning, public administration, technology, determinants, integration.

Постановка проблеми. Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) та передових технологій у публічне управління є актуальним та важливим завданням для сучасних урядів. ШІ має потенціал значно підвищити ефективність та результативність управлінських процесів, покращити прийняття рішень, автоматизувати рутинні завдання та забезпечити прозорість діяльності державних органів. Проте, процес інтеграції ШІ в стратегічне планування стикається з численними викликами та бар'єрами, які можуть уповільнити або навіть заблокувати впровадження цих технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ряд дослідників виступають за більш активне впровадження технологій ШІ в роботу урядів. Так, С. Рассел виступає за активізацію даного процесу в рамках державно-приватного партнерства із залученням академічної спільноти та пропонує використовувати моделі зрілості ШІ з метою оцінки досягнутого в державних установах прогресу в даній області [14].

На думку Брайана Артура, сьогодні досягнуто «точки Кейнса» через заміщення людських ресурсів ШІ. Сьогодні нова економічна трансформація, пов'язана з впровадженням ШІ, несе в собі загрозу зникнення багатьох професій у тих галузях, де роботи зможуть виконувати поставлені завдання більш точно, швидко і якісно [13].

Е. Роджерс розглядає складники й етапи процесу дифузії інновацій, роль агентів змін та критичної маси, різноманітні типи, властивості й наслідки інновацій, наводить численні конкретні приклади впровадження інновацій у життя. Дослідник подає широке потрактування дифузії інновацій, зокрема ШІ.

Р. Фрімен акцентує увагу на важливості етичних принципів та соціальної відповідальності у процесі прийняття управлінських рішень.

О. Карпенко докладно аналізує історію створення та розвитку ШІ, представлено основні сучасні підходи до визначення поняття, показано шляхи та прогнози подальшого використання ШІ в різних

сферах життєдіяльності суспільства та публічного управління [5].

О. Оболенський досліджує перспективи використання ШІ в публічному управлінні та розглядає етичні аспекти цього застосування. Результати дослідження підкреслюють використання ШІ для покращення ефективності, прозорості та інноваційності в системі публічного управління. Ця тема є водночас дуже актуальною та майже нерозкритою в Україні [8].

В. Вітлінський розглядаються концептуальні положення стосовно побудови системи прийняття рішень із застосуванням інструментарію штучного інтелекту, звертає увагу на необхідності врахування ризику в системах прийняття управлінських рішень.

За своїх дослідженнях В. Брижко та В. Фурашевим стверджують, що сьогодні створюються можливості і умови апаратно-технологічної інтеграції (конвергенції) різноманітних інформаційних технологій та ресурсів, що визначає не тільки в якому напрямі просувається розвиток електронно-технологічної сфери, але й потреби в трансформації поглядів на впорядкування інформаційних відносин [1].

На думку Ю. Кіндзерського, стрімке поширення повної автоматизації та роботизації виробництва, а також систем ШІ у довгостроковій перспективі стане головною причиною загострення соціальних проблем і зростання безробіття як у сфері виробництва, так і у сфері послуг, буде посилювати нерівність і майнове розшарування населення [8].

А. Осипчук у роботах детально розглянуто центральне для визначення агента та агентності розуміння агентаційних властивостей як рефлексивності, раціональності, інтенціональності, недетермінованості. Аналізує співвідношення практики та креативної дії, розрізнення типів свідомості на дискурсивну свідомість і практичну, їхнє місце, зміст і ролі. Обговорюються трансформаційна здатність агента, його автономність і влада.

О. Штирков наголошує, що етичне управління приносить користь організаціям, покращуючи репу-

тацію, довіру, лояльність, продуктивність і прибутковість, а також уникаючи юридичних, регулятивних і репутаційних ризиків, етичне управління може бути реалізовано у вигляді моделі.

На основі аналізу останніх досліджень та публікацій можна зробити висновок, що інтеграція ІІІ у стратегічне планування в публічному управлінні має значний потенціал для покращення ефективності та прозорості державних процесів.

Формулювання цілей статті. Представити авторський погляд на ключові чинники, що впливають на інтеграцію ІІІ та технологій у процеси стратегічного планування в державному секторі.

Виклад основного матеріалу. Першою детермінантою авторської концепції інтеграції ІІІ виступає необхідність інтеграції ІІІ, яка розглядається нами через:

- складність та обсяг даних, що залежить, в свою чергу, від: зростання обсягу даних (управлінські рішення базуються на великій кількості даних, які постійно збільшуються) та аналізу великих даних (ІІІ здатний ефективно обробляти і аналізувати великі обсяги інформації, що недоступно людині);
- швидкість прийняття рішень, що залежить від: часових обмежень (багато управлінських рішень потребують негайного прийняття) та автоматизації процесів (ІІІ може значно скоротити час на аналіз та прийняття рішень);
- підвищення точності та об'єктивності, що залежить від: зниження людського фактору (людські помилки, суб'єктивність та упередженість можуть бути мінімізовані за допомогою ІІІ) та прогнозування і моделювання (ІІІ може створювати точні моделі і прогнози, базуючись на великій кількості змінних).

Друга детермінанта полягає у раціональній обґрунтованості інтеграції ІІІ і розглядається через:

- економічну ефективність, що залежить від: зниження витрат (автоматизація процесів дозволяє зменшити витрати на людські ресурси та час) та оптимізації ресурсів (ІІІ допомагає ефективніше використовувати доступні ресурси);
- поліпшення якості рішень, що залежить від: аналітичних можливостей (ІІІ забезпечує глибший аналіз даних і дає можливість приймати більш обґрунтовані рішення) і підтримки прийняття рішень (ІІІ надає інструменти для підтримки прийняття рішень, такі як сценарний аналіз та прогнозування).
- інноваційність та конкурентоспроможність, що залежить від: сприяння інноваціям (інтеграція ІІІ стимулює розвиток нових підходів та технологій у публічному управлінні) та підвищення конкурентоспроможності (використання передових технологій забезпечує конкурентні переваги на національному та міжнародному рівнях).

Третя детермінанта інтеграції ІІІ у публічну сферу включила:

- технологічну підготовленість, що залежить від: інфраструктури (наявність необхідної технічної інфраструктури для впровадження ІІІ) та кадрового потенціалу (наявність фахівців, які володіють необхідними навичками для роботи з ІІІ);
- правові та етичні аспекти, що залежать від: правового регулювання (відповідність використання ІІІ чинному законодавству) та етичних стандартів (забезпечення дотримання етичних норм при використанні ІІІ);

Ми вважаємо, що інтеграція ІІІ в стратегічне планування публічного управління є необхідною і раціонально обґрунтованою з огляду на сучасні виклики та можливості. Врахування таких детермінантів, як технологічна підготовленість, правові та етичні аспекти, а також соціальна прийнятність, сприятимуть забезпеченню успішної реалізації та максимальній ефективності використання ІІІ у публічному секторі [6].

Ми вважаємо, що стратегічне планування в публічному управлінні є ключовим елементом успішного функціонування державних інституцій та ОМС. Воно охоплює процес визначення довгострокових цілей, розробки політик і стратегій для їх досягнення, а також оцінки та контролю результатів.

Детальний огляд значення стратегічного планування нами розглянуто через такі аспекти, як:

- допомога у: визначенні найбільш важливих напрямів діяльності, що потребують ресурсів та уваги, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів; у розробці довгострокових стратегій, які враховують можливі ризики та невизначеності, забезпечуючи стабільний розвиток;
- сприяння: більш раціональному розподілу людських, фінансових та матеріальних ресурсів, забезпечуючи їх оптимальне використання; розвитку партнерських відносин між державними та приватними секторами.

Інтеграція технологій та юнітів штучного інтелекту (ІІІ) у стратегічне планування в публічному управлінні має надзвичайне значення, оскільки вона сприяє підвищенню ефективності, точності й адаптивності управлінських процесів.

Нижче наведено огляд цих детермінантів і прогалин в існуючих дослідженнях (див. табл. 1).

Авторське бачення концепції детермінантів необхідності та раціональної обґрунтованості інтеграції технологій та юнітів штучного інтелекту у стратегічне планування в публічному управлінні полягає у тому, що вона визначає комплекс факторів, що обумовлюють доцільність і обґрунтованість впровадження передових технологічних рішень та систем штучного інтелекту.

Концепція спрямована на забезпечення підвищення якості управлінських рішень, оптимізацію ресурсів та підвищення прозорості та підзвітності публічного управління.

Авторська концепція детермінантів необхідності та раціональної обґрунтованості інтеграції техноло-

Таблиця 1

**Основні детермінанти і прогалини у процесі інтеграції технологій та юнітів ІІІ
у стратегічне планування в публічному управлінні**

№	Основні детермінанти	Прогалини в існуючих дослідженнях
1	Економічні детермінанти: – вартість впровадження: витрати на впровадження та підтримку технологій ІІІ можуть бути значними. Література розглядає питання економічної доцільності, витрат на навчання персоналу та довгострокової економії. – Економічний ефект: аналіз потенційних економічних вигод від підвищення ефективності та зниження витрат завдяки автоматизації та оптимізації процесів.	1. Інтегрований підхід: – більшість досліджень зосереджується на окремих детермінантах, таких як економічні чи технічні аспекти. Існує потреба в інтегрованому підході, що враховує взаємодію всіх детермінантів.
2	Технічні детермінанти: – інфраструктура: наявність необхідної технічної інфраструктури, включаючи апаратне та програмне забезпечення. – Здатність технологій ІІІ інтегруватися з існуючими системами управління та базами даних.	2. Практичні кейси: – обмежена кількість емпіричних досліджень, що аналізують реальні приклади впровадження ІІІ у публічному управлінні. Практичні кейси можуть надати важливу інформацію про успішні стратегії та виклики.
3	Організаційні детермінанти: – готовність організації: готовність організації до змін, включаючи наявність відповідних компетенцій та управлінської підтримки. – Управлінські процеси: вплив інтеграції ІІІ на структуру та процеси управління, необхідність у нових підходах до прийняття рішень.	3. Довгострокові наслідки: – нестача досліджень, що оцінюють довгострокові наслідки інтеграції ІІІ, зокрема вплив на зайнятість, соціальні структури та економічну стабільність.
4	Соціальні детермінанти: – прийняття суспільством: рівень прийняття нових технологій громадянською та державними службовцями. – Вплив на зайнятість: можливі зміни в структурі зайнятості, включаючи ризики скорочення робочих місць через автоматизацію.	4. Етичні та соціальні аспекти: – недостатня увага приділяється глибокому аналізу етичних та соціальних наслідків використання ІІІ, зокрема питанням соціальної справедливості та прийняття суспільством.
5	Правові детермінанти: – регуляторні рамки: наявність законодавства та нормативних актів, що регулюють використання технологій ІІІ. – Конфіденційність даних: Забезпечення захисту персональних даних та відповідність стандартам безпеки.	5. Регуляторні та правові питання: – обмежена кількість досліджень, що детально аналізують правові рамки та регуляторні виклики, пов'язані з впровадженням ІІІ у публічне управління
6	Етичні детермінанти: – етичні питання: врахування етичних аспектів використання ІІІ, включаючи прозорість алгоритмів та уникнення упередженості. – Соціальна справедливість: забезпечення рівного доступу до технологій та справедливого розподілу їхніх переваг.	

Джерело: авторська розробка на основі [1]

гій та юнітів штучного інтелекту (ІІІ) у стратегічне планування в публічному управлінні відрізняється від існуючих підходів кількома ключовими аспектами. Вона пропонує більш системний, комплексний та адаптивний підхід до використання технологій ІІІ, враховуючи економічні, технічні, організаційні, соціальні, правові та етичні аспекти. Ось як ця концепція відрізняється (див. табл. 2).

Як видно з таблиці 2, авторська концепція детермінантів відрізняється від існуючих підходів своєю системністю, комплексністю, адаптивністю. Вона враховує взаємозв'язок між різними детермінантами, надає комплексну оцінку раціональної обґрунтованості, сприяє забезпеченню гнучкості і прозорості управлінських процесів, включає детальний аналіз етичних та соціальних аспектів. В основу

авторської концепції детермінантів необхідності та раціональної обґрунтованості інтеграції технологій та юнітів штучного інтелекту (ІІІ) у стратегічне планування в публічному управлінні покладено ряд наукових теорій.

1. Теорія дифузії інновацій — описує процес, через який інновації поширюються серед членів соціальної системи. Вона включає такі елементи, як інновація, канали комунікації, час та соціальна система. Ця теорія допомагає зрозуміти, як технології ІІІ можуть бути прийняті в публічному управлінні, які фактори сприяють чи перешкоджають їх поширенню та як впровадження нових технологій може впливати на організаційну культуру та поведінку.

2. Теорія технологічного прийняття: модель технологічного прийняття (ТАМ) пояснює, як

Таблиця 2

**Відмінність авторської концепції детермінантів необхідності та раціональної
обґрунтованості інтеграції технологій та юнітів ІІІ у стратегічне планування
в публічному управлінні**

№	Наукові підходи	Існуючі підходи	Авторський підхід
1	Інтегрований підхід	Часто фокусуються на окремих аспектах інтеграції ІІІ, таких як економічна ефективність або технічна здійсненість, не враховуючи взаємозв'язок між різними детермінантами.	Пропонує інтегрований підхід, що розглядає всі ключові детермінанти (економічні, технічні, організаційні, соціальні, правові та етичні) як взаємопов'язані елементи, які повинні бути враховані для успішного впровадження ІІІ.
2	Комплексна оцінка раціональної обґрунтованості	Часто використовують обмежені критерії для оцінки раціональної обґрунтованості інтеграції ІІІ, наприклад, зосереджуючись на короткострокових економічних вигодах або технічних можливостях.	Надає комплексну оцінку, включаючи довгострокові економічні ефекти, соціальний вплив, організаційні зміни, правові аспекти та етичні питання. Це дозволяє створити більш збалансований та обґрунтований підхід до інтеграції ІІІ.
3	Адаптивність і гнучкість	Часто базуються на статичних моделях і не враховують необхідність адаптації до швидко змінюваного технологічного середовища.	Включає механізми для динамічного планування та адаптації стратегій на основі нових даних та змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи гнучкість управління.
4	Фокус на прозорість та підзвітність	Можуть недооцінювати важливість прозорості та підзвітності у використанні ІІІ в публічному управлінні.	Приділяє особливу увагу забезпеченню прозорості алгоритмів, підзвітності процесів прийняття рішень та залученню громадськості до обговорення та контролю впровадження ІІІ.
5	Етичні та соціальні аспекти	Можуть недостатньо враховувати етичні та соціальні аспекти інтеграції ІІІ, зосереджуючись переважно на технічних та економічних питаннях.	Включає детальний аналіз етичних питань, таких як прозорість, уникнення упередженості та забезпечення соціальної справедливості. Також враховує соціальний вплив на зайнятість та прийняття суспільством нових технологій.
6	Практична орієнтованість	Часто базуються на теоретичних моделях з обмеженою кількістю практичних кейсів.	Підкріплена емпіричними дослідженнями та реальними прикладами успішного впровадження ІІІ у публічне управління, що дозволяє розробити практичні рекомендації та стратегії.

Джерело: авторська розробка на основі [1]

користувачі приймають та використовують технології. Основні змінні цієї моделі — це сприйняття корисності та сприйняття простоти використання. Підтримка концепції: ТАМ дозволяє оцінити, як держслужбовці та громадяни сприймають нові технології ІІІ, зокрема їх корисність та легкість використання. Це допомагає визначити ключові фактори, що впливають на прийняття та успішне впровадження ІІІ в управлінські процеси [2].

3. Модель «Зміни організаційних технологій»: модель розглядає взаємозв'язок між організаційною структурою, технологією та навичками працівників. Вона підкреслює важливість комплексного підходу до змін. Допомагає зрозуміти, як інтеграція ІІІ впливає на організаційну структуру та процеси, а також які зміни необхідні для успішного впровадження нових технологій [12].

4. Теорія соціально-технічних систем (STS) стверджує, що будь-яка організація складається з соціальної та технічної підсистем, які взаємодіють між собою. Зміни в одній підсистемі призводять до змін в іншій. Ця теорія підкреслює необхідність врахування соціальних аспектів, таких як культура організації та поведінка співробітників, поряд із техніч-

ними аспектами інтеграції ІІІ. Це дозволяє більш комплексно підійти до впровадження технологій [4].

5. Теорія агентності розглядає взаємовідносини між агентами (працівниками) та принципалами (керівниками), акцентуючи на проблемах делегування та контролю. Допомагає зрозуміти, як інтеграція ІІІ може змінити відносини між різними рівнями управління в публічному секторі, забезпечуючи нові способи контролю та делегування обов'язків [6].

6. Теорія управління знаннями зосереджується на процесах створення, обміну та використання знань в організаціях. Впровадження ІІІ може значно підвищити можливості управління знаннями в організаціях публічного управління, забезпечуючи швидший доступ до інформації та більш ефективні способи її аналізу та використання [4].

7. Теорія етичного управління акцентує увагу на важливості етичних принципів та соціальної відповідальності у процесі прийняття управлінських рішень. Важливо враховувати етичні аспекти інтеграції ІІІ, такі як прозорість алгоритмів, конфіденційність даних та уникнення упередженості. Ця теорія підкреслює необхідність етичного підходу до впровадження нових технологій [12].

Таблиця 3

Дослідження, спрямовані на підтвердження авторської Концепції

№	Дослідження, що підтверджують концепцію	Дослідження, що викликають сумніви
1	Дослідження McKinsey & Company (2018): – результати: дослідження показало, що організації, які використовують ШІ у своїй діяльності, можуть досягати значного підвищення ефективності та продуктивності. ШІ допомагає оптимізувати управлінські процеси та прийняття рішень. – Підтвердження: ці результати підтверджують, що інтеграція ШІ у стратегічне планування може покращити якість управлінських рішень та підвищити ефективність організацій.	Дослідження University of California, Berkeley (2021): – результати: виявлено, що впровадження ШІ в деяких публічних організаціях може призводити до зростання соціальних нерівностей через упередження в алгоритмах та неправильну інтерпретацію даних. – Спростування: це дослідження вказує на можливі негативні наслідки інтеграції ШІ, які повинні бути враховані в авторській концепції.
2	Дослідження IBM (2020): – результати: виявлено, що використання ШІ у публічному управлінні дозволяє зменшити адміністративні витрати, прискорити обробку запитів та підвищити задоволеність громадян. – Підтвердження: це дослідження підтверджує, що ШІ може значно підвищити ефективність державних послуг та зменшити навантаження на державних службовців [6].	Дослідження Gartner (2022): – результати: дослідження показало, що більшість організацій стикаються з труднощами при впровадженні ШІ через недостатню підготовку персоналу та відсутність відповідної інфраструктури. – Спростування: цей фактор підкреслює важливість підготовки та навчання, а також наявності відповідної інфраструктури, що також має бути враховано в авторській концепції.
3	Дослідження ОЕСР (2015): – результати: використання технологій ШІ у публічному секторі сприяє більшій прозорості та підзвітності, а також покращує взаємодію між державою та громадянами. – Підтвердження: дослідження підкреслює важливість прозорості та підзвітності, що є однією з ключових детермінант у авторській концепції [5].	

Джерело: авторська розробка на основі [5; 6]

Авторська концепція детермінантів необхідності та раціональної обґрунтованості інтеграції технологій та юнітів ШІ у стратегічне планування в публічному управлінні може бути застосована на різних етапах стратегічного планування та управління.

Нами запропоновано детальний розгляд можливостей застосування концепції та приклади успішного використання ШІ в публічному управлінні.

Для підтвердження або спростування авторської концепції інтеграції технологій та юнітів штучного інтелекту (ШІ) у стратегічне планування в публічному управлінні, важливо розглянути наявні

дослідження та їхні результати. Ось аналіз деяких ключових досліджень у цій галузі (див. табл. 3).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, можна говорити, що реалізація даної концепції детермінантів включає такі основні аспекти, як необхідність інтеграції технологій та ШІ, адже використання ШІ дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, оптимізувати ресурси, зменшити адміністративні витрати та поліпшити обслуговування громадян. ШІ може бути використаний на всіх етапах планування: від аналізу поточної ситуації та формулювання стратегічних цілей до розробки планів, моніторингу та оцінки результатів.

Література

- Брижко В. М., Фурашев В. М. Конвергенція новітніх технологій: стан і перспективи змін у інформаційних відносинах. *Інформація і право*. 2017. № 1 (20). С. 51–67.
- Вітлінський В. В. Штучний інтелект у системі прийняття управлінських рішень. *Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці*. 2012. № 1. С. 97–118.
- Еверетт М. Роджерс. Дифузія інновацій. Київ : Києво-Могилянська академія, 2009. 592 с.
- Карпенко О. В. Цифрове врядування: монографія. Київ, 2020. 336 с.
- Карпенко О. В., Карпенко Ю. В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: Смарт-інфраструктура, цифрові системи бізнес аналітики та трансфери. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 10.

6. Кравчук О. Ю. Штучний інтелект у фокусі стратегічного планування публічного управління. *Суспільство і національні інтереси*. 2024. № 4(4). С. 56–61.
7. Оболенський О. Ю., Косицька В., Рвач А. Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики. Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, 2023.
8. Осипчук А. Д. Структура, агентність та соціальна система в теорії структуризації Ентоні Гідденса. *Грані*. 2015. № 12(1). С. 74–79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2015_12\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2015_12(1)_15) (дата звернення: 10.10.2024).
9. Роджерс Е. М. Дифузія інновацій / пер. з англ. В. Старка. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2009. 591 с.
10. Штиршов О. М. Етична модель управління: концептуальний підхід. *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). С. 281–289. doi: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-21>.
11. Alhosani K., Alhashmi S. M. Opportunities, challenges, and benefits of AI innovation in government services: a review. *Discover Artificial Intelligence*. Marth 2024. (4).
12. Arthur W. B. Complexity economics: a different framework for economic thought. Santa Fe Institute Working paper: 2013–04–012. 22 p.
13. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston, MA, 1984
14. Scott Morton, M. S. Management Decision Systems: Computer-based Support for Decision Making. Boston: Harvard University, 1971. 216 p.
15. Stuart J. Russell, Peter Norvig. Artificial Intelligence: A Modern Approach. Pearson, 2015.
16. Nils J. Nilsson. The Quest for Artificial Intelligence. Cambridge University Press, 2009. 578 p.
17. These 100 companies are leading the AI revolution. *The World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/these-100-companies-are-leading-the-world-in-artificial-intelligence> (дата звернення: 10.10.2024).

References

1. Bryzhko V. M., Furashov V. M. Konverhentsiia novitnikh tekhnolohii: stan i perspektyvy zmin u informatsiinykh vidnosynakh. *Informatsiia i pravo*. 2017. № 1 (20). С. 51–67 [in Ukrainian].
2. Vitlinskyi V. V. Shtuchnyi intelekt u systemi pryiniattia upravlinskykh rishen. *Neiro-nechitki tekhnolohii modeliuвання v ekonomitsi*. 2012. № 1. С. 97–118 [in Ukrainian].
3. Everett M. Rodzhers. Dyfuziia innovatsii. Kyiv: Kyievo-Mohylianska akademiia, 2009. 592 s. [in Ukrainian].
4. Karpenko O. V. Tsyfrovi vriaduvannia: monohrafiia. Kyiv, 2020. 336 s. [in Ukrainian].
5. Karpenko O. V., Karpenko Yu. V. Shtuchnyi intelekt yak instrument publichnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom: Smart-infrastruktura, tsyfrovi systemy biznes analityky ta transferty. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2021. № 10 [in Ukrainian].
6. Kravchuk O. Iu. Shtuchnyi intelekt u fokusi stratehichnoho planuvannia publichnoho upravlinnia. *Suspilstvo i natsionalni interesy*. 2024. № 4(4). С. 56–61 [in Ukrainian].
7. Obolenskyi O. Iu., Kosytska V., Rvach A. Shtuchnyi intelekt u publichnomu upravlinni: vymohy, problemy ta ryzyky. Kyivskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet im. V. Hetmana, 2023 [in Ukrainian].
8. Osypchuk A. D. Struktura, ahentnist ta sotsialna systema v teorii strukturatsii Entoni Hiddensa. *Hrani*. 2015. № 12(1). С. 74–79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2015_12\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2015_12(1)_15) [in Ukrainian].
9. Rodzhers E. M. Dyfuziia innovatsii / per. z anhl. V. Starka. Kyiv: Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia», 2009. 591 s. [in Ukrainian].
10. Shtyrov O. M. Etychna model upravlinnia: kontseptualnyi pidkhid. *Derzhavne budivnytstvo*. 2024. № 1 (35). С. 281–289. doi: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-21> [in Ukrainian].
11. Alhosani K., Alhashmi S. M. Opportunities, challenges, and benefits of AI innovation in government services: a review. *Discover Artificial Intelligence*. Marth 2024. (4).
12. Arthur W. B. Complexity economics: a different framework for economic thought. Santa Fe Institute Working paper: 2013-04-012. 22 p.
13. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston, MA, 1984
14. Scott Morton, M. S. Management Decision Systems: Computer-based Support for Decision Making. Boston: Harvard University, 1971. 216 p.
15. Stuart J. Russell, Peter Norvig. Artificial Intelligence: A Modern Approach. Pearson, 2015.
16. Nils J. Nilsson. The Quest for Artificial Intelligence. Cambridge University Press, 2009. 578 p.
17. These 100 companies are leading the AI revolution. *The World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/these-100-companies-are-leading-the-world-in-artificial-intelligence>.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2024

УДК 330.5

Жалубак Віталій Михайлович

*кандидат юридичних наук,
старший викладач кафедри захисту об'єктів критичної інфраструктури
Національна академія служби безпеки України*

Zhalubak Vitaly

*Candidate of Legal Sciences,
Senior Lecturer of the Department of Protection of Critical Infrastructure Facilities
National Academy of the Security Service of Ukraine*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-10-10344

ЕНЕРГЕТИЧНА СИСТЕМА ЯК ОБ'ЄКТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РФ

THE ENERGY SYSTEM AS AN OBJECT OF UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF RUSSIAN'S MILITARY AGGRESSION

ІНШЕ

Анотація. Вступ. У статті розглянуто проблеми енергетичної безпеки України в контексті повномасштабного вторгнення РФ, проаналізовано наукові публікації українських дослідників щодо загроз енергетичній інфраструктурі та стратегії її відновлення й модернізації. Визначено ключові напрями забезпечення стійкості енергетичної системи та її роль в економічній безпеці держави в умовах військової агресії. Запропоновано рекомендації щодо підвищення енергетичної стійкості, диверсифікації джерел енергії та зміцнення міжнародної співпраці.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році суттєво вплинуло на функціонування енергетичної системи країни, викликавши серйозні ризики для економічної безпеки. Енергетична інфраструктура України зазнала значних пошкоджень через постійні обстріли та цілеспрямовані атаки, спрямовані на руйнування критичних об'єктів, таких як електростанції, лінії електропередачі та газопроводи. Це створило небезпеку для функціонування національної економіки, підвищило ризики енергетичної залежності та призвело до необхідності пошуку нових стратегій для забезпечення енергетичної безпеки.

Мета. Метою дослідження є аналіз наукових публікацій українських вчених щодо проблем енергетичної безпеки під час повномасштабного вторгнення РФ та визначення основних напрямків відновлення й посилення енергетичної стійкості держави в умовах війни.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є теоретичні і практичні підходи для забезпечення комплексного аналізу сучасного стану енергетичної системи України в умовах війни та формування рекомендацій щодо її відновлення й модернізації.

В процесі здійснення дослідження було використано міждисциплінарний підхід, який поєднує методи аналізу економічної безпеки, енергетичної стратегії та міжнародних відносин, а також наукові методи: аналізу літературних джерел (для аналізу було відібрано наукові статті, публікації у фахових журналах, доповіді та офіційні документи, що стосуються енергетичної системи України під час повномасштабного вторгнення РФ); системного аналізу (для оцінки стану енергетичної системи України); порівняльний аналіз (для порівняння енергетичних стратегій України до і після початку повномасштабного вторгнення); статистичний аналіз (для оцінки економічних втрат України внаслідок збоїв в енергопостачанні та руйнування інфраструктури); метод експертних оцінок (для оцінки перспектив розвитку енергетичної системи та впровадження міжнародних підходів).

Результати. Отримані результати досліджень свідчать про те, що в умовах війни Україна змушена активно розвивати нові стратегії забезпечення енергетичної безпеки, орієнтуючись на модернізацію енергетичної інфраструктури, розвиток відновлюваних джерел енергії, децентралізацію та посилення міжнародної співпраці.

Перспективи. Дослідження енергетичної системи України в умовах повномасштабної війни є багатограними і важливими для забезпечення національної безпеки, стабільності економіки та розвитку енергетичного сектору в майбутньому. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на кількісному аналізі шкоди, заподіяної

енергетичним об'єктам під час війни, та оцінці економічних наслідків для різних секторів. Це дозволить розробити актуальні моделі ризиків і втрат для енергетичної критичної інфраструктури.

Ключові слова: енергетична безпека, повномасштабне вторгнення, критична інфраструктура, відновлювані джерела енергії, диверсифікація, кібербезпека.

Summary. Introduction. The article examines the problems of Ukraine's energy security in the context of the full-scale invasion of the Russian Federation, analyzing scientific publications by Ukrainian researchers regarding threats to energy infrastructure and strategies for its restoration and modernization. Key directions for ensuring the resilience of the energy system and its role in the state's economic security during military aggression have been identified. Recommendations are proposed for enhancing energy resilience, diversifying energy sources, and strengthening international cooperation. The full-scale invasion of Ukraine by the Russian Federation in 2022 significantly impacted the functioning of the country's energy system, creating serious risks for economic security. Ukraine's energy infrastructure suffered substantial damage due to constant shelling and targeted attacks aimed at destroying critical facilities such as power plants, transmission lines, and gas pipelines. This posed a threat to the functioning of the national economy, increased the risks of energy dependence, and necessitated the development of new strategies to ensure energy security.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the scientific publications of Ukrainian scholars on the challenges of energy security during the full-scale invasion by the Russian Federation and to determine the main directions for restoring and strengthening the state's energy resilience during the war.

Materials and methods. The materials of the study include theoretical and practical approaches for providing a comprehensive analysis of the current state of Ukraine's energy system during the war and forming recommendations for its restoration and modernization. A multidisciplinary approach was employed in the research, combining methods of economic security analysis, energy strategy, and international relations, along with the following scientific methods: Literature review (scientific articles, journal publications, reports, and official documents related to Ukraine's energy system during the full-scale invasion were selected for analysis); Systems analysis (used to assess the condition of Ukraine's energy system); Comparative analysis (for comparing Ukraine's energy strategies before and after the full-scale invasion); Statistical analysis (to assess Ukraine's economic losses due to energy supply disruptions and infrastructure damage); Expert assessments (to evaluate prospects for the development of the energy system and the implementation of international approaches).

Results. The research findings indicate that under the conditions of war, Ukraine is compelled to actively develop new strategies for ensuring energy security, focusing on the modernization of energy infrastructure, the development of renewable energy sources, decentralization, and the strengthening of international cooperation.

Discussion. The study of Ukraine's energy system during the full-scale war is multifaceted and crucial for ensuring national security, economic stability, and the future development of the energy sector. Future scientific research should focus on a quantitative analysis of the damage to energy facilities during the war and assess the economic consequences for various sectors. This will allow for the development of up-to-date risk and loss models for critical energy infrastructure.

Key words: energy security, full-scale invasion, critical infrastructure, renewable energy sources, diversification, cybersecurity.

Постановка проблеми. Енергетична система є одним з основ національної економічної безпеки, оскільки забезпечення безперебійного постачання енергоресурсів критично важливе для стабільного функціонування економіки, суспільства та життєдіяльності держави, зокрема під час зовнішньої агресії ворога та зростаючими геополітичними ризиками, економічною нестабільністю на світових енергетичних ринках та потребою в модернізації енергетичної інфраструктури. Аналіз наукових публікацій українських вчених дозволяє виділити основні проблеми енергетичної безпеки та можливі шляхи їх вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З початку повномасштабного вторгнення Росії, енергетична система України зазнала значних втрат, що негативно позначилося на економіці та соціальній стабільності країни. В роботах українських дослідників висвітлено кілька основних аспектів цього впливу, зокрема, як зазначає О. В. Ковальчук [1], агресор використовує тактику систематичних обстрілів енергетичних об'єктів з метою дестабілізації

роботи критичної інфраструктури України, що має руйнівний вплив на економіку і безпеку держави. Значні пошкодження, яких зазнали ТЕС, ГЕС та АЕС, спричинили не лише економічні збитки, але й суттєво вплинули на доступ громадян до електроенергії та тепла.

Відповідно до проведеного аналізу Т. Л. Сердюка [2], зниження обсягів виробництва електроенергії через руйнування інфраструктури призвело до зростання цін на енергоносії, що негативно позначилося на виробничих процесах та конкурентоспроможності українських підприємств. Енергетичні збої також викликали кризові явища в інших галузях економіки, включаючи транспорт, виробництво та послуги.

На думку В. П. Кулікова [3], війна посилила проблему залежності України від імпортованих енергоресурсів, таких як природний газ, нафтові продукти та вугілля, особливо в умовах загрози блокування міжнародних торговельних шляхів. Внаслідок цього уряд України був змушений активізувати пошук

нових джерел енергії та укласти угоди з альтернативними постачальниками.

Метою статті є аналіз наукових публікацій українських вчених щодо проблем енергетичної безпеки під час повномасштабного вторгнення РФ та визначення основних напрямків відновлення й посилення енергетичної стійкості держави в умовах війни.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є теоретичні і практичні підходи для забезпечення комплексного аналізу сучасного стану енергетичної системи України в умовах війни та формування рекомендацій щодо її відновлення й модернізації.

В процесі здійснення дослідження було використано міждисциплінарний підхід, який поєднує методи аналізу економічної безпеки, енергетичної стратегії та міжнародних відносин, а також наукові методи: аналізу літературних джерел (*для аналізу було відібрано наукові статті, публікації у фахових журналах, доповіді та офіційні документи, що стосуються енергетичної системи України під час повномасштабного вторгнення РФ*); системного аналізу (*для оцінки стану енергетичної системи України*); порівняльного аналізу (*для порівняння енергетичних стратегій України до і після початку повномасштабного вторгнення*); статистичного аналізу (*для оцінки економічних втрат України внаслідок збоїв в енергопостачанні та руйнування інфраструктури*) та методу експертних оцінок (*для оцінки перспектив розвитку енергетичної системи та впровадження міжнародних підходів*).

Виклад основного матеріалу. Енергетична система є однією з ключових складових економічної безпеки держави, оскільки забезпечує життєдіяльність економіки та суспільства. Стабільне функціонування енергетичної інфраструктури гарантує безперервне постачання енергії, необхідної для виробництва, транспорту, обслуговування та інфраструктурних процесів. В умовах сучасних викликів, таких як військові конфлікти, зміни клімату, кіберзагрози, енергетична система стає критичним елементом для національної безпеки.

Війна на сході України, а особливо повномасштабне вторгнення Російської Федерації у 2022 році, суттєво вплинули на функціонування енергетичного сектору країни, поставивши його в центр економічних та політичних стратегій. Стратегічна роль енергетичної системи в економічній безпеці має вирішальне значення для функціонування ключових секторів економіки, таких як промисловість, сільське господарство, транспорт і побутовий сектор. Енергетична безпека включає три основні аспекти: забезпечення надійних поставок енергоносіїв, доступ до них за прийнятними цінами, а також екологічно стале виробництво та використання енергії.

Вважаємо, що в умовах війни особливої уваги набуває аспект стійкості енергетичної системи перед внутрішніми та зовнішніми загрозами. Атаки на об'єкти енергетики паралізують промисловість,

транспорт і комунальні служби, що призводить до серйозних економічних збитків. За оцінками українських дослідників [1], удари по енергетичній інфраструктурі спричинили масштабні перебої в енергопостачанні, що особливо відчували підприємства енергоємних галузей, таких як металургія та хімічна промисловість.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації у 2022 році суттєво змінило ситуацію в енергетичному секторі України. Обстріли та цілеспрямовані атаки на енергетичні об'єкти призвели до масштабних руйнувань та виведення з ладу критичних об'єктів, таких як електростанції, високовольтні лінії, газопроводи та підстанції. Наукові дослідження Т.Л. Сердюк, [2] вказують, що ці атаки мали на меті зруйнувати можливість стабільного функціонування економіки України, а також створити умови для енергетичної кризи та підвищити залежність країни від імпорту джерел енергії. Окрім фізичних атак, зросла загроза кібератак на об'єкти енергетичної інфраструктури. На нашу думку, кібератаки можуть паралізувати енергетичні системи, що також є серйозною загрозою для економічної безпеки.

Важливо зазначити, що руйнування енергетичної інфраструктури впливає на роботу інших ключових секторів, включаючи інформаційні системи та фінансові установи, що підвищує загальний рівень економічної нестабільності.

Для забезпечення енергетичної безпеки в умовах війни та післявоєнного відновлення, на нашу думку, необхідно розробити стратегії модернізації енергетичної інфраструктури.

Згідно з дослідженнями І.П. Мельник [4], ключовими напрямками модернізації мають стати:

- Диверсифікація джерел енергії. Війна продемонструвала небезпеку залежності від зовнішніх поставок енергоресурсів. Важливим завданням є збільшення частки відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова, біоенергетика, що зменшить залежність від імпорту природного газу та нафти.
- Децентралізація енергетичних потужностей. Переорієнтація на децентралізовані енергетичні системи, що включають малі електростанції та автономні джерела енергії, дозволить зменшити вразливість системи до атак на великі об'єкти інфраструктури.
- Модернізація енергетичних мереж. Впровадження технологій розумних мереж (smart grids) підвищить гнучкість управління енергопостачанням та стійкість системи до аварійних ситуацій. Інтеграція до європейської енергетичної мережі ENTSO-E є важливим кроком до підвищення енергетичної стійкості України. Це забезпечує можливість імпорту електроенергії у кризових ситуаціях та стабілізує роботу енергосистеми під час пікових навантажень.

У процесі відновлення енергетичної системи та її адаптації до нових викликів, ключову роль відіграє міжнародна підтримка. Європейський Союз, Сполучені Штати та інші міжнародні партнери надають

фінансову допомогу та технологічні рішення для модернізації української енергетики. Як зазначає М. О. Шевченко [5], інтеграція України в європейський енергетичний ринок не тільки зміцнює енергетичну безпеку, але й сприяє політичній та економічній стабільності держави.

Окрему увагу слід приділити розвитку відновлюваних джерел енергії. Україна має значний потенціал для розвитку сонячної та вітрової енергетики, особливо в контексті зменшення залежності від викопного палива.

За даними досліджень О. В. Сімоненко [6], розвиток відновлюваних джерел енергетики дозволить не лише підвищити енергетичну стійкість, але й створить нові можливості для залучення інвестицій у сферу зеленої енергетики.

Підтримуючи тези вказаних науковців, ми переконані, що інноваційні технології є ключовим стимулом прогресу, але пріоритети в даному напрямку діяльності потребують постійного перегляду, щоб відповідати новим викликам, які виникають внаслідок широкого впровадження відновлюваних джерел енергії та електрифікації різних галузей кінцевого споживання, таких як будівництво, транспорт, промисловість тощо. Зважаючи на те що, енергетична система є однією з найважливіших складових критичної інфраструктури в міру того, що вона забезпечує функціонування всіх інших секторів економіки і життєдіяльність населення, її захист від кібер- та фізичних атак є однією з найважливіших задач забезпечення національної безпеки (С. Dionis, 2022) [7].

Фізичний захист об'єктів енергетичної системи може включати їх огороження та контроль доступу відвідуваності, захист від проникнення у вигляді різних укріплень (сейфи, броньовані двері, вікна тощо), присутність охорони та правоохоронних органів й інше. Утім, усі перераховані засоби в межах дослідження визначаються як «традиційні» в межу їх стійкості та давності застосування, що свідчить про необхідність їх удосконалення, а також впровадження альтернатив, якими є інноваційні технології. У контексті даної проблематики варто відзначити, що особливо динамічний розвиток інформаційних технологій за останні десятиліття зумовив необхідність створення ефективної системи кіберзахисту, а відповідно й регулювання даного питання на нормативному рівні.

Так, у Постанові Кабінету Міністрів України від 07.09.2022 № 518 [8], встановлено, що заходи й вимоги з кіберзахисту передбачаються та впроваджуються на всіх стадіях життєвого циклу об'єкту критичної інфраструктури. У пункті 12 Постанови сформульовано конкретні напрямки, що повинні забезпечувати організаційну та технічну безпеку об'єкту. Зокрема, у акті згадано про такі заходи: встановлення умов використання зовнішніх пристроїв та носіїв інформації; запис подій, що відбуваються, компонентами об'єкта критичної інформаційної інфраструктури, та

їх регулярна перевірка; забезпечення доступності та стійкості інформаційних ресурсів; встановлення умов розміщення компонентів об'єкта; встановлення вимог експлуатації апаратного й програмного забезпечення; керування доступом адміністраторів і користувачів; захист мережі компонентів й інформаційних ресурсів; проведення ідентифікації адміністраторів й користувачів. Кожен із зазначених заходів конкретизується у спеціальному Переліку вимог відносно до кожного зі згаданих вище напрямків, який був затверджений у тій же Постанові № 518 [8], що обов'язково має бути дотримано кожним власником або керівником об'єкта критичної інфраструктури під час організації його робочого процесу.

З іншої сторони, впровадження у систему кіберзахисту конкретних інноваційних технологій є беззаперечною перевагою для реалізації перерахованих вище заходів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Енергетична система України в умовах військової агресії є важливим елементом економічної безпеки держави, а її стійкість безпосередньо впливає на національну безпеку та економічний розвиток. На основі аналізу наукових публікацій українських вчених можна зробити висновок, що для забезпечення енергетичної безпеки України необхідно впроваджувати комплексні заходи, зокрема диверсифікацію джерел енергії, підвищення енергоефективності, модернізацію інфраструктури та врахування міжнародного досвіду. Ці заходи допоможуть зміцнити енергетичну систему держави в умовах сучасних викликів. Війна висвітлила необхідність термінової модернізації енергетичної інфраструктури, розвитку відновлюваних джерел енергії та децентралізації енергетичних потужностей. Успішна реалізація цих заходів залежить від міжнародної підтримки та ефективної співпраці з партнерами.

Підсумовуючи усі отримані результати, можна сказати, що стабільне та безпечне функціонування енергетичної системи не можливе без якісного правового регулювання, що має бути враховано як на рівні законів, так і на рівні підзаконних нормативно-правових актів. Паралельно зважаючи на віднесення об'єктів енергетичної системи до критичної інфраструктури, законодавець та виконавчі органи влади повинні насамперед брати до уваги необхідність впровадження інноваційних технологій, які зможуть максимально убезпечити діяльність таких структур від зовнішніх ризиків та загроз.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на проблемних питаннях взаємодії різних інноваційних технологій. Необхідно, також відмітити, що запропонований перелік заходів до відновлення енергетичної системи та контролю за її стійкістю не є вичерпним, а тому у перспективі можуть бути розглянуті актуальні альтернативи.

Література

1. Ковальчук О. В. Вплив збройного конфлікту на енергетичну інфраструктуру України. *Національний вісник енергетики та безпеки*. 2023. Вип. 12(3). С. 45–59.
2. Сердюк Т. Л. Ризики та виклики енергетичної безпеки в умовах війни: український досвід. *Журнал економічної безпеки та стратегії*. 2023. Вип. 9(2). С. 33–47.
3. Куліков В. П. Залежність України від імпорту енергоносіїв: ризики та виклики в умовах війни. *Енергетика України*. 2023. Вип. 4. С. 19–27.
4. Мельник І. П. Модернізація енергетичних систем в умовах кризових ситуацій: перспективи для України. *Енергетична стратегія: виклики та можливості*. 2023. Вип. 7(1). С. 22–35.
5. Шевченко М. О. Роль міжнародної співпраці в забезпеченні енергетичної стійкості України. *Міжнародний журнал енергетичної політики*. 2022. Вип. 5(4). С. 18–29.
6. Сімоненко О. В. Відновлювані джерела енергії як інструмент підвищення енергетичної безпеки України в умовах війни. *Науковий вісник зеленої енергетики*. 2023. Вип. 6(3). С. 41–53.
7. Dionis C. “Reshaping” Critical Regional Infrastructure under the Influence of War: The Case of Ukraine, Russia and the EU. *IPN Press Agency*. 2022. URL: <https://www.iipvienna.com/new-blog/2023/1/16/reshaping-of-critical-regional-infrastructure-under-the-impact-of-war-the-case-of-ukraine-russia-and-the-eu> (дата звернення: 06.10.2024).
8. On the approval of General requirements for cyber protection of critical infrastructure objects: Resolution № 518 of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated on 19.06.2019 (with amendments and additions made on 07.09.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/518-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.10.2024).

References

1. Kovalchuk O. V. (2023). Vplyv zbroinoho konfliktu na enerhetychnu infrastrukturu Ukrainy. *Naukovyi visnyk enerhetyky ta bezpeky*, 12(3), 45–59 [in Ukrainian].
2. Serdiuk T. L. (2023). Ryzyky ta vyklyky enerhetychnoi bezpeky v umovakh viiny: ukrainskyi dosvid. *Zhurnal ekonomichnoi bezpeky ta stratehii*, 9(2), 33–47 [in Ukrainian].
3. Kulikov V. P. (2023). Zalezhnist Ukrainy vid importu enerhonosiiv: ryzyky ta vyklyky v umovakh viiny. *Enerhetyka Ukrainy*, 4, 19–27 [in Ukrainian].
4. Melnyk I. P. (2023). Modernizatsiia enerhetychnykh system v umovakh kryzovykh sytuatsii: perspektyvy dlia Ukrainy. *Enerhetychna stratehiia: vyklyky ta mozhlyvosti*, 7(1), 22–35 [in Ukrainian].
5. Shevchenko M. O. (2022). Rol mizhnarodnoi spivpratsi v zabezpechenni enerhetychnoi stiikosti Ukrainy. *Mizhnarodnyi zhurnal enerhetychnoi polityky*, 5(4), 18–29 [in Ukrainian].
6. Simonenko, O. V. (2023). Vidnovliuvani dzhherela enerhii yak instrument pidvyshchennia enerhetychnoi bezpeky Ukrainy v umovakh viiny. *Naukovyi visnyk zelenoi enerhetyky*, 6(3), 41–53 [in Ukrainian].
7. Dionis C. (2022). “Reshaping” Critical Regional Infrastructure under the Influence of War: The Case of Ukraine, Russia and the EU. *IPN Press Agency*. Retrieved from <https://www.iipvienna.com/new-blog/2023/1/16/reshaping-of-critical-regional-infrastructure-under-the-impact-of-war-the-case-of-ukraine-russia-and-the-eu>.
8. On the approval of General requirements for cyber protection of critical infrastructure objects: Resolution № 518 of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated on 19.06.2019 (with amendments and additions made on 07.09.2022). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/518-2019-%D0%BF#Text>.

Стаття надійшла до редакції 08.10.2024

Рудаченко Ольга Олександрівна

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

Rudachenko Olha

*D.Sc. in Economics, Associate Professor,
Professor at the Department of Entrepreneurship and Business Administration
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Угоднікова Олена Ігорівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельного господарства
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

Uhodnikova Olena

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Tourism and Hotel Management
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Троян Владислава Ігорівна

*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетов*

Troian Vladyslava

*PhD, Senior Lecturer at the Department of Management and Public Administration
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv,*

Божидай Ірина Ігорівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет*

Bozhydai Iryna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management, Business and Administration
State Biotechnological University*

Кравцова Софія Віталіївна

*старший викладач кафедри туризму і готельного господарства
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

Kravtsova Sofia

*Senior Lecturer at the Department of Tourism and Hotel Management
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-10-10364

**КЛАСИФІКАЦІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
ЗА РІВНЕМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ З МЕТОЮ ВИЯВЛЕННЯ НАЙБІЛЬШ
ПОСТРАЖДАЛИХ ВНАСЛІДОК ВОЄННИХ ДІЙ**

**CLASSIFICATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES
ACCORDING TO THE LEVEL OF SOCIO-ECONOMIC POTENTIAL
WITH THE PURPOSE OF IDENTIFYING THE MOST SUFFERED
BY THE CONSEQUENCES OF MILITARY ACTIONS**

Анотація. Вступ. Територіальні громади відіграють ключову роль у процесі децентралізації, сприяючи розвитку місцевого самоврядування та підвищуючи ефективність управління ресурсами. У сучасних умовах, зокрема під час війни, громади стикаються з серйозними викликами, такими як обмежені фінансові ресурси, безпекова ситуація та соціальна напруга, що і підкреслює важливість вивчення їх потенціалу для забезпечення соціально-економічного розвитку. Дослідження цих проблем та пошук рішень є актуальним і необхідним для підвищення якості життя населення та стабільності в країні.

Мета. Метою є систематизація та аналіз соціально-економічного потенціалу територіальних громад, що дасть можливість ідентифікувати ТГ, які зазнали найбільших втрат під час війни та сформувані відповідні антикризові заходи.

Матеріали і методи. У дослідженні використовувався кластерний аналіз з метою групування територіальних громад на основі інтегральних показників соціально-економічного потенціалу, а також з урахуванням трансфертів та інвестицій. Зокрема, проведено ієрархічну кластеризацію, проведено двоетапний алгоритм кластеризації, а, також застосовано метод к-середніх, який дозволив ідентифікувати кластери схожих об'єктів шляхом мінімізації відстані між об'єктами в кожному кластері.

Результати. Результати класифікації дали можливість виявити найбільш вразливі територіальні громади, що дозволяє сформулювати рекомендації для підвищення їх стабільності та розвитку. Результати дослідження можуть стати основою для подальших програм підтримки та оптимізації ресурсів на місцевому рівні.

Ключові слова: територіальні громади, інтегральний показник, соціально-економічний потенціал, післявоєнна відбудова, інвестиції, стратегія розвитку.

Summary. Introduction. Territorial communities play a key role in the decentralization process, promoting local self-government and increasing the efficiency of resource management. In modern conditions, especially during the war, communities face serious challenges such as limited financial resources, security situations, and social tension, which underscores the importance of studying their potential to ensure socio-economic development. Researching these problems and finding solutions is relevant and necessary to improve the quality of life of the population and stability in the country.

Objective. The objective is to systematize and analyze the socio-economic potential of territorial communities, which will make it possible to identify the communities that have suffered the most during the war and to formulate appropriate anti-crisis measures.

Materials and Methods. The study used cluster analysis to group territorial communities based on integral indicators of socio-economic potential, as well as considering transfers and investments. In particular, hierarchical clustering was conducted, a two-step clustering algorithm was applied, and the k-means method was used, which allowed identifying clusters of similar objects by minimizing the distance between objects in each cluster.

Results. The classification results made it possible to identify the most vulnerable territorial communities, which allows formulating recommendations to enhance their stability and development. The research results can serve as a basis for further support programs and resource optimization at the local level.

Key words: territorial communities, integral indicator, socio-economic potential, post-war reconstruction, investments, development strategy.

Постановка проблеми. Територіальні громади виступають ключовими елементами в процесі децентралізації адже вони сприяють розвитку місцевого самоврядування, що забезпечує більше відповідальності та залучення громадян до прийняття рішень, що в свою чергу, підвищує ефективність використання ресурсів громади, покращує якість послуг та забезпечує більшу адаптивність до місцевих потреб. Важливість територіальних громад також полягає в їх здатності формувати соціальну згуртованість, економічний розвиток та покращення життя населення на місцевому рівні, що, загалом, впливає на стабільність і процвітання всієї країни. Сучасні реалії показали, що в умовах воєнного часу територіальні громади стикаються з численними викликами, які значно ускладнюють їхню роботу, а саме:

- безпекова ситуація може призводити до евакуації населення, що знижує активність громади та потребує швидкої адаптації до нових умов;
- фінансові ресурси часто обмежені, оскільки податкові надходження зменшуються через економічну кризу, що ускладнює забезпечення базових послуг,

таких як освіта, охорона здоров'я та соціальний захист;

- в умовах постійного стресу та невизначеності громадам важко організувати підтримку для внутрішньо переміщених осіб, а також забезпечити соціальну згуртованість.

Всі ці проблеми вимагають швидкої та злагодженої роботи місцевих органів влади, що часто буває надзвичайно складно в умовах війни. Тому, важливим залишається визначення потенціалу територіальних громад, як додаткових можливостей та ресурсів, що дадуть можливість покращити якість її мешканців, підвищити спроможність громади та забезпечити соціально-економічний розвиток країни, загалом. Саме дослідженню цих проблем та пошуку їх вирішення направлена увага авторів, що і робить дослідження особливо актуальним.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Більшість науковців, аналітиків і практиків, прагнуть знайти ефективні моделі підтримки територіальних громад, що дозволяє розробити адаптивні стратегії, які відповідають реальним викликам,

і забезпечити належний рівень соціальних послуг навіть у складних умовах. До таких науковців варто віднести: С. В. Хруща [1], О. М. Безпалько [2], З. О. Сірик [3], І. В. Гончаренко [4], С. Е. Зелінського [5], В. В. Лойко [6], Г. В. Возняк [7] та ін. Однак, класифікацією громад за рівнем їх потенціалу, з метою визначення найбільш постраждалих внаслідок воєнних дій, приділялося мало уваги.

Мета статті. Метою статті є систематизація та аналіз соціально-економічного потенціалу територіальних громад, що дасть можливість ідентифікувати ТГ, які зазнали найбільших втрат під час війни та сформувані відповідні антикризові заходи.

Виклад основного матеріалу. Досліджувати потенціал територіальних громад є важливим, оскільки це дозволяє виявити їх можливості для ефективного реагування на виклики та адаптації до нових умов. Аналіз потреб та ресурсів громади допомагає розробити стратегії підтримки, які можуть зміцнити соціальну згуртованість, покращити управлінські процеси та забезпечити більш ефективне надання послуг. Так, на основі запропонованих авторами інтегральних показників соціально-економічного потенціалу [8], а також обсягів трансфертів та інвестицій пропонується класифікувати територіальні громади за рівнем їх потенціалу з метою виявлення найбільш постраждалих. На рисунку 1 сформовано алгоритм класифікації ТГ.

Так, на сьогоднішній день, в Україні налічується 1469 територіальних громад, загальною площею 553818 км² та населенням 38108490 осіб [9]. Особливий інтерес викликають територіальні громади, які розташовані на територіях в районі проведення воєнних (бойових) дій або які перебувають в тимчасовій окупації, оточенні (блокуванні), а саме громади наступних регіонів України [10] — це Дніпропетровський, Донецький, Запорізький, Київський, Луганський, Миколаївський, Одеський, Сумський, Харківський, Херсонський та Чернігівський, а також територіальні громади, цих регіонів, статистичні дані яких повністю представлені в відкритих офіційних джерелах.

Таким чином, для дослідження було обрано 130 ТГ з 11 регіонів України. Вхідними показниками для класифікації були обсяги інвестицій ТГ, трансферти та отримані інтегральні показники соціально-економічного потенціалу ТГ за 2023 рік.

Класифікація територіальних громад проводилася за допомогою методів кластерного аналізу. Варто зазначити, що кластерний аналіз — це набір різних методів та алгоритмів класифікації, зокрема методів об'єднання кластерів. Існуючі методи побудови кластерних моделей поділяються на два основні типи: ієрархічні та неієрархічні, залежно від способу обробки даних. Перевага цього методу полягає в можливості одночасної класифікації об'єктів за кількома ознаками.

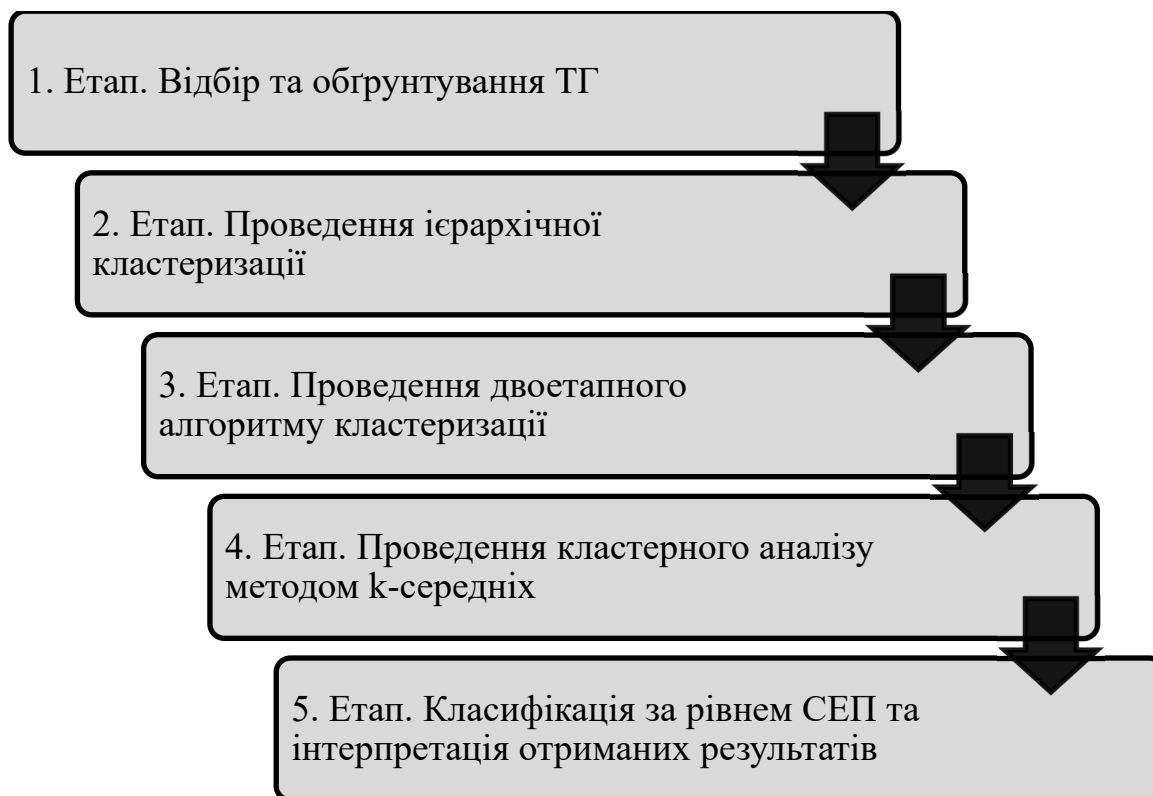


Рис. 1. Алгоритм класифікації територіальних громад за рівнем СЕП
Джерело: власна розробка

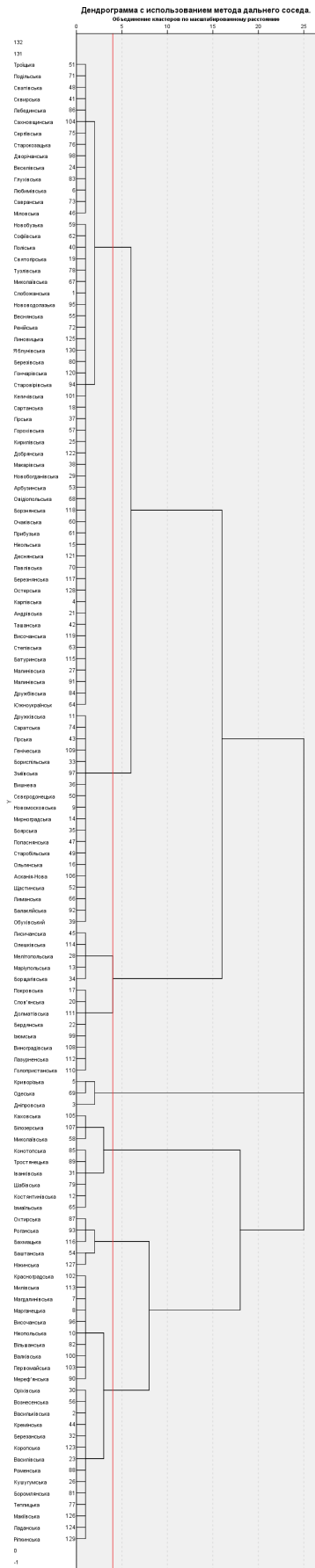


Рис. 2. Дерево класифікації
Джерело: власна розробка

Мета кластерного аналізу полягає в ідентифікації існуючих структур шляхом формування груп схожих об'єктів, відомих як кластери. Крім того, цей метод сприяє наданню структури досліджуваним об'єктам, що означає, що методи кластеризації є важливими для виявлення структур у даних, які складно виявити через візуальне дослідження.

На рисунку 2 наведена ієрархічна кластеризація методом дальнього сусіда та квадрат Евклідової відстані.

Таким чином, отримано 8 кластерів. Особливий інтерес представляє кластер, куди відійшли ТГ з низькими показниками обсягів трансфертів, інвестицій та інтегрального показника СЕП ТГ (таблиця 1).

Громади, які увійшли до цього кластеру мають критично низькі обсяги трансфертів, інвестицій та

Таблиця 1
Розподіл територіальних громад
за 8 кластером

8 кластер	
Region	Територіальна громада
Дніпропетровський	Марганецька
	Нікопольська
	Магдалинівська
Донецький	Костянтинівська
Одеський	Ізмаїльська
Сумський	Шабівська
	Конотопська
	Охтирська
	Тростянецька
Харківський	Балаклійська
	Роганська
	Височанська
	Ізюмська
	Валківська
Херсонський	Красноградська
	Білозерська
Чернігівський	Бахмацька
	Ніжинська

Джерело: власна розробка

4 кластер	8 кластер
Мереф'янська	Балаклійська
Малинівська	Роганська
Старовірівська	Зміївська
Нововодолазька	Ізюмська
Зміївська	Валківська
Дворічанська	Красноградська
Кегичівська	
Первомайська	
Сахновщинська	

Рис. 3. Розподіл територіальних громад Харківського регіону за кластерами
Джерело: власна розробка

III СЕП ТГ. Вони зазвичай також мають обмежений доступ до фінансових ресурсів, що впливає на їх здатність реалізовувати інфраструктурні проекти та забезпечувати високоякісні соціальні послуги. Низь-

кі інвестиції свідчать про недостатню привабливість цих територій для бізнесу, що обмежує можливості для створення нових робочих місць. Також низький соціально-економічний потенціал таких громад ча-

Залучення інвестицій	Розробити інвестиційні пропозиції, які підкреслюють переваги громади, включаючи доступність ресурсів та інфраструктури; Створити "інвестиційну платформу", де підприємці можуть знайти інформацію про можливості та умови ведення бізнесу.
Соціально-економічний розвиток	• Розробити програми професійної підготовки та перепідготовки для безробітних, що допоможе знизити рівень безробіття і підвищити якість робочої сили; • Сприяти розвитку місцевого підприємництва через навчальні програми, мікрокредитування та підтримку стартапів.
Оптимізація використання трансфертів	Провести аналіз поточних витрат і визначити пріоритетні сфери для інвестицій задля максимізації ефекту від трансфертів; Впроваджувати програми для підвищення ефективності використання бюджетних коштів, включаючи громадські обговорення для визначення пріоритетів.
Підвищення доходів громади	• Залучати нові суб'єкти підприємництва шляхом створення сприятливих умов для бізнесу, зокрема через спрощення адміністративних процедур; • Розробити стратегії для покращення податкової бази громади, включаючи стимулювання бізнесу до легалізації та розширення.
Партнерство з міжнародними організаціями	• Активно шукати можливості співпраці з міжнародними донорами та організаціями для отримання фінансування програм розвитку; • Участь у проектах, що фінансуються Європейським Союзом, для реалізації інфраструктурних та соціальних ініціатив.
Партнерство з міжнародними організаціями	• Активно шукати можливості співпраці з міжнародними донорами та організаціями для отримання фінансування програм розвитку; • Участь у проектах, що фінансуються Європейським Союзом, для реалізації інфраструктурних та соціальних ініціатив.
Моніторинг та оцінка	1. Впровадити системи моніторингу для оцінки ефективності реалізації проектів, що фінансуються через трансферти та інвестиції. 2. Регулярно аналізувати соціально-економічні показники, щоб вчасно виявляти проблеми та скоригувати стратегії.

Рис. 4. Орієнтовні рекомендації для територіальних громад
Джерело: власна розробка

сто сприяє відтоку населення, особливо молоді, яка шукає кращі умови життя в інших регіонах. У результаті, ці громади потребують цілеспрямованих програм підтримки та розвитку для підвищення своєї стабільності та життєздатності, особливо в воєнний та післявоєнний періоди.

Також, варто зазначити, що територіальні громади Харківського регіону розділилися між двома кластерами (рисунок 3). Частина громад цього регіону мають більш стабільне та стійке становище, що відображає 4 кластер та частина громад, що мають критичне становище, що відображає 8 кластер. Такий розподіл підтверджує нерівномірність та диспропорційність їх територіального розвитку.

Таким чином, отримана класифікація територіальних громад дає можливість сформулювати необхідні рекомендації для кожного окремого кластеру, які є важливими для подальшого розвитку територіальних громад в воєнний та післявоєнний періоди (рис. 4).

Отже, впровадження цих рекомендацій дозволить територіальним громадам підвищити свій

соціально-економічний потенціал, залучити інвестиції та оптимізувати використання їх ресурсів. Отримані результати дослідження також дають можливість виявити інноваційні рішення та можливості для співпраці між громадами, органами державного управління та іншими стейкхолдерами [11], що є критично важливим для збереження стабільності та розвитку громад навіть у складних умовах.

Висновки. Таким чином, систематичне вивчення потенціалу територіальних громад сприяє формуванню стійкої основи для відновлення та розвитку в воєнний та післявоєнний періоди. Результати дослідження сприятимуть розробці цільових стратегій підтримки та відновлення, а також формуванню ефективних політик для покращення життєвих умов населення в постраждалих регіонах. Перспективним залишається формування рекомендацій підвищення потенціалу ТГ з урахуванням отриманих класів, тобто їх нерівномірності та диспропорційності.

Література

1. Хрущ С.В. Зарубіжний досвід розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2020. 4(10). С. 208–216. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-4\(10\)-208-216](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-4(10)-208-216).
2. Безпалько О.М. Роль територіальних громад у забезпеченні місцевого економічного розвитку: теоретичні засади дослідження. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1(132). <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.13>.
3. Сірик З.О. Економічний розвиток і співробітництво територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2016. № 3. С. 34–42.
4. Гончаренко І.В., Перета В.А., Кучманіч Н.І. Потенціал стратегічного розвитку об'єднаних територіальних громад регіону. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2020. Вип. 1. С. 19–27.
5. Зелінський С.Е. Оцінка спроможності громад України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2016. № 6. С. 128–134.
6. Лойко В.В., Величко В.О., Маринів А.В., Шешенко Т.В. Забезпечення фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. 2(33). С. 194–204. <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v2i33.206608>.
7. Возняк Г., Стасишин А., Коваль В. Особливості формування фінансів територіальних громад в проекції забезпечення їх самодостатності: досвід львівської області. *Економіка та суспільство*. 2022. (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-34>.
8. Троян В.І., Рудаченко О.О., Угоднікова О.І. Формування інформаційно-аналітичного простору показників, що характеризують соціально-економічний потенціал територіальних громад. *Abstracts of I International Scientific and Practical Conference*. Krakow, Poland. 2024. Р. 46–48. URL: <https://eu-conf.com/en/events/science-scientists-and-learning-contemporary-challenges-of-2024/> (дата звернення: 01.10.2024).
9. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/newgromada> (дата звернення: 01.10.2024).
10. Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією : Наказ Міністерств з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України № 309 від 22.12.2022 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE39004> (дата звернення: 01.10.2024).
11. Рудаченко О.О., Троян В.І., Угоднікова О.І., Швед А.Б., Божидай І.І. Методологічні засади формування стейкхолдерно-орієнтованої стратегії розвитку громад, регіонів та країни. *Успіх досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)*. 2024. № 7(7). С. 384–392. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-383-392](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-383-392).

References

1. Khrushch S. V. (2020). Foreign experience of development of territorial communities in the conditions of decentralization. *Expert: Paradigms of Law and Public Administration*. 4(10). pp. 208–216. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-4\(10\)-208-216](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-4(10)-208-216) [in Ukrainian].

2. Bezpalko O. M. (2019). The role of territorial communities in ensuring local economic development: theoretical principles of research. *Economics and organization of management*. № 1(132). doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.13> [in Ukrainian].
3. Siryk Z. O. (2016). Economic development and cooperation of territorial communities. *Regional economy*. № 3. pp. 34–42 [in Ukrainian].
4. Goncharenko I. V., Pereta V. A., Kuchmanich N. I. (2020). Potential of strategic development of the united territorial communities of the region. *Bulletin of Agrarian Science of the Black Sea Region*. Issue 1. pp. 19–27 [in Ukrainian].
5. Zelinsky S. E. (2016). Assessment of the capacity of communities in Ukraine. *Scientific Notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*. No. 6. pp. 128–134 [in Ukrainian].
6. Loiko V. V., Velychko V. O., Maryniv A. V., Steshenko T. V. (2021). Ensuring the financial capacity of united territorial communities. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2(33). pp. 194–204. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.206608> [in Ukrainian].
7. Vozniak H., Stasyshyn A., Koval V. (2022). Features of the formation of finances of territorial communities in the projection of ensuring their self-sufficiency: the experience of Lviv region. *Economy and society*. (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-34> [in Ukrainian].
8. Troian V. I., Rudachenko O. O., Uhodnikova O. I. (2024). Formation of the Information and Analytical Space of Indicators Characterizing the Socio-Economic Potential of Territorial Communities. *Abstracts of the I International Scientific and Practical Conference*. Krakow, Poland. pp. 46–48. URL: <https://eu-conf.com/en/events/science-scientists-and-learning-contemporary-challenges-of-2024/> [in Ukrainian].
9. Decentralization in Ukraine. (2024). URL: <https://decentralization.ua/newgromada> [in Ukrainian].
10. On Approval of the List of Territories in which Hostilities are (were) Conducted or Temporarily Occupied by the Russian Federation: Order No. 309 of 22.12.2022. (2022). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE39004> [in Ukrainian].
11. Rudachenko O. O., Troyan V. I., Ugodnikova O. I., Shved A. B., Bozhydai I. I. (2024). Methodological principles of formation of a stakeholder-oriented strategy for the development of communities, regions and the country. *Success of Achievements in Science (Series "Law", Series "Education", Series "Management and Administration", Series "Social and Behavioral Sciences")*. № 7(7). pp. 384–392. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-383-392](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-383-392) [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Електронне наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

Electronic scientific publication

«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

№ 10 (51)

Головний редактор — *Романенко Є. О.*

Київ 2024

Видано у авторській редакції

Підписано до публікації 31.10.2024

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