

Електронне наукове видання «ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

ISSN 2617-572X
DOI: 10.25313/2617-572X-2025-6



№ 6 (59) / 2025



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

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

№ 6 (59)

Київ 2025

ББК 66.061.43
УДК 351
П88



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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

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

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

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

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

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

© Автори статей, 2025
© Електронне наукове видання
«Публічне адміністрування
та національна безпека», 2025

ISSN 2617-572X Elektronne naukove vidannâ "Publične administruvannâ ta nacional'na bezpeka"

Редакція
Головний редактор

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

Заступники головного редактора

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

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

Редакційна колегія

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Новак-Каляева Лариса Миколаївна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові 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 Президентові 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, РОЗРОВКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**Задорожний Володимир Петрович, Залізнюк Вікторія Петрівна,
Тирусь Богдан Юрійович**
КОНТРОЛІНГ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО
МОНІТОРИНГУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ..... 7

Крушельницька Таїсія Анатоліївна
ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У СФЕРІ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН
В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ..... 15

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Сич Тетяна Володимирівна
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ
НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ 26

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Гадецька Зоя Митрофанівна
ПЕРЕВАГИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ..... 31

Джегур Геннадій Васильович
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ
РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ В КОНТЕКСТІ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ 37

Пасемко Галина Павлівна, Таран Оксана Миколаївна
МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ..... 47

Свічинський Віталій Сергійович
ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ ДЕТЕРМІНАНТИ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ
ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА БЕЗПЕКОВИХ ЗАГРОЗ 53

Сердюкова Олена Євгенівна
ВІДНОВЛЕННЯ ЗРУЙНОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ В УКРАЇНІ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ
СУБ'ЄКТНО-ОБ'ЄКТНИХ ВІДНОСИН..... 62

**Хожило Максим Едуардович, Сосницький Олег Євгенович,
Трухан Іван Васильович**
АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ 71

CONTENTS

RESEARCH, DEVELOPMENT, PROJECTS ON PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION

Zadorozhnyi Volodymyr, Zalizniuk Viktoriia, Tyrus Bohdan
CONTROLLING IN PUBLIC ADMINISTRATION: A TOOL FOR STRATEGIC MONITORING
AND EFFICIENCY.....7

Krushelnytska Taisiia
INSTITUTIONALIZATION OF PUBLIC SERVICE IN THE SPHERE OF LAND RELATIONS
IN THE CONDITIONS OF THE DEVELOPMENT OF DIGITAL TECHNOLOGIES 15

REGIONAL MANAGEMENT AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

Sych Tetiana
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN LOCAL PUBLIC AUTHORITIES26

FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS

Hadetska Zoya
ADVANTAGES AND PROSPECTS OF INFORMATION TECHNOLOGY APPLICATION
IN PUBLIC ADMINISTRATION31

Dzhegur Gennadii
FOREIGN EXPERIENCE OF PUBLIC MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT
OF REGIONS IN THE CONTEXT OF SECURITY CHALLENGES.....37

Pasemko Galyna, Taran Oksana
METHODOLOGICAL BASIS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC
AUTHORITIES.....47

Svichynskyi Vitalii
PUBLIC ADMINISTRATIVE DETERMINANTS OF THE INTEGRATED ASSESSMENT
OF THE ACTIVITIES OF LOCAL GOVERNMENT BODIES IN THE CONDITIONS
OF TRANSFORMATIONS AND SECURITY THREATS.....53

Serdiukova Olena
RECONSTRUCTION OF DESTROYED TERRITORIES IN UKRAINE: ESSENCE AND
FEATURES OF SUBJECT-OBJECT RELATIONS62

Khozhylo Maksym, Sosnytskyi Oleh, Trukhan Ivan
ANALYSIS OF INNOVATIVE APPROACHES TO IMPROVING THE EFFECTIVENESS
OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE 71

УДК 35.07:005.9

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Задорожний Володимир Петрович

доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного управління, адміністрування та права
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Zadorozhnyi Volodymyr

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Public Management, Administration and Law
Educational and Scientific Institute of Finance, Economics, Management and Law
Yury Kondratyuk Poltava Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-1257-7192

Залізняк Вікторія Петрівна

доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет

Zalizniuk Viktoriia

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Head of the Public Administration Department
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-7014-0207

Тирусь Богдан Юрійович

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет

Tyrus Bohdan

PhD in Public Administration,
Associated Professor of the Public Administration Department
State University of Trade and Economics
ORCID: 0009-0005-3251-0237

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-6-11114

КОНТРОЛІНГ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МОНІТОРИНГУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ

CONTROLLING IN PUBLIC ADMINISTRATION: A TOOL FOR STRATEGIC MONITORING AND EFFICIENCY

Анотація. Вступ. Контролінг дозволяє суттєво покращити стратегічний моніторинг і підвищити ефективність публічного управління в цілому, проте весь арсенал його інструментів, а особливо використання їх у комплексі, є на сьогоднішній день малодослідженим.

Мета. Метою статті є визначення ключових інструментів контролінгу як системи, що використовує інформацію для виконання своїх функцій, а також формування пропозицій комплексного використання його інструментів в діяльності органів публічного управління з урахуванням їхнього цільового призначення на різних етапах моніторингу.

Матеріали і методи. У дослідженні було використано методи системного аналізу, узагальнення та систематизації, моделювання і контент-аналіз.

Результати. У результаті проведеного дослідження було визначено набір ключових інструментів, які можуть бути використані з метою покращення стратегічного моніторингу й ефективності у публічному управлінні. Серед таких інструментів було охарактеризовано: ключові показники ефективності, програмно-цільове бюджетування, збалансовану систему показників, моніторинг та оцінку, дашборди, аудит ефективності, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, ризик-менеджмент і сценарне планування. У дослідженні зазначено ключові переваги, які надає кожен з інструментів для покращення моніторингу та підвищення ефективності публічного управління. Запропоновано модель комплексного використання розглянутих інструментів контролінгу на різних його етапах, що дозволяє державним органам здійснювати безперервний стратегічний моніторинг і приймати обґрунтовані управлінські рішення, що зрештою призведе до підвищення ефективності публічного управління. Отримані висновки свідчать про те, що контролінг у публічному управлінні є не тільки сукупністю окремих інструментів, а цілісною динамічною системою.

Перспективи. Результати дослідження можуть бути корисними для покращення підходів до комплексного впровадження інструментів контролінгу в процес публічного управління. Подальші дослідження можуть передбачати визначення недоліків інтеграції інструментів контролінгу, кейс-стаді успішних та неефективних підходів до їх впровадження в публічному управлінні.

Ключові слова: контролінг, публічне управління, моніторинг, ефективність, ключові показники ефективності, бюджетування на основі результатів, збалансована система показників.

Summary. Introduction. Controlling allows to significantly improve strategic monitoring and increase the efficiency of public administration as a whole, however, the entire arsenal of its tools, and especially their use in a complex, is currently poorly studied.

Purpose. The purpose of the article is to determine the key tools of controlling as a system that uses information to perform its functions, as well as to formulate proposals for the comprehensive use of controlling tools in the activities of public administration bodies, taking into account their intended purpose at different stages of controlling.

Materials and methods. The work used the methods of system analysis, generalization and systematization, modeling, content analysis.

Results. As a result of the research, a set of key tools was identified, which, in the author's opinion, can be used to improve strategic monitoring and efficiency in public administration. Among such tools were characterized: key performance indicators, program-target budgeting, balanced scorecard, monitoring and evaluation, dashboards, performance audit, benchmarking, SWOT analysis, risk management, scenario planning. The study identifies the key advantages that each of the tools provides for improving monitoring and increasing the efficiency of public administration. A model of integrated use of the considered controlling tools at its various stages is proposed, which allows state bodies to carry out continuous strategic monitoring and make informed management decisions, which will ultimately lead to increased efficiency of public administration. The conclusions obtained indicate that controlling in public administration is not only a set of individual tools, but a holistic, dynamic system.

Discussion. The results of the study can be useful for improving approaches to the comprehensive implementation of controlling tools in the public administration process. Further research may include identifying shortcomings in the integration of controlling tools, case studies of successful and ineffective approaches to implementing controlling in public administration.

Key words: controlling, public management, monitoring, efficiency, key performance indicators, results-based budgeting, balanced scorecard.

Постановка проблеми. Контролінг є ефективним інструментом проактивного державного управління, який дозволяє приймати більш ефективні рішення на основі даних і покращує моніторинг та прогнозування. Однак концепція контролінгу є відносно новою, тому в сучасних дослідженнях бракує комплексних підходів до визначення його ключових інструментів та їх інтеграції у процес державного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У багатьох наукових роботах підкреслено ефективність впровадження контролінгу в публічному управлінні; окремі роботи надають емпіричне підкріплення цих висновків.

Так, Т. Корольок дослідила підходи до визначення поняття «контролінг», зауваживши, що трактування цього поняття в науковій літературі є дискусійним. У статті розглянуто сутність цього поняття як джерела інформації для прийняття стратегічних і так-

тичних управлінських рішень завдяки інтеграції процесів збору, обробки та аналізу інформації про діяльність організації [1].

У свою чергу, Н. Штангова та ін. вважають контролінг сучасним та ефективним інструментом для державного сектору. Вчені визначають його як систему управління, яка використовує інформацію для контролю всіх процесів в організації. На думку дослідників, передбачення відмінностей між фактичними та запланованими результатами, а також виконання дій до виникнення таких відмінностей є його типовими функціями. У цьому дослідженні особливості впровадження таких систем управління в місцевому самоврядуванні вивчалось на прикладі Словацької Республіки. У результатах було відзначено, що стратегія модернізації із їх використанням повинна мати наступні характеристики: забезпечення постійного вдосконалення діяльності місцевого самоврядування щодо економії, ефективності та ре-

зультативності; проведення оглядів усіх функцій; оцінювання ефективності за допомогою показників і стандартів [2].

Досліджуючи аспекти впровадження контролінгу у місцевому самоврядуванні в сучасних умовах, Д. Кука відзначає високу потребу у точному прогнозуванні діяльності, оцінці ефективності, виявленні причин відхилень і подальшій оптимізації. У цьому контексті вибір та аналіз потрібної інформації, а також формування висновків за отриманими результатами є критично важливими. Для вирішення зазначених завдань використовуються функції контролінгу, який є сукупністю методів і процедур, що формують методичну й організаційну основу для підтримки таких управлінських завдань, як аналіз, планування, прогнозування, організація, облік і контроль [3].

Сучасна система контролінгу має враховувати невизначеність в управлінні, стихійний характер і швидкі зміни стратегічних напрямів [4]. Однак у цьому дослідженні бракує чіткого розмежування цього поняття з функціями контролю. Важливою відмінністю контролінгу є те, що він являє собою інструмент проактивного управління, а не лише бюрократичну перевірку за результатами виконаних дій.

Ефективність моніторингу та оцінки державного сектору як основних складових контролінгу у просуванні належного врядування на прикладі Уганди було досліджено у статті А. В. Намугабі та Дж. Каліко. Науковці дійшли висновку, що моніторинг та оцінка покращують підзвітність, управлінські рішення, організаційне навчання та сприяють належному управлінню. У дослідженні рекомендується, щоб моніторинг та оцінка були пов'язані не лише з формальним дотриманням вимог, але і підтримували прийняття рішень на основі доказів [5].

Ефективність контролінгу в системі управління суттєво залежить від концептуально-теоретичних і прикладних засад, що охоплюють його організаційні аспекти, структуру, принципи добору інструментів, методів та їх координацію. Особливе значення надається можливостям його використання для покращення системи децентралізованого управління, підкреслюючи, що адаптація в системі публічного управління ґрунтується на ідеї передачі повноважень і відповідальності за прийняття рішень на нижчі рівні ієрархії. Основним завданням у цьому контексті є забезпечення керівництва центрального рівня необхідною для досягнення поставлених цілей інформацією. Таким чином, упровадження контролінгу має відбуватися поступово за чітко визначеними кроками та за існування необхідних для цього передумов [6].

Проведений аналіз наукових публікацій показав, що попри підкреслену важливість інструментів контролінгу, існує певний брак комплексних досліджень усього арсеналу таких інструментів. При цьому їх використання може суттєво вплинути на покращен-

ня моніторингу та підвищення загальної ефективності в процесі публічного управління. Тому в даній статті запропоновано авторське бачення складу таких інструментів із прикладами впровадження в публічному секторі та потенційними перевагами, які надає їх використання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення ключових інструментів контролінгу як системи, що використовує інформацію для виконання своїх функцій, а також формування пропозицій комплексного використання його інструментів в діяльності органів публічного управління з урахуванням їхнього цільового призначення на різних етапах моніторингу.

Виклад основного матеріалу. Основою використання контролінгу в державній організації є управління процесами та допоміжна інформаційна система, яка необхідна для менеджерів, підтримки державних послуг, громадян тощо. [2]. У цьому контексті контролінг можна визначити як нову концепцію, що являє собою обліково-аналітичну систему, яка поєднує у собі елементи планування, обліку та контролю, забезпечуючи оперативне і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів [3]. Саме тому важливо вивчити інструменти контролінгу, які забезпечують цілісне бачення діяльності організації і сприяють досягненню стратегічних цілей у публічному секторі.

Першим із таких інструментів є використання ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Загалом, KPI являють собою індикатори для проведення як фінансової, так і нефінансової оцінки ступеня досягнення стратегічних цілей будь-якою організацією. Важливою задачею у підходах до публічного управління з використанням такої системи показників є визначення ключових змінних, які суттєво впливають на результати діяльності публічного управління, пропонуючи цінну інформацію про критичні чинники, що впливають на успіх організації. Інтегруючи аналіз важливості змінних з експертними консультаціями, можна систематично розробляти відповідні KPI, забезпечуючи, щоб стратегії покращення стосувалися критично важливих для ефективності сфер. Використання такої системи може передбачати інтеграцію нових технологій, таких як машинне навчання, що дозволить підвищити гнучкість публічного управління та запровадити підходи, орієнтовані на результат [7].

Бюджетування на основі результатів (Performance Based Budgeting, PBB) може бути ще одним ефективним інструментом контролінгу, що з успіхом використовується в державному секторі в низці країн. Реформи PBB спрямовані на підвищення ефективності та результативності державного сектору шляхом пов'язування фінансових асигнувань із вимірюваними результатами. Така система може використовуватися одночасно з KPI, адже саме через його визначення та вимірювання відбувається

оцінка досягнення запланованих результатів бюджетних програм. Так, Х. М. Чотиб та ін. на прикладі одночасного використання цих показників у державному управлінні в Індонезії показали, що між показниками впровадження РВВ і відсотками розподілу бюджету в освіті та громадських роботах, а також між цими показниками та конкретними КРІ (зокрема, коефіцієнтом зарахування до середньої школи та відсотком провінційних доріг у хорошому стані) існують статистично значущі позитивні зв'язки. Вчені довели, що вищі показники впровадження РВВ позитивно пов'язані з покращенням кількох КРІ, таких як кваліфікована допомога при пологах та стан доріг, навіть за умови контролю відсотка розподілу бюджету [8]. Отже, впровадження такої системи потенційно позитивно сприяє покращенню конкретних результатів надання державних послуг, зокрема, через механізми, що виходять за рамки простого збільшення бюджету, такі як покращене планування та зосередження на результатах.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) у загальному розумінні є системою управління, яка надає зворотний зв'язок щодо внутрішніх бізнес-процесів і зовнішніх результатів діяльності для постійного покращення стратегічної ефективності та результатів. BSC охоплює КРІ у розрізі чотирьох аспектів: фінансовий, клієнтський, внутрішні процеси та навчання. Упровадження BSC у державних службах є важливим із точки зору підвищення прозорості й ефективності щодо стратегії їх розвитку [9]. В окремих наукових роботах було виявлено емпіричні підтвердження ефективності використання такої системи в публічному управлінні, зокрема, зафіксовано значну кореляцію між BSC та ефективністю професійної діяльності бухгалтерів та аудиторів, а також боротьбою з фінансовою й адміністративною корупцією [10].

Моніторинг та оцінка (Monitoring and Evaluation, M&E) використовуються для відстеження й оцінки прогресу, ефективності та впливу програм, проєктів або політик. Наукова розвідка Н. А. Мохамед та Д. А. Кулмі довела значний позитивний вплив підзвітності, прийняття управлінських рішень та організаційного навчання як інструментів M&E на просування належного управління в державних установах [11]. У свою чергу, в деяких дослідженнях відзначено, що відсутність належної системи M&E спричинює низький рівень якості надання державних послуг. Так, К. Нвеке доводить цей факт на прикладі Нігерії, зауважуючи, що моніторинг та оцінка зміцнюють управління діяльністю уряду, підтримують відносини підзвітності в громадянському суспільстві та наданні послуг [12].

Інформаційні панелі (Dashboards) є інструментом для графічної презентації КРІ, які є значущими для конкретної мети аналізу. Вони дозволяють створювати, одержувати й аналізувати дані в режимі реального часу. Використання добре розроблених

інформаційних панелей може бути корисним для охоплення використання даних на державних порталах, підвищуючи прозорість і залученість населення в державній діяльності. Основними чинниками успішного впровадження цього інструменту є вибір значущих показників і використання відповідних візуалізацій [13].

Концепція аудиту ефективності (Value for Money, VfM) у публічному управлінні передбачає досягнення максимального результату при оптимальному використанні бюджетних ресурсів із фокусом на трьох ключових аспектах: економність, ефективність і результативність. Іншими словами, VfM передбачає реальне досягнення суспільно корисних цілей із мінімальними витратами. У статті Д. Ангтрейні та ін., проведеному на прикладі району Клатен в Індонезії, було доведено, що впровадження VfM впливає на такі ключові аспекти публічного управління, як якість фінансових рішень, прозорість діяльності, ефективність нагляду, що, зрештою, забезпечує досягнення результатів, які дійсно відповідають потребам громади [14].

Бенчмаркінг у контексті публічного управління — це аналіз кращого світового досвіду в певній галузі, який має значний потенціал для підвищення ефективності управління в разі запровадження у власну практику. Він дає можливість виявляти сильні та слабкі сторони, підвищувати прозорість і посилювати підзвітність органів влади. Також цей підхід сприяє впровадженню ефективних практик, дає змогу навчатися на досвіді інших, а також стимулює здорову конкуренцію між громадами або регіонами. Це, у свою чергу, може призвести до кращого управління, планування та цілеспрямованого використання ресурсів, тобто, до ефективного виконання публічних функцій в інтересах громадян [15].

SWOT-аналіз (від Strengths — сильні сторони, Weaknesses — слабкі сторони, Opportunities — можливості, Threats — загрози) використовується в стратегічному управлінні для дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей тип аналітичного інструменту також використовується на рівні державного управління, оскільки він дає можливість визначити ключові елементи, необхідні для досягнення мети, для якої були створені ці державні органи. Знання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз є важливою інформацією, яка має бути покладеною в основу певних рішень, необхідних у конкретному економічному та соціальному контексті для досягнення цілей, поставлених урядовими програмами. Крім того, виявлення слабких сторін за допомогою SWOT-аналізу може призвести до впровадження найбільш підходящої та ефективної стратегії, яка може оптимізувати діяльність, що здійснюється на рівні державної установи. Отже, такий підхід може створити передумови для більш ефективної комунікації і роботи щодо процесу надання державних послуг [16].

Ризик менеджмент (Risk Management, RM) полягає у визначенні можливих відхилень від запланованих результатів і в управлінні цими відхиленнями для покращення перспектив, процесу прийняття рішень та скорочення збитків. Ця концепція передбачає виявлення перспектив і можливостей для вдосконалення діяльності, а також мінімізацію ймовірності реалізації небажаного сценарію подій [17].

Сценарне планування (Scenario Planning, SP) використовується для передбачення та підготовки до різних варіантів розгортання подій. Воно значною мірою сприяє формуванню цілісної системи та виявленню проблем, дозволяючи підвищити ефективність, легітимність та аналітичну ретельність процесів планування, зокрема із залученням різноманітних зацікавлених сторін до стратегічних діалогів [18].

На рисунку 1 охарактеризовано зміст і потенційні переваги від впровадження кожного з наведених інструментів.

Зважаючи на складність функцій контролінгу (аналіз, планування, прогнозування, організація, облік і контроль тощо), зазначені інструменти можуть бути використані у комплексі, допомагаючи у процесах моніторингу, підвищення ефективності та прийняття рішень на всіх його етапах. Нижче наведено схему (рис. 2), що показує, на яких етапах може бути впроваджений той чи інший інструмент. Представлений на цій схемі перелік охоплює усі розкриті вище інструменти, слугуючи моделлю можливих взаємозв'язків та етапів, на яких ці інструменти можуть бути застосовані. Слід зазначити, що наведена модель є прикладом комплексного підходу, тому реальний набір інструментів може значно відрізнятися залежно від конкретних цілей, специфіки діяльності державного органу, галузі та наявних ресурсів.

Представлена на Рисунку 2 схема наочно демонструє, що контролінг у публічному управлінні є не тільки сукупністю окремих інструментів, а цілісною динамічною системою. Її ефективне функціонуван-

KPI	Метрики, що вимірюють продуктивність, якість і результати органів управління
підвищення прозорості й ефективності формування стратегії розвитку державної служби	
PBB	Бюджетування на основі очікуваного ефекту програм і послуг
сприяє покращенню KPI завдяки покращенню планування й орієнтації на результат	
BSC	Стратегічна модель з фінансовими, клієнтськими, внутрішніми процесами і навчанням
•підвищення прозорості й ефективності формування стратегії розвитку державної служби	
M&E	Систематичне оцінювання програм і політик на відповідність ефекту
•покращення управління діяльністю уряду, підтримка відносин підзвітності в громадянському суспільстві та наданні послуг	
Dashboards	Інтерактивні інструменти для візуалізації KPI в реальному часі
•підвищення прозорості та доступу до результатів діяльності державних органів, зростання залученості населення в процесах державного управління та прийняття рішень	
VfM	Перевірка, чи досягаються результати за мінімальних ресурсів
•реальне досягнення суспільно корисних цілей із мінімальними витратами	
Benchmarking	Порівняння процесів і результатів із найкращими практиками
•виявлення сильних і слабких сторін, підвищення прозорості та посилення підзвітності органів влади	
SWOT аналіз	Аналіз сильних / слабких сторін, можливостей і загроз
•покращення процесу прийняття рішень і поінформованість для досягнення конкретних цілей	
Ризик менеджмент	Ідентифікація, оцінка та моніторинг ключових ризиків
•вдосконалення діяльності, підготовка та/або попередження негативного перебігу подій	
Сценарне планування	Побудова декількох стратегічних сценаріїв розвитку
•підвищення ефективності, легітимності й аналітичної ретельності процесів планування, готовність до різних варіантів розгортання подій	

Рис. 1. Інструменти контролінгу, які можуть бути використані для підвищення ефективності публічного управління
Джерело: власна розробка авторів

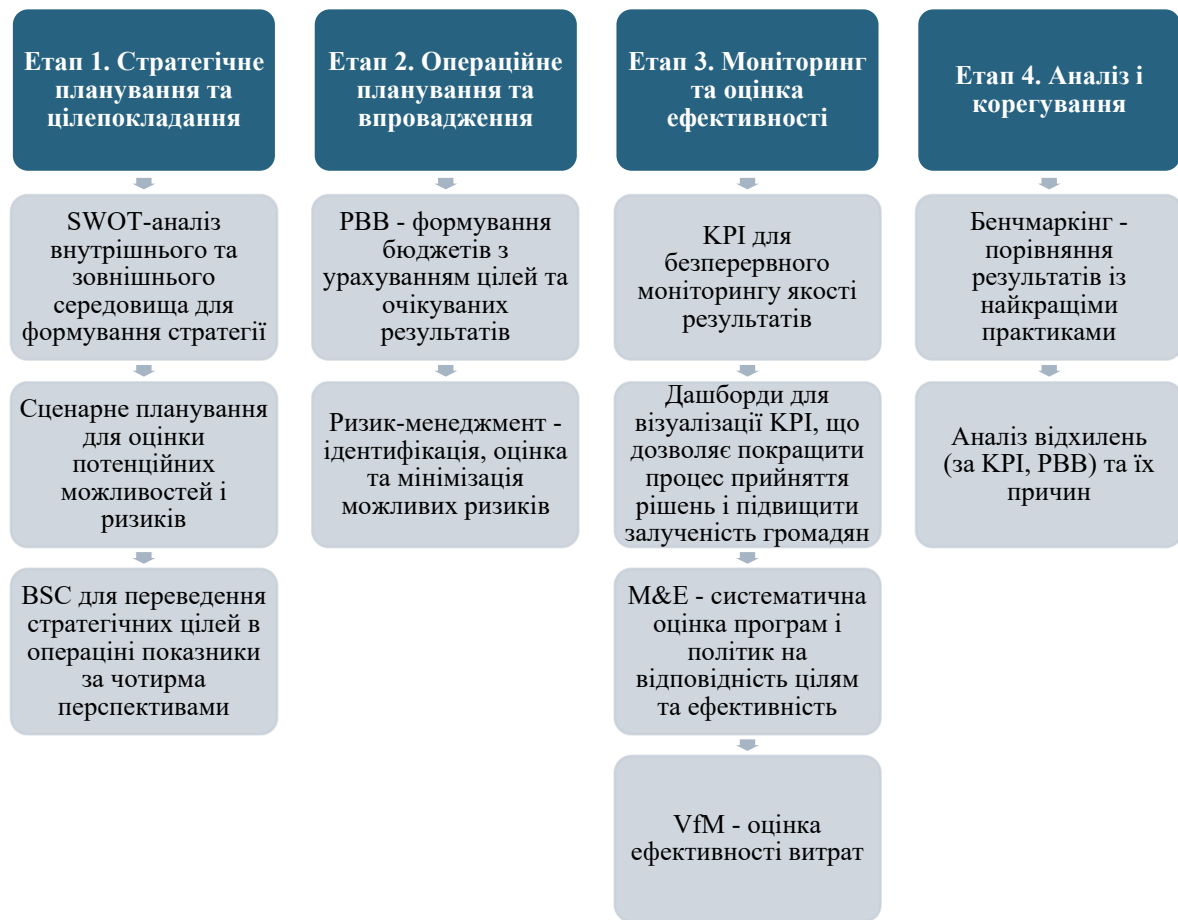


Рис. 2. Модель комплексного використання інструментів контролінгу на різних його етапах
Джерело: власна розробка авторів

ня забезпечується взаємодією таких елементів, як KPI, PBB, BSC, M&E, дашборди, VfM, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, ризик-менеджмент, сценарне планування тощо. Комплексне застосування цих інструментів дозволяє державним органам здійснювати безперервний стратегічний моніторинг і приймати обґрунтовані управлінські рішення, що зрештою призведе до підвищення ефективності публічного управління.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження надає комплексне

бачення застосування інструментів контролінгу в публічному управлінні. У статті доведено, що послідовне впровадження інструментів контролінгу, спрямоване на конкретні цілі, дозволяє істотно покращити моніторинг і підвищити загальну ефективність публічного управління. Подальші напрями досліджень можуть передбачати визначення недоліків упровадження окремих інструментів контролінгу, а також кейс-стаді успішних і неефективних підходів до їх упровадження в публічному управлінні.

Література

1. Королюк Т. Дослідження сутності поняття «контролінг». *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Полтава, 14–15 квітня 2022 р. Полтава, 2022. С. 113–114. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38096> (дата звернення: 10.06.2025).
2. Štangová N., Mihalíková E., Mital'ová J. Controlling in public administration. E a M: *Ekonomie a Management*. 2007. No. 2. URL: <https://www.ekonomie-management.cz/archiv/search/detail/140-controlling-vo-verejnej-spr-ve/> (дата звернення: 10.06.2025).
3. Кука Д. Впровадження системи контролінгу як основи ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 28 трав. 2021 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2021. Ч. 2. С. 172–174. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/43319> (дата звернення: 10.06.2025).

4. Чорний О.О. Організаційно-економічний механізм інтегрування контролінгу в систему публічного управління. *Slovak International Scientific Journal*. 2023. № 74. С. 74–77. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8223377> (дата звернення: 10.06.2025).
5. Namugabi A. W., Kalikola J. Public sector monitoring and evaluation on promoting good governance in Uganda: A case study of Ministry of Local Government. *Metropolitan Journal of Business & Economics (MJBE)*. 2023. Vol. 2, No. 9. P. 256–267. URL: <https://www.researchgate.net/publication/376617197> (дата звернення: 10.06.2025).
6. Арабчук, Я.І. Контролінг-складова мистецтва ефективного публічного управління. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2019. № 2. С. 55–69. URL: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-2\(20\)-55-69](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-2(20)-55-69) (дата звернення: 10.06.2025).
7. Fioretto S., Masciari E., Napolitano E. V. A brief discussion on KPI development in public administration. *arXiv preprint arXiv*. 2024. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.09142> (дата звернення: 10.06.2025).
8. Chotib H. M., Rahmi H., Pratiwi W. Performance-based budgeting reforms and sectoral outcomes: Evaluating the link between financial allocation and public service delivery quality in Jambi province. *Enigma in Economics*. 2025. Vol. 3, No. 1. P. 186–197. URL: <https://doi.org/10.61996/economy.v3i1.88> (дата звернення: 10.06.2025).
9. Vrabie T., Cristache N., & Năstase M. The use of balanced scorecard in assessing public service performance. *Applied Research In Administrative Sciences*. 2022. Vol. 3, No. 2. P. 28–36. URL: <https://doi.org/10.24818/ARAS/2022/3/2.03> (дата звернення: 10.06.2025).
10. Alamry S. J. M., Al-Attar H. A., Salih A. S. The effect of using the Balanced Scorecard (BSC) on reducing the financial and administrative corruption in Iraqi Government Units. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*. 2022. Vol. 4, No. 1. P. 67–83. URL: <https://doi.org/10.35912/ijfam.v4i1.732> (дата звернення: 10.06.2025).
11. Mohamed N. A., Kulmie D. A. Role of effective monitoring and evaluation in promoting good governance in public institutions. *Public Administration Research*. 2023. Vol. 12, No. 2. P. 48–58. URL: <https://doi.org/10.5539/par.v12n2p48> (дата звернення: 10.06.2025).
12. Nweke A. C. Monitoring and evaluation: A practical approach to public service delivery. *International Journal of Public Administration and Management Research*. 2021. Vol. 6, No. 3. P. 33–40. URL: <https://journals.rcmss.com/index.php/ijpamr/article/view/75> (дата звернення: 10.06.2025).
13. Engaging citizens with open government data: The value of dashboards compared to individual visualizations / A. P. Chokki et al. *Digital Government: Research and Practice*. 2022. Vol. 3, No. 3. P. 1–20. URL: <https://doi.org/10.1145/3558099> (дата звернення: 10.06.2025).
14. Anggraini D., Heriningsih S., Windyastuti W. The influence of accountability, transparency and supervision on budgeting performance with the concept of value for money in village owned enterprises in Klaten regency. *Journal of International Conference Proceedings*. 2021. Vol. 4, No. 3. P. 704–713. URL: <https://doi.org/10.32535/jicp.v4i3.1419> (дата звернення: 10.06.2025).
15. da Cruz N. F. Local government benchmarking. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Cham: Springer, 2022. P. 7766–7775. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_2329 (дата звернення: 10.06.2025).
16. Moisescu I. Using SWOT analysis for more efficient communication and performance at the level of public administration. *New Technologies, Development and Application V. NT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems*. Cham: Springer, 2022. Vol. 472, P. 531–538. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-05230-9_63 (дата звернення: 10.06.2025).
17. Богаченко, М. М. Ризик-менеджмент в умовах суспільних викликів і трансформацій. *Україна як суспільство ризику: збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції* (м. Дніпро, 23 квітня 2021 р.). Дніпро : Видавничо-поліграфічний дім «Формат А+», 2021. С. 8–10. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/facults/fsocgum/sociologia/Ukrajina_jak_suspilstvo_ryzyku.pdf#page=9 (дата звернення: 10.06.2025).
18. Participatory scenario planning and framing of social-ecological systems: an analysis of policy formulation processes in Rwanda and Tanzania / L. Rutting et al. *Ecology and Society*. 2021. Vol. 26, No. 4. Article 20. URL: <https://doi.org/10.5751/ES-12665-260420> (дата звернення: 10.06.2025).

References

1. Koroliuk, T. (2022). Doslidzhennia sutnosti poniattia "kontrolinh" [Research of the essence of the concept of "controlling"]. In *Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku obliku, analizu ta kontroliu v sotsialno-orientovanii systemi upravlinnia pidpriemstvom: Materialy V Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii — Actual problems and prospects of development of accounting, analysis and control in a socially oriented enterprise management system: Materials of the V All-Ukrainian Scientific and Practical Conference* (pp. 113–114). Poltava. Retrieved from <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38096> [in Ukrainian].
2. Štangová, N., Mihaliková, E., & Mital'ová, J. (2007). Controlling in public administration. *E a M: Ekonomie a Management*, (2). Retrieved from <https://www.ekonomie-management.cz/archive/number/2007/2/>.
3. Kuka, D. (2021). Vprovdzhennia systemy kontrolinhu yak osnovy efektyvnogo funktsionuvannia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Implementation of a controlling system as a basis for the effective functioning of local self-government

bodies]. In R. R. Avhustyn, A. Yu. Vasina, T. L. Zheliuk et al. (Eds.), *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky: materialy dop. II Vseukr. nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastiu — Actual problems of management and public administration in the conditions of innovative economic development: materials of the report. II All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with international participation* (Vol. 2, pp. 172–174). Ternopil: ZUNU. Retrieved from <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/43319> [in Ukrainian].

4. Chorny, O. O. (2023). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmi intehruvannia kontrolinhu v systemu publichnoho upravlinnia [Organizational and economic mechanism of integrating controlling into the public administration system]. *Slovak International Scientific Journal*, (74), 74–77. Retrieved from <https://doi.org/10.5281/zenodo.8223377> [in Ukrainian].

5. Namugabi, A. W., & Kalikola, J. (2023). Public sector monitoring and evaluation on promoting good governance in Uganda: A case study of Ministry of Local Government. *Metropolitan Journal of Business & Economics (MJBE)*, 2(9), 256–267. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/376617197>.

6. Arabchuk, Ya. I. (2019). Kontrolinh-skladova mystetstva efektyvnoho publichnoho upravlinnia [Controlling — a component of the art of effective public administration]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti — Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*, (2), 55–69. Retrieved from [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-2\(20\)-55-69](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-2(20)-55-69) [in Ukrainian].

7. Fioretto, S., Masciari, E., & Napolitano, E. V. (2024). A brief discussion on KPI development in public administration. *arXiv preprint arXiv*. Retrieved from <https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.09142>.

8. Chotib, H. M., Rahmi, H., & Pratiwi, W. (2025). Performance-based budgeting reforms and sectoral outcomes: Evaluating the link between financial allocation and public service delivery quality in Jambi province. *Enigma in Economics*, 3(1), 186–197. Retrieved from <https://doi.org/10.61996/economy.v3i1.88>.

9. Vrabie, T., Cristache, N., & Năstase, M. (2022). The use of balanced scorecard in assessing public service performance. *Applied Research In Administrative Sciences*, 3(2), 28–36. Retrieved from <https://doi.org/10.24818/ARAS/2022/3/2.03>.

10. Alamry, S. J. M., Al-Attar, H. A., & Salih, A. S. (2022). The effect of using the Balanced Scorecard (BSC) on reducing the financial and administrative corruption in Iraqi Government Units. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 4(1), 67–83. Retrieved from <https://doi.org/10.35912/ijfam.v4i1.732>.

11. Mohamed, N. A., & Kulmie, D. A. (2023). Role of effective monitoring and evaluation in promoting good governance in public institutions. *Public Administration Research*, 12(2), 48–58. Retrieved from <https://doi.org/10.5539/par.v12n2p48>.

12. Nweke A. C. (2021). Monitoring and evaluation: A practical approach to public service delivery. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 6(3), 33–40. Retrieved from <https://journals.rcmss.com/index.php/ijpamr/article/view/75>.

13. Chokki, A. P., Simonofski, A., Frénay, B., & Vanderose, B. (2022). Engaging citizens with open government data: The value of dashboards compared to individual visualizations. *Digital Government: Research and Practice*, 3(3), 1–20. Retrieved from <https://doi.org/10.1145/3558099>.

14. Anggraini, D., Heriningsih, S., & Windyastuti, W. (2021). The influence of accountability, transparency and supervision on budgeting performance with the concept of value for money in village owned enterprises in Klaten regency. *Journal of International Conference Proceedings*, 4(3), 704–713. Association of International Business and Professional Management. Retrieved from <https://doi.org/10.32535/jicp.v4i3.1419>.

15. da Cruz, N. F. (2022). Local Government Benchmarking. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 7766–7775). Cham: Springer. Retrieved from https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_2329.

16. Moisesescu, I. (2022). Using SWOT analysis for more efficient communication and performance at the level of public administration. In I. Karabegović, A. Kovačević, & S. Mandžuka (Eds.), *New Technologies, Development and Application V. NT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 472, pp. 531–538). Cham: Springer. Retrieved from https://doi.org/10.1007/978-3-031-05230-9_63.

17. Bogachenko, M. M. (2021). Ryzyk-menedzhment v umovakh suspilnykh vyklykiv i transformatsii [Risk management in the conditions of social challenges and transformations]. In V. V. Kryvoshein (Ed.), *Ukraina yak suspilstvo ryzyku: Zbirka materialiv Vseukrainskoi naukovoï konferentsii* (pp. 8–10). Dnipro: Vydavnycho-polihrafichnyi dim “Format A+”. Retrieved from https://www.dnu.dp.ua/docs/facults/fsocgum/sociologia/Ukrajina_jak_suspilstvo_ryzyku.pdf#page=9 [in Ukrainian].

18. Rutting, L., Vervoort, J., Mees, H., & Driessen, P. (2021). Participatory scenario planning and framing of social-ecological systems: an analysis of policy formulation processes in Rwanda and Tanzania. *Ecology and Society*, 26(4), Article 20. Retrieved from <https://doi.org/10.5751/ES-12665-260420>.

УДК 352/354:332.7(477)

Крушельницька Таїсія Анатоліївна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

Krushelnytska Taisiia

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Management and Public Administration
Dnipro State Agrarian and Economic University
ORCID: 0000-0001-5581-1941*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-6-11127

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У СФЕРІ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

INSTITUTIONALIZATION OF PUBLIC SERVICE IN THE SPHERE OF LAND RELATIONS IN THE CONDITIONS OF THE DEVELOPMENT OF DIGITAL TECHNOLOGIES

Анотація. Вступ. В умовах цифрової трансформації публічного управління особливої актуальності набуває проблема інституціоналізації публічної служби як ключового суб'єкту реалізації публічної політики. Інституціоналізація публічної служби в умовах цифрової трансформації означає не лише створення формальних норм і процедур, а й впровадження цифрових інструментів управління, підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, забезпечення цифрової грамотності громадян, учасників ринку землі, формування відкритих земельних відносин, цивілізованого землекористування, державно-приватного партнерства в агробізнесі тощо. Це потребує відповідної трансформації ролі державного службовця від «виконавця регламентів» до «цифрового фасилітатора». Таким чином, дослідження інституціоналізації публічної служби у сфері земельних відносин в умовах цифрової трансформації державного управління є вкрай актуальним.

Мета. Метою є аналіз стану інституціоналізації публічної служби у сфері земельних відносин в умовах розвитку цифрових технологій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) публікації зарубіжних фундаторів і сучасних українських дослідників теорії інституціоналізму; 2) нормативно-правове забезпечення формування органів виконавчої влади публічної служби у сфері земельних відносин; 3) праці вітчизняних авторів і експертів щодо інституціоналізації земельних відносин в умовах цифровізації публічного управління.

У ході дослідження було використано наступні наукові методи: контент аналіз публікацій зарубіжних фундаторів і сучасних українських дослідників теорії інституціоналізму і теоретичного узагальнення при інтерпретації змісту інститутів, інституціоналізації, інституційного забезпечення. 2) історичний – при аналізі трансформації органів державної служби управління земельними відносинами в Україні, у тому числі з урахуванням побудови територіальних органів і цифровізації публічного управління; 3) аналіз і декомпозиція – при формулюванні змісту складових інституту прозорого електронного публічного управління земельними відносинами.

Результати. У ході дослідження з'ясовано зміст інституційного розвитку публічної служби у сфері земельних відносин, який є процесом формування, визнання і закріплення нових правил, норм, звичаїв, структур та практик, які набувають стійкості. Також виокремлено складові інституційного розвитку: інституційне забезпечення (стала складова) й інституціоналізацію (динамічна складова).

На підставі аналізу динаміки трансформації державних утворень виконавчої влади публічної служби у сфері земельних відносин в Україні упродовж періоду з 1991 р. доведена необхідність створення суспільного інституту прозорого електронного управління земельними ресурсами, який включає формалізовані правила, процедури та стандарти взаємодії між державою, громадянами та бізнесом щодо доступу, використання, обігу й захисту прав на землю.

Проведено декомпозицію складових інституту прозорого електронного публічного управління земельними відносинами в умовах цифровізації та доведено, що публічно-приватне партнерство, яке базується на цифрових інструментах і прозорих правилах взаємодії, забезпечує відкритість даних, підзвітність, сприяє більш швидкій демократизації алгоритмів ефективного управління земельними відносинами, стимулюванню інвестування та екологічного використання земель, чим посилюють можливості розвитку територій і конкурентоспроможності країни.

Доведено ключову роль інституційної пам'яті у формуванні і закріпленні соціальних інститутів, які несуть в собі цінності інституту, зберігаючи і закріплюючи його характерні ознаки, які регулюють поведінку учасників відносин. Інституційна пам'ять дозволяє інститутам публічної влади задавати очікувану поведінку, яка є соціально схваленою та обов'язковою для дотримання.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях передбачається дослідження впливу земельного ринку на посилення фінансової спроможності територіальних громад і конкурентоспроможність України.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, публічна служба, державна політика, демократизація, інститути інституціоналізація, земельні відносини, публічно приватне партнерство, земля, ринок землі, землекористування, конкурентоспроможність, цифровізація, цифрові технології, інвестиції, розвиток територій.

Summary. Introduction. In the context of the digital transformation of public administration, the problem of institutionalizing the public service as a key subject of public policy implementation is of particular relevance. Institutionalizing the public service in the context of digital transformation means not only creating formal norms and procedures, but also implementing digital management tools, increasing the level of professional competence of civil servants, ensuring digital literacy of citizens, land market participants, forming open land relations, civilized land use, public-private partnership in agribusiness, etc. This requires a corresponding transformation of the role of a civil servant from a "regulatory executor" to a "digital facilitator" who not only complies with the law, but also helps citizens navigate the digital environment of public services.

Thus, the study of the institutionalization of the public service in the field of land relations in the context of the digital transformation of public administration is extremely relevant.

Purpose. The purpose is to analyze the state of institutionalization of the public service in the field of land relations in the context of the development of digital technologies.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) publications of foreign founders and modern Ukrainian researchers of the theory of institutionalism; 2) regulatory and legal support for the formation of executive bodies of public service in the field of land relations;

3) works of domestic authors and experts on the institutionalization of land relations in the context of the digitalization of public administration.

The following scientific methods were used in the study: content analysis of publications of foreign founders and modern Ukrainian researchers of the theory of institutionalism and theoretical generalization when interpreting the content of institutions, institutionalization, institutional support. 2) historical – when analyzing the transformation of state service bodies of land relations management in Ukraine, including taking into account the construction of territorial bodies and the digitalization of public administration; 3) analysis and decomposition – when formulating the content of the components of the institute of transparent electronic public management of land relations.

Results. The study clarified the content of the institutional development of the public service in the field of land relations, which is the process of forming, recognizing and consolidating new rules, norms, customs, structures and practices that become stable. The components of institutional development were also identified: institutional support (a constant component) and institutionalization (a dynamic component).

Based on the analysis of the dynamics of the transformation of state entities of the executive power of the public service in the field of land relations in Ukraine during the period since 1991, the need to create a public institute of transparent electronic management of land resources, which includes formalized rules, procedures and standards of interaction between the state, citizens and business regarding access, use, circulation and protection of land rights, was proven.

The components of the institution of transparent electronic public management of land relations in the conditions of digitalization were decomposed and it was proven that public-private partnership, which is based on digital tools and transparent rules of interaction, ensures data openness, accountability, contributes to faster democratization of algorithms for effective management of land relations, stimulates investment and ecological use of land, thereby enhancing the development opportunities of territories and the competitiveness of the country.

The key role of institutional memory in the formation and consolidation of social institutions that carry the values of the institution, preserving and consolidating its characteristic features that regulate the behavior of participants in relations is proven. Institutional memory allows public authorities to set expected behavior that is socially approved and mandatory for compliance.

Key words: public management and administration, public service, public policy, democratization, institutions, institutionalization, land relations, public-private partnership, land, land market, land use, competitiveness, digitalization, digital technologies, investments, territorial development.

Постановка проблеми. В умовах цифрової трансформації публічного управління особливої актуальності набуває проблема інституціоналізації публічної служби як ключового суб'єкту реалізації публічної політики. Інституціоналізація публічної служби у сфері земельних відносин означає не лише створення формальних норм і процедур, а й впровадження цифрових інструментів управління, підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, забезпечення цифрової грамотності громадян, у тому числі учасників ринку землі, формування відкритих земельних відносин, цивілізованого землекористування, державно-приватного партнерства в агробізнесі тощо. Без інституційної спроможності інститутів державної служби й органів місцевого самоврядування реалізувати функції щодо земельних відносин, посилюється бюрократизація, виникає висока ймовірність зловживань та корупційних ризиків, що, зрештою, приводить до неефективного управління земельними ресурсами. Це потребує відповідної трансформації ролі державного службовця від «виконавця регламентів» до «цифрового фасилітатора», який не лише дотримується закону, а й допомагає громадянам орієнтуватися в цифровому середовищі державних послуг.

Таким чином, дослідження інституціоналізації публічної служби у сфері земельних відносин набуває особливої актуальності в умовах цифрової трансформації державного управління є вкрай актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Змісту теорії інституціоналізму, на якій ґрунтується публічне адміністрування, та ідентифікації її засадничих понять опираються на роботи науковців декількох поколінь. Сутність і співставлення категорій «інститут», «інституції», «інституційне забезпечення», «інституціоналізація» а також процес еволюції інститутів як суспільного феномену розкривається, у працях представників теорії інституціоналізму. Так серед фундаторів теорії інституціоналізму Т. Веблен [1], який довів, що інститути є результатом історичного розвитку суспільних відносин, Дж. М. Кларк [2], Коммонс Р. Джон [3], які вивчали вплив інститутів на розвиток економіки й підкреслювали взаємодію економічних рішень, інституцій та суспільного контролю., Дуглас Норт [4] називав інститутами норми, правила і звичаї, та ін. Серед українських вчених питання інституціоналізації висвітлювали О. Іншаков [5], С. Ковбасюк [6], Н. Фоміцька [7], Д. Фролов [5] та ін.

Дослідження різних аспектів землі, землекористування, земельних відносин знаходяться у фокусі уваги багатьох учених. Щодо предметної сфери, питання землі, землекористування і формування ринку землі розглядали А. Котеленець [8], З. Паньків [9], та ін. Проблеми державної політики у сфері регулювання земельних відносин є в роботах О. Голоюхи [10] Б. Косовича [11] та ін., механізми

публічного управління щодо реалізації державної політики регулювання земельних відносин в умовах децентралізації досліджували О. Руденко [12], П. Халімон [12] та ін. Також зазначимо таких учених як А. Третяк [13], В. Третяк [13], Ю. Скляр [13], Н. Капінос [13], Н. Третяк [13], які сформулювали концепцію державної програми розвитку земельних відносин в Україні. Ми досліджували особливості реалізації політики державного регулювання земельних відносин у контексті продовольчої безпеки [14].

Питання цифровізації ринку землі у контексті останніх реформ земельних відносин розглядаються в роботах багатьох науковців, зокрема В. Гриба [15], Н. Демчишака [15], О. Радухи [15] щоправда в їх статті йдеться здебільшого про цифровізацію аграрного виробництва. Т. Калина [16], Р. Ступень [16], Т. Арзуманян [16] також досліджували питання формування земельно-ресурсного потенціалу підприємств агробізнесу в умовах цифрової трансформації економіки.

В цьому дослідженні ми піднімаємо питання інституціоналізації державної служби, органів місцевого самоврядування щодо земельних відносин і землекористування в умовах розвитку цифрових технологій, що на сьогодні досліджено недостатньо.

Метою статті є аналіз стану інституціоналізації публічної служби у сфері земельних відносин в умовах розвитку цифрових технологій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є:

- 1) публікації зарубіжних фундаторів і сучасних українських дослідників теорії інституціоналізму;
- 2) нормативно-правове забезпечення формування органів виконавчої влади публічної служби у сфері земельних відносин;
- 3) праці вітчизняних авторів і експертів щодо інституціоналізації земельних відносин в умовах цифровізації публічного управління.

У ході дослідження було використано наступні наукові методи: 1) контент аналіз публікацій зарубіжних фундаторів і сучасних українських дослідників теорії інституціоналізму при інтерпретації змісту інститутів, інституціоналізації, інституційного забезпечення; 2) історичний, при аналізі трансформації органів державної служби управління земельними відносинами в Україні, у тому числі з урахуванням побудови територіальних органів і цифровізації публічного управління; 3) аналіз і декомпозиція при формулюванні змісту складових інституту прозорого електронного публічного управління земельними відносинами.

Виклад основного матеріалу. На початку ХХ ст. Т. Веблен, вивчаючи інститути, визнавав природу їх виникнення й еволюції із середовища взаємодії людей різних верств й формування культури споживання, грошової культури, культури виробництва за застосування «машинних виробів» [1, с. 59] у відповідь на «процес примусової адаптації індивідів до середовища» [1, с. 60]. Він доводив, що

«соціальний прогрес» [1, с. 60], полягає в постійному прогресивному підході до приблизно точного «пристосування внутрішніх відносин до зовнішніх» [1, с. 60]. А саме відносини зрештою з часом і стають інститутами, а «сучасні інституції то є сучасна прийнята схема життя» [1, с. 60], хоча зазвичай інститути, які суспільство отримує у результаті історичного розвитку «не повністю відповідають сучасній ситуації» [1, с. 60], стверджує Т. Веблен, з чим ми цілком погоджуємось постійно стикаючись з опором до змін, який чинять інститути публічного адміністрування в особі державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Такий опір змінам щодо інститутів пояснюється тим, «...звички мислення людей, як правило, зберігаються невизначено довго, окрім випадків, коли обставини змушують їх змінюватися. Ці інституції, що були передані у спадок, ці звички мислення, точки зору, ментальні установки та схильності, чи щось інше, самі по собі є консервативним фактором. Це фактор соціальної інерції, психологічної інерції, консерватизму» [1, с. 61], «яке поступово змінювалося зі зростанням спільноти та зі зміною інституцій, за яких жили люди» [1, с. 61].

У 20-ті роки XX ст. великий внесок в теорію інституціоналізму вніс Джон Моріс Кларк (John Maurice Clark) [2], який став своєрідним мостом між старим інституціоналізмом (Т. Веблен, Коммонс Р. Джон та ін.) і новими підходами (наприклад, Д. Норт та ін.). Він вважав інститути змінними факторами виробництва, розглядав їх як динамічну частину виробничого процесу, адже вони змінюються з часом і впливають на ефективність економіки не менше, ніж технічні або матеріальні ресурси [2]. Він підкреслював, що людські звички, правові норми, соціальні очікування є такими ж реальними економічними змінними, як праця чи капітал [2].

Дуглас Норт [4], який є представником теорії інституціоналізму кінця XX- початку XXI сторіччя, вважав інститутами норми, правила і звичаї поведінки, визначав, що «інститути утворюють базисну структуру, спираючись на яку, люди протягом усієї історії створювали порядок і прагнули знизити невизначеність ...» [4]. У суспільному контексті прикладом таких базисних структур/інститутів є інститут сім'ї, інститут права, інститут демократії тощо, у нашій предметній сфері, інститутом є інститут ринку землі, інститут партнерства, інститут землекористування тощо.

Охоплений аналізом історичний розвиток теорії інституціоналізму упродовж ста років висвітлює тяжіння його класиків до розуміння інституціоналізації як процесу становлення інститутів щодо взаємодії і формування суспільних відносин у різних сферах. Власне, сьогодні в своїх поглядах ми опираємось теорію інституціоналізму й визнаємо, що взаємодія людей в суспільстві й державі складається на основі певного досвіду й потреб і формалізується (або ні) соціальними інститутами і нормативами.

Аналізуючи інституційний розвиток публічної служби у сфері земельних відносин, як процес формування, визнання і закріплення нових правил, норм, звичаїв, структур та практик, які набувають стійкості, маємо виокремити інституційне забезпечення (певний існуючий склад наявних інститутів публічного управління у сфері земельних відносин, які вже створені, є усталеними і діють за допомогою прийнятих інструментів і механізмів) від інституціоналізації (динамічний процес створення інститутів публічного управління у сфері земельних відносин).

Враховуючи при цьому, що держава є монополістом щодо заснування інститутів влади у різних сферах та управління ними, пише О. Шпикуляк [17]. Саме тому базисне розуміння ролі держави (монополія влади і управління) становлять основу як інституційного забезпечення (стала складова), так і інституціоналізації (динамічна складова) публічного управління у сфері земельних відносин, ринку землі, механізмами регулювання земельних відносин тощо.

Розглядаючи сталу складову, інституційне забезпечення земельних відносин, зазначимо, що сьогодні функціонування ринку землі в Україні обслуговується доволі складною системою інституційного забезпечення, яка вже склалась під дією зовнішніх і внутрішніх чинників й увібрала в себе певний інституційний спадок попередніх років. До зовнішніх чинників належать, зокрема, геополітичні обставини, світові виклики, включно з воєнними подіями та стрімким розвитком управлінських технологій, зокрема цифрових. Водночас значну роль відіграють і внутрішні чинники: як позитивної дії (стратегічні орієнтири державної політики у сфері земельних відносин, рівень підготовки державного апарату до впровадження інституційних змін, а також спроможність використовувати сучасні інструменти управління та інноваційні практики в цьому процесі тощо) так і негативної (інституційний спадок радянської доби, опір змінам з боку чиновників, наявність елементів, що несуть корупційні ризики тощо).

Невід'ємними елементами інституційного забезпечення публічного управління у сфері земельних відносин є вже наявні елементи системи земельних відносин. Ю. Ковбасюк [6] називає такі:

- об'єкти (земельні ділянки, які перебувають в державній, комунальній та приватній власності) а також юридичні і фізичні особи як отримувачі публічних послуг із оформлення право власності на землю тощо;
- суб'єкти (державні інститути, територіальні громади в особі відповідних органів місцевого самоврядування (далі — ОМС); а також власники і користувачі землі: сільськогосподарські й агропромислові підприємства різних форм власності; громадяни та юридичні особи України; іноземні громадяни та особи без громадянства; іноземні юридичні особи; іноземні держави тощо);

- інфраструктура земельного ринку (інститути, інструменти і механізми реалізації земельних відносин;
- нормативно-правова база (як основа адміністративно-організаційного механізму державного регулювання ринку земель).

Таким чином, інституційне забезпечення як усталений склад наявних інститутів публічного управління у сфері земельних відносин, правил, нормативно-правових актів, процедур і практик які вже створені, є усталеними і діють, вони складають інструментальну частину яка забезпечує реалізацію політики реалізації земельних відносин або функціонування публічної служби галузі. Загалом, інституційне забезпечення земельних відносин та ринку землі має сприяти економічному, ефективному та екологічно безпечному використанню землі та включає сукупність економічних та організаційних інструментів, методів і механізмів, інфраструктуру ринку систему регулюючих правових норм впливу на суб'єкт-об'єктів земельних відносин.

Щодо другої, динамічної, складової, інституціоналізації, наведемо С. Ковбасюка, який під інституціоналізацією визнає «процес формалізації соціальних відносин, перехід від неформальних відносин і неорганізованої діяльності до створення організаційних структур з чіткою ієрархією влади. Інституціоналізація передбачає також регламентацію діяльності індивідів та їх взаємовідносин, юридичну легалізацію організаційних структур» [6, с. 177]. Ми

визначаємо, що інституціоналізацію є динамічний процес створення інститутів публічного управління у сфері земельних відносин, це процес формування, визнання і закріплення нових правил, норм, звичаїв, структур та практик, які набувають стійкості в публічній службі, суспільстві і в цілому галузі.

Інституціоналізація публічної служби у сфері земельних відносин супроводжується, насамперед, формуванням відповідних інститутів. Виходячи з наведеного вище концепту розуміння інституціоналізації як сукупності формалізованих усталених відносин, у сфері земельних відносин в умовах цифрової трансформації маємо розглядати її (інституціоналізацію) не лише як процес створення формальних інституційних структур, що регулюють земельну політику, а й як глибоке переосмислення принципів взаємодії держави і громадян та побудову нового демократичного формату таких відносин, які зрештою стануть усталеним інститутом, на наш погляд, це має бути суспільний інститут прозорого електронного управління земельними відносинами.

Процес інституціоналізації державної служби у сфері земельних відносин в Україні триває від початку відновлення незалежності. Цей процес був доволі суперечливим, без чітко вираженого цілепокладання, інколи схоластичним. Найбільш знакові події трансформації державних утворень виконавчої влади публічної служби у сфері земельних відносин у період 1991–2021 рр. наведені на рис. 1.



Рис. 1. Динаміка трансформації державних утворень виконавчої влади публічної служби у сфері земельних відносин

Джерело: узагальнено автором на підставі [18–26]

Упродовж всього періоду незалежності України і до сьогодні відбувалось створення-реорганізація-відновлення-нова реорганізація старих і започаткування нових державних утворень виконавчої влади публічної служби у сфері земельних відносин, які потім підлягали трансформації. Змінювались назви, підпорядкування, коло компетенцій, процедури і алгоритми діяльності, декілька разів змінювалась форма акту права власності на землю, що ставило перед власниками нові організаційні і фінансові виклики.

Трансформація здійснювалась за рішеннями різних інститутів державної влади (Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України), що також свідчить про неналежну ієрархічну впорядкованість публічного управління у сфері земельних відносин.

На підтвердження розфокусованого трансформаційного процесу наведемо прийняття Кабінетом Міністрів України постанови від 16 листопада 2020 року № 1118 «Питання функціонування територіальних органів Державної служби з питань геодезії, картографії та кадастру» [25], якою постановив: «Ліквідувати як юридичні особи публічного права територіальні органи Державної служби з питань геодезії, картографії та кадастру (далі — *Держгеокадастр*, курсив наш. К.Т.) за переліком...» та утворити «територіальні органи Державної служби з питань геодезії, картографії та кадастру як структурних підрозділів апарату зазначеної Служби» [26]. Щоправда, доволі важко визначити чим, окрім назви, вирізняються між собою «Головні управління Держгеокадастру у певній області», які ліквідуються, від «Управління Держгеокадастру у тій же області», які створюються [24]. Власне, можливо саме тому, рішення про ліквідацію перших і створення других було скасоване уже у 2021 р. [24]. Це свідчить про відсутність цілепокладання і, власне, дезорієнтацію інституціоналізації публічної служби у сфері земельних відносин.

Зазначимо, що «основним завданням органів управління земельними ресурсами мало б бути наповнення Державного земельного кадастру (далі — ДЗК), однак» цього не відбулося, якість інформації станом на 2019 р. залишалась низькою «до ДЗК внесено інформацію лише про 20% державних земель» До того ж «на картографічні роботи виділяються ... 0,3% від річного кошторису служби, а те, що приватних земель там (в ДЗК) зареєстровано близько 80%, заслуга не так відомства, як власників землі» [27].

Тож, можна стверджувати, що упродовж всього періоду існування і станом на сьогодні система публічного управління земельною політикою і земельними відносинами залишається недостатньо ефективною. Натомість, державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру залишається обтяженою непритаманними їй функціями (наприклад, з витань щодо виділення земельних ділянок) і надто

забюрократизованою, що створює корупційні ризики, послаблює конкурентоспроможність країни, територіальних громад, зменшує їх інвестиційну привабливість, уповільнює розвиток територій, скорочує можливості повоєнного відновлення.

Процес інституціоналізації публічної служби у сфері земельних відносин обтяжується ще й тим, що запровадження ринку землі стало однією з найскладніших і найбільш суспільно-чутливих реформ в Україні, яка безпосередньо пов'язана з необхідністю прозорого кадастрового обліку, ефективного регулювання прав власності, оперативного обміну інформацією між державними органами та відкриттям доступу громадян до реєстрів. Ці задачі неможливо реалізувати без належної цифрової підтримки та наявності професійного апарату державної служби, здатного сформувати цивілізовані земельні відносини. Адже цифровізація змінює саму природу взаємодії між громадянином і державою, трансформуючись від традиційного адміністративного впливу до партнерського, сервісного підходу. Додаються й інші сучасні виклики, зокрема, зростаюча потреба у прозорості земельних трансакцій, ефективному управлінні ресурсами, протидії корупції та забезпеченні рівного доступу до ринку землі, вони зумовлюють необхідність запровадження нових управлінських технологій.

Цифрові технології у цьому процесі слугують каталізатором інституційних змін, трансформуючи як організаційні структури, так і функціональне наповнення державної служби в земельній сфері. Одним із головних інструментів є електронні реєстри, зокрема Державний земельний кадастр та Єдиний державний реєстр речових прав на нерухоме майно, інтеграція яких дозволяє забезпечити відкритість та надійність обігу земельних прав. Упровадження геоінформаційних систем (ГІС), блокчейн-технологій та смарт-контрактів підвищує ступінь автоматизації і мінімізує людський фактор у прийнятті управлінських рішень.

Тому у сфері земельних відносин за допомогою цифрових технологій, за нашим баченням, має бути сформований інститут прозорого електронного управління земельними відносинами, який включає формалізовані правила, процедури та стандарти взаємодії між державою, громадянами та бізнесом щодо доступу, використання, обігу й захисту прав на землю. Його ключовим елементом стане принцип відкритості та доступу до інформації. За нашим баченням, інститут має складатись з таких елементів: електронні трансакції і юридична довіра, публічний контроль та антикорупційні стандарти, принцип єдиного вікна та автоматизації, інституційна пам'ять і збереження даних, публічно-приватне партнерство (далі — ППП) тощо. Для кожного з елементів ми розробили норма, правила і звичаї, які стануть основою земельних відносин, цифровий інструмент, за допомогою якого можуть бути реалізовані ці методи та очікувана суб'єкт-об'єктна поведінка в межах інституту.

Таблиця 1

Складові інституту прозорого електронного публічного управління земельними відносинами

Складова	Норма, правило, звичай	Цифровий інструмент	Очікувана суб'єкт-об'єктна поведінка
Принцип відкритості та доступу до інформації	Кожен учасник земельних відносин має право на вільний доступ до відомостей про земельні ділянки	Інтегрований електронний кадастр, публічні мапи, відкриті реєстри прав на землю.	усі учасники ринку (інвестори, фермери, громадяни) діють на основі доступної і перевіреної інформації
Електронні транзакції і юридична довіра	Угоди з землею можуть укладатися онлайн з використанням електронного підпису	Блокчейн-технології, онлайн-реєстрація прав, смарт-контракти	Сторони довіряють цифровому середовищу як захищеному простору для здійснення операцій
Публічний контроль та антикорупційні стандарти	Громадськість має інструменти для моніторингу щодо розпорядження землями	Платформи громадського контролю, візуалізація землекористування (наприклад, через супутникові знімки або дрони тощо)	Громадяни й журналісти активно стежать за дотриманням процедур, а органи влади у сфері земельних відносин звітують про свої дії
Принцип єдиного вікна та автоматизації	Адміністративні послуги у сфері земельних відносин надаються через єдині цифрові платформи	Платформа «Дія», електронні кабінети землевласників тощо	Користувачі землі взаємодіють з інститутами Держеокдастру і органами місцевого самоврядування без посередників, мінімізується суб'єктивність рішень, створюється привабливе інвестиційне середовище
Публічно-приватні відносини щодо земельних відносин	Співпраця між державними органами та приватними суб'єктами, моніторинг, інвестування та управління земельними ресурсами на прозорих, договірних і взаємовигідних засадах	Електронні платформи для управління публічно-приватними партнерствами (ППП); геоінформаційні системи (ГІС); Smart-контракти; API-доступ до земельних кадастрів і статистичних даних	з боку держави стане забезпечення чесних правил гри, відкритість даних, оперативне погодження та моніторинг ефективності угод; З боку бізнесу і громадян - інвестування в заощадливе землекористування, з дотриманням екологічних та соціальних стандартів
Інституційна пам'ять і збереження даних	Дані про землю зберігаються в цифровому вигляді, захищені та архівовані	Децентралізовані системи зберігання, резервне копіювання, історичні бази	відсутність ризиків «випадкового зникнення» інформації про права чи межі ділянок

Джерело: розроблено автором

Нами проведено декомпозицію складових інституту прозорого електронного публічного управління земельними відносинами в умовах цифровізації (див. табл. 1), сформульовані ознаки складових інституту.

Щодо характеристики публічно-приватного партнерства зазначимо, що таке партнерство є важливою складовою інституту прозорого електронного управління земельними ресурсами й інструментом взаємодії між державними органами, органами місцевого самоврядування та приватними суб'єктами. Держава в особі інститутів законодавчої влади і зацікавлені особи, стейкхолдери, мають напрацювати, запровадити і закріпити такі норми і звичаї поведінки, за яких співпраця між державними органами та приватними суб'єктами у сфері землекористування, моніторингу, інвестування та управління земельними ресурсами буде здійснюватися на прозорих, договірних і взаємовигідних засадах.

Державні інститути на основі важелів підтримки і інструментів відповідальності з боку чиновників має напрацювати алгоритми гарантування рівного

доступу до інформації та можливостей для бізнесу, а приватні партнери дотримуються зобов'язань щодо відкритості та доброчесності. Тому PPP, що базується на цифрових інструментах і прозорих правилах, має більше демократичних можливостей швидше напрацювати алгоритми ефективного управління земельними відносинами, стимулювання інвестування та екологічного використання земель, забезпечуючи відкритість даних, підзвітність, взаємну вигоду і сприяють розвитку територій і посиленню конкурентоспроможності країни.

Перелік цифрових інструментів реалізації земельних відносин в частині PPP може бути доволі широким, наприклад електронні платформи для управління публічно-приватними партнерствами, включно з реєстрами договорів, звітності та інвестиційних проектів; геоінформаційні системи (ГІС) для планування спільного землекористування; Smart-контракти для автоматизації виконання зобов'язань у межах PPP; API-доступ до земельних кадастрів і статистичних даних для розробників і бізнесу тощо.

Очікуваною суб'єкт-об'єктною поведінкою в результаті формування інституту з боку держави стане забезпечення чесних правил гри, відкритість даних, оперативне погодження та моніторинг угод. З боку бізнесу і громадян-землекористувачів — інвестування в заощадливе користування, збереження та управління землями з дотриманням екологічних та соціальних стандартів. І обидві сторони оприлюднюють назагал умови партнерства, дотримуються термінів і умов договорів, звітують про результати співпраці тощо. ППП щодо земельних відносин має стати ключовим елементом інституціонального середовища щодо забезпечення демократизації публічної служби, буде сприяти модернізації землекористування, залученню інвестицій у громади, формуванню довіри між державою і приватним сектором, а також ефективному управлінню земельними ресурсами.

Окремо зупинимось на інституційній пам'яті і збереженні даних, власне, саме ця складова створює будь який інститут як такий, як усталену систему норм, правил і традицій адже несе в собі цінності інституту, зберігаючи його характерні ознаки, які регулюють поведінку учасників.

Інституційній пам'яті як суспільний феномен сприяє закріпленню сталих моделей поведінки, які відтворюються в аналогічних ситуаціях і, за нормальних умов не можуть бути іншими. Визначально це законодавчі акти щодо земельного кадастру, електронної реєстрації прав, стандарти публічності інформації. Саме інституційна пам'ять дозволяє інститутам, задавати очікувану поведінку, яка є соціально схваленою та обов'язковою для дотримання. У доцифровій публічній службі у сфері земельних відносин, яка зумисне забюрократизована, інституційна пам'ять визначає сукупність негативних поведінкових звичок, наприклад, зверхнє ставлення державного службовця до громадянина; зволікання із наданням публічних послуг у сфері землерозпорядження, бажання отримати неправомірну вигоду за операції із виділенням чи оформленням землі тощо. В цифровій державі, навпаки, є позитивний тренд формування інституційного спадку, публічна служба від «виконавця регламентів» поступово трансформується до «цифрового фасилітатора». Органи публічної влади накопичують історію дій, рішень і норм, наприклад, збереження електронної історії транзакцій із землею, попередніх рішень, кадастрових змін, збереження їх у цифровому вигляді, захист та архівація. Все це забезпечує наступність і довіру до системи публічного управління земельними відносинами.

Інституційна пам'ять визначається інституційним спадком. У сфері земельних відносин цей спадок ще й досі тяжіє до негативного досвіду радянської доби, який гальмує будь-які демократичні, ринкові й інноваційні процеси. В незалежній Україні негативний інституційний спадок поглибився схоластичними реформами виконавчих органів в сфері земельних відносин. Наразі необхідно, хоча доволі

важко, формувати довіру до Держгеокадастру, його територіальних органів. Це тривалий процес і може тривати декілька десятиріч, аж доки не будуть напрацьовані стійкі механізми стимулювання дотримання норм (судові санкції, перевірки, репутаційний тиск тощо), які будуть підтримуватись суб'єктами земельних відносин. Надалі динаміку довіри до Держгеокадастру можна визначити за сукупністю якісних і кількісних індикаторів, що відображають сприйняття громадськістю, бізнесом і органами влади надійності, відкритості та ефективності роботи.

Таким чином, інститут прозорого електронного публічного управління земельними відносинами поступово сформує нову культуру земельного управління, де запанує довіра до державних виконавчих органів, сформуються усталені правила і звички взаємодії суб'єктів і об'єктів земельних відносин щодо цифрових процедур, користування відкритими цифровими платформами землекористування тощо. За умови стабільної нормативної бази та цифрової грамотності учасників, посиленню відповідальності з обох сторін земельних відносин такий інститут може стати стійким елементом демократичного, інвестиційного та конкурентоспроможного середовища територіальних громад і країни в цілому.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином результатом цього дослідження стали наступні висновки:

1. З'ясовано зміст інституційного розвитку публічної служби у сфері земельних відносин, який є процесом формування, визнання і закріплення нових правил, норм, звичаїв, структур та практик, які набувають стійкості та виокремлено його складові: інституційне забезпечення й інституціоналізацію. Інституційне забезпечення — це усталений склад наявних інститутів публічного управління у сфері земельних відносин щодо правил, нормативно-правових актів, процедур і практик, які вже створені і діють, вони складають інструментальну частину функціонування публічної служби галузі, яка забезпечує реалізацію політики земельних відносин. Інституціоналізація є динамічним процесом створення інститутів публічного управління у сфері земельних відносин, це процес формування, визнання і закріплення нових правил, норм, звичаїв, структур та практик, які набувають стійкості в публічній службі, суспільстві і в цілому галузі.

2. Доведена необхідність створення суспільного інституту прозорого електронного управління земельними ресурсами, який включає формалізовані правила, процедури та стандарти взаємодії між державою, громадянами та бізнесом щодо доступу, використання, обігу й захисту прав на землю. Інститут має складатись з таких елементів: електронні транзакції і юридична довіра, публічний контроль та антикорупційні стандарти, принцип єдиного вікна та автоматизації, інституційна пам'ять і збереження даних, публічно-приватне партнерство тощо.

3. На підставі декомпозиції інституту прозорого електронного публічного управління земельними відносинами в умовах цифровізації та доведено, виявлені його складові та доведено, що ППП є важливою складовою інституту прозорого електронного управління земельними ресурсами й інструментом взаємодії між державними органами, органами місцевого самоврядування та приватними суб'єктами. ППП, що базується на цифрових інструментах і прозорих правилах взаємодії, забезпечуючи відкритість даних, підзвітність, сприяє більш швидкій демократизації алгоритмів ефективного управління земельними відносинами, стимулюванню інвестування та екологічного використання земель, чим посилює можливості розвитку територій і конкурентоспроможності країни.

4. Доведено, що ключову роль у формуванні і закріпленні будь-якого соціального інституту, у т.ч. інституту прозорого електронного публічного управління земельними відносинами, належить

інституційній пам'яті і збереженню даних. Саме інституційна пам'ять несе в собі цінності інституту, зберігаючи і закріплюючи його характерні ознаки, які регулюють поведінку учасників відносин. Інституційна пам'ять дозволяє інститутам публічної влади задавати очікувану поведінку, яка є соціально схваленою та обов'язковою для дотримання. В цифровій державі формування інституційного спадку має позитивний тренд, адже органи публічної влади накопичують позитивну історію дій, рішень і норм, що сприяє становленню інституту прозорого електронного публічного управління земельними відносинами як стійкого елементу демократичного, інвестиційного та конкурентоспроможного середовища територіальних громад і країни в цілому.

У подальших наукових дослідженнях передбачається дослідження впливу земельного ринку на посилення фінансової спроможності територіальних громад і конкурентоспроможність України.

Література

1. Веблен Т. Теорія дозвілєвого класу: економічне дослідження інституцій. Нью-Йорк : BW Huebsch, 1918. 412 с. URL: <https://oll.libertyfund.org/titles/veblen-the-theory-of-the-leisure-class-an-economic-study-of-institutions> (дата звернення: 01.06.2025).
2. Clark John Maurice, Economic institutions and human welfare Hardcover. Knopf. January 1, 1957, 287 p.
3. Commons R. J. Institutional Economics. *American Economic Review*. 1931. Vol. 21. P. 648–657. URL: https://www.cooperative-individualism.org/commons-john_institutional-economics-1931.htm (дата звернення: 01.06.2025).
4. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки: пер. з англ. К. : Основи, 2000. 198 с. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/6310/6323> (дата звернення: 01.06.2025).
5. Іншаков О. В., Фролов Д. П. Інституція — ключ до розуміння економічних інститутів. *Економічна теорія*. 2011. № 1. С. 52–62.
6. Ковбасюк С. В. Сучасна інтерпретація поняття «інституціоналізація». *Актуальні проблеми держави і права*. 2009. С. 177–181. URL: <http://apdp.in.ua/v50/29.pdf> (дата звернення: 01.06.2025).
7. Фоміцька Н. Підходи до розкриття змісту поняття «інституціональні засади». *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр.* Вип. 4 (35). Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ, 2011. С. 99–104.
8. Котеленець А. Механізми реалізації державної політики розвитку земельних відносин в Україні. *Сучасна парадигма соціально-економічного розвитку України в умовах воєнного стану: XVIII Міжнародна науково-практична конференція: збірник наукових праць; 25 жовтня 2022 року. Чернівці, 2022. 126 с.* URL: <https://shorturl.at/BDQS1> (дата звернення: 01.06.2025).
9. Паньків З. П. Земельні ресурси: навчальний посібник. Л. : Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2012. 272 с. URL: https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/pankiv_zp_zemelni_resursi.pdf (дата звернення: 01.06.2025).
10. Голоюх О. Державна політика у сфері регулювання земельних відносин. Перспективи розвитку міжнародних економічних відносин: матеріали доповідей круглого столу на базі кафедри міжнародних економічних відносин, ЗУНУ. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. С. 20–23. URL: <https://shorturl.at/defiF> (дата звернення: 01.06.2025).
11. Косович Б. Структура земельних відносин в Україні: економіко-правовий аспект. *Вісник Львівського державного аграрного університету. Економіка АПК*. 2004. № 11(2). 563 с.
12. Руденко О. М., Халімон П. В. Механізми реалізації державної політики регулювання земельних відносин в умовах децентралізації. *Public Administration and Local Government*. 2020. № 3(46). С. 113–121. URL: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/164/143> (дата звернення: 01.06.2025).
13. Третяк А. М., Третяк В. М., Скляр Ю. Л., Капінос Н. О., Третяк Н. А. Концепція державної програми розвитку земельних відносин в Україні на період до 2030 року. *Agrosvit*. 2020. № 19–20. С. 24–31. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/19-20_2020/5.pdf (дата звернення: 01.06.2025).
14. Крушельницька Т. А., Застава І. А. Особливості реалізації політики державного регулювання земельних відносин в умовах війни у контексті забезпечення продовольчої безпеки в Україні. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2024. № 4(15). С. 9–17. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10201> (дата звернення: 01.06.2025).

15. Демчишак Н. Б., Радух О. О., Гриб В. М. Цифровізація аграрного сектору в умовах відкриття ринку землі в Україні. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 10–12. URL: <http://www.agrosvit.info/?or=1&z=3233&i=1> (дата звернення: 01.06.2025).
16. Калина Т. Є., Ступень Р. М., Арзуманян Т. Ю., Земельно-ресурсний потенціал підприємств агробізнесу в умовах цифрових трансформацій. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Vol. 9, № 4. С. 421–425. URL: <http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/2024-4-65.pdf>; DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-65>.
17. Шпикуляк О. Г. Інституції та механізми регулювання аграрного ринку: теоретико-практична оцінка функціонування. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 2. С. 46–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_2_6 (дата звернення: 01.06.2025).
18. Про земельну реформу : Постанова Верховної Ради Української РСР. від 18.12.1990 № 563-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/563-12#Text> (дата звернення: 01.06.2025).
19. Про створення єдиної системи державних органів земельних ресурсів : Указ Президента України від 06.01.1996. № 34/96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34/96#Text> (дата звернення: 01.06.2025).
20. Про реорганізацію Державного комітету України по земельних ресурсах : Постанова КМУ від 31 січня 2007 р. № 69. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/69-2007-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.06.2025).
21. Про реорганізацію Державного агентства земельних ресурсів України : Постанова КМУ від 13 лютого 2008 р. № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/48-2008-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.06.2025).
22. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади : Указ Президента України від 09.12.2010 № 1085/2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085/2010#Text> (дата звернення: 01.06.2025).
23. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади : Постанова КМУ від 10 вересня 2014 р. № 442. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.06.2025).
24. Положення про Державну службу України з питань геодезії, картографії та кадастру: Постанова КМУ від 15 січня 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.06.2025).
25. Питання функціонування територіальних органів Державної служби з питань геодезії, картографії та кадастру : Постанова КМУ від 16 листопада 2020 року № 1118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1118-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.06.2025).
26. Питання функціонування територіальних органів Державної служби з питань геодезії, картографії та кадастру : Постанова КМУ від 5 квітня 2021 р. № 301. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.06.2025).
27. Біленко С. Кому дістануться функції Держгеокадастру. *Економічна правда*. 18 жовтня 2019. URL: <https://eprava.com.ua/columns/2019/10/18/652662/> (дата звернення: 01.06.2025).

References

1. Veblen T. (1918). *Teoriia dozvillievoho klasu: ekonomichne doslidzhennia instytutitsii* [The theory of the leisure class: An Economic Study of Institutions]. New-York. BW Huebsch., 412 p. URL: <https://oll.libertyfund.org/titles/veblen-the-theory-of-the-leisure-class-an-economic-study-of-institutions>.
2. Clark John Maurice (1957). *Economic institutions and human welfare* Hardcover. Knopf. January 1. 287 p.
3. Commons R. John. (1931). *Institutional Economics*. American Economic Review. Vol. 21. P. 648–657. URL: https://www.cooperative-individualism.org/commons-john_institutional-economics-1931.htm.
4. Nort D. (2000) *Instytutitsii, instytutitsiina zmina ta funktsionuvannia ekonomiky* [Institutions, institutional change and the functioning of the economy: transl]. from English. K., Osnovy. 198 p. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/6310/6323> [in Ukrainian].
5. Inshakov O. V., Frolov D. P. (2011). *Instytutitsiia — kliuch do rozuminnia ekonomichnykh instytutiv* [Institution — the key to understanding economic institutions]. *Ekonomichna teoriia*. № 1. P. 52–62 [in Ukrainian].
6. Kovbasiuk S. V. (2009). *Suchasna interpretatsiia poniattia “instytutsionalizatsiia”* [Modern interpretation of the concept of “institutionalization”]. *Aktualni problemy derzhavy i prava*. P. 177–181. URL: <http://apdp.in.ua/v50/29.pdf> [in Ukrainian].
7. Fomitska N. (2011). *Pidkhody do rozkryttia zmistu poniattia “instytutsionalni zasady”* [Approaches to revealing the content of the concept of “institutional foundations”]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia: zb. nauk. pr. Vyp. 4 (35)*. Kh.: Vyd-vo KharRI NADU. P. 99–104 [in Ukrainian].
8. Kotelenets A. (2022) *Mekhanizmy realizatsii derzhavnoi polityky rozvytku zemelnykh vidnosyn v Ukraini* [Mechanisms for implementing the state policy of land relations development in Ukraine]. *Suchasna paradyhma sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: XVIII Mizhnarodna nauko-vo-praktychna konferentsiia: zbirnyk naukovykh prats; 25 zhovtnia 2022 roku*. Chernihiv. 126 p. URL: <https://shorturl.at/BDQS1> [in Ukrainian].
9. Pankiv Z. P. (2012) *Zemelni resursy: navchalnyi posibnyk* [Land resources: a study guide]. L.: Vyd. tsentr LNU im. Ivana Franka. 272 c. URL: https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/pankiv_zp_zemelni_resursi.pdf [in Ukrainian].
10. Holoiukh O. (2020) *Derzhavna polityka u sferi rehuliuвання zemelnykh vidnosyn* [State policy in the field of regulation of land relations]. *Perspektyvy rozvytku mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn: materialy dopovidei kruhloho stolu na bazi kafedry mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn, ZUNU. Ternopil: ZUNU*. P. 20–23. URL: <https://shorturl.at/defiF> [in Ukrainian].

11. Kosovych B. (2004) Struktura zemelnykh vidnosyn v Ukraini: ekonomiko-pravovyi aspekt [Structure of land relations in Ukraine: economic and legal aspect]. Visnyk Lvivskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu: Ekonomika APK. № 11(2) 563 p. [in Ukrainian].
12. Rudenko O. M., Khalimon P. V. (2020) Mekhanizmy realizatsii derzhavnoi polityky rehuliuвання zemelnykh vidnosyn v umovakh detsentralizatsii [Mechanisms of implementation of the state policy of regulation of land relations in conditions of decentralization]. Pabublic Administration and Local Government. № 3(46). P. 113–121. URL: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/164/143> [in Ukrainian].
13. Tretiak A. M., Tretiak V. M., Skliar Yu. L., Kapinos N. O., Tretiak N. A. (2020) Kontseptsiiia derzhavnoi prohramy rozvytku zemelnykh vidnosyn v Ukraini na period do 2030 roku [Concept of the state program for the development of land relations in Ukraine for the period until 2030.] Ahrosvit. № 19–20. P. 24–31. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/19-20_2020/5.pdf [in Ukrainian].
14. Krushelnyska T. A., Zastava I. A. (2024). Osoblyvosti realizatsii polityky derzhavnoho rehuliuвання zemelnykh vidnosyn v umovakh viiny u konteksti zabezpechennia prodovolchoi bezpeky v Ukraini [Peculiarities of implementing the policy of state regulation of land relations in wartime in the context of ensuring food security in Ukraine]. Elektronne naukovye vydannia "Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka". № 4(15). P. 9–17. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10201> [in Ukrainian].
15. Demchyshak N. B., Radukh O. O., Hryb V. M. (2020). Tsyfrovizatsiia ahrarnoho sektoru v umovakh vidkryttia rynku zemli v Ukraini [Digitalization of the agricultural sector in the context of opening the land market in Ukraine]. Ahrosvit. № 12. P. 10–12. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3233&i=1> [in Ukrainian].
16. Kalyna T. Ye., Stupen R. M., Arzumanian T. Yu. (2024) Zemelno-resursnyi potentsial pidpriemstv ahrobiznesu v umovakh tsyfrovykh transformatsii [Land and resource potential of agribusiness enterprises in the context of digital transformations]. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. Volume 9. № 4. P. 421–425. URL: <http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/2024-4-65.pdf>; DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-65> [in Ukrainian].
17. Shpykuliak O. H. (2016) Instytutysii ta mekhanizmy rehuliuвання ahrarnoho rynku: teoretyko-praktychna otsinka funktsionuvannia [Institutions and mechanisms of agricultural market regulation: theoretical and practical assessment of functioning]. Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky. № 2. P. 46–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_2_6 [in Ukrainian].
18. Pro zemelnu reform [On land reform] (1990). Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainiskoi RSR. vid 18.12.1990 № 563-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/563-12#Text> [in Ukrainian].
19. Pro stvorennia yedynoi systemy derzhavnykh orhaniv zemelnykh resursiv: [On the creation of a unified system of state land resources bodies] (1996). Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 06.01.1996. № 34/96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34/96#Text> [in Ukrainian].
20. Pro reorhanizatsiiu Derzhavnoho komitetu Ukrainy po zemelnykh resursakh [On the reorganization of the State Agency of Land Resources of Ukraine] (2007). Postanova KMU vid 31.01.2007. № 69. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/69-2007-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
21. Pro reorhanizatsiiu Derzhavnoho ahentstva zemelnykh resursiv Ukrainy [On the reorganization of the State Agency of Land Resources of Ukraine] (2008). Postanova KMU vid 13.02.2008. № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/48-2008-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
22. Pro optymizatsiiu systemy tsentralnykh orhaniv vykonavchoi vlady [On the optimization of the system of central executive bodies] (2010). Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 09.12.2010 № 1085/2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085/2010#Text> [in Ukrainian].
23. Pro optymizatsiiu systemy tsentralnykh orhaniv vykonavchoi vlady [On the optimization of the system of central executive bodies] (2014). Postanova KMU vid 10.09.2014. № 442. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-2014-%D0%B-F#Text> [in Ukrainian].
24. Polozhennia pro Derzhavnu sluzhbu Ukrainy z pytan heodezii, kartohrafi ta kadastr [Regulations on the State Service of Ukraine for Geodesy, Cartography and Cadastre] (2015). Postanova KMU vid 15.01.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2015-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
25. Pytannia funktsionuvannia terytorialnykh orhaniv Derzhavnoi sluzhby z pytan heodezii, kartohrafi ta kadastru [Issues of the functioning of territorial bodies of the State Service for Geodesy, Cartography and Cadastre] (2020). Postanova KMU vid 16.11.2020. № 1118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1118-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
26. Pytannia funktsionuvannia terytorialnykh orhaniv Derzhavnoi sluzhby z pytan heodezii, kartohrafi ta kadastru [Issues of the functioning of territorial bodies of the State Service for Geodesy, Cartography and Cadastre] (2021). Postanova KMU vid 5.04.2021. № 301. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
27. Bilenko S. (2019) Komu distanutsia funktzii Derzhheokadastru [Who will get the functions of the State Geocadastre?]. *Ekonomichna pravda*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2019/10/18/652662/> [in Ukrainian].

УДК 005.95/.96:352.07

Сич Тетяна Володимирівна

*доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри публічної служби та управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

Sych Tetiana

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor at the
Department of Public Service and Management of Educational Institutions
Luhansk Taras Shevchenko National University*

ORCID: 0000-0003-0230-3374

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-6-11136

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN LOCAL PUBLIC AUTHORITIES

Анотація. Вступ. У нинішніх складних умовах для подолання політичної та економічної нестабільності Україна потребує побудови ефективної системи публічного управління, що ґрунтуватиметься на європейських принципах і стандартах, та стане основою подальшого державотворення й модернізації публічної служби. Управління кадрами на місцевому рівні є фундаментальним елементом ефективного державного управління, сталого розвитку територій та побудови довіри громадян до влади. У сучасний період воно визначає не лише оперативну ефективність, а й стратегічну стійкість системи публічного врядування загалом.

Мета. Розгляд особливостей та викликів кадрового забезпечення органів публічної влади на місцевому рівні в Україні та визначення шляхів вдосконалення управління персоналом в органах публічної влади на місцевому рівні.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері управління людськими ресурсами в органах публічної влади на місцевому рівні в Україні. Використано наступні наукові методи: теоретичного аналізу й узагальнення для характеристики стану управління людськими ресурсами в органах публічної влади на місцевому рівні; аналіз та синтез для визначення шляхів вдосконалення управління людськими ресурсами в органах публічної влади на місцевому рівні та логічне узагальнення результатів для формулювання висновків.

Результати. У науковій статті розглянуто сучасні підходи до управління людськими ресурсами; надано пропозиції щодо вдосконалення кадрового менеджменту в системі публічного управління на місцевому рівні в Україні: створення регіональних центрів підтримки та навчання кадрів; впровадження системи оцінювання результативності працівників; підвищення престижу служби в органах місцевого самоврядування; налагодження горизонтальних зв'язків між громадами для обміну досвідом.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на новітніх підходах до розвитку особистої ініціативи службовців.

Ключові слова: людські ресурси, місцеве самоврядування, кадрова політика, децентралізація, публічне управління, управління персоналом.

Summary. Introduction. Under current challenging conditions, in order to overcome political and economic instability, Ukraine needs to build an effective public administration system based on European principles and standards. This system should become the foundation for further state-building and the modernization of the civil service. Human resource management at the local level is a fundamental element of effective public governance, sustainable territorial development, and the building of citizens' trust in authorities. Today, it plays a key role not only in ensuring operational efficiency but also in strengthening the strategic resilience of the overall public administration system.

Purpose. To explore the specific features and challenges of staffing in local public authorities in Ukraine and to identify ways to improve personnel management in local public sector institutions.

Materials and Methods. The research is based on the works of Ukrainian and international scholars conducting theoretical and practical studies in the field of human resource management within local public authorities in Ukraine. The following scientific methods were applied: theoretical analysis and generalization to describe the current state of HRM in local public institutions; analysis and synthesis to determine directions for improving HRM; and logical generalization to draw conclusions.

Results. The article examines modern approaches to human resource management and offers proposals for improving personnel management within the local public administration system in Ukraine. These include: establishing regional staff training and support centers; introducing performance evaluation systems; enhancing the prestige of local government service; and building horizontal cooperation between communities to facilitate experience sharing.

Discussion. Future research is proposed to focus on innovative approaches to developing employees' personal initiative in public service.

Key words: human resources, local self-government, personnel policy, decentralization, public administration, personnel management

Постановка проблеми. Ефективне управління людськими ресурсами є одним із ключових чинників успішної реалізації реформ у сфері місцевого самоврядування. В умовах децентралізації влади в Україні органи місцевого самоврядування отримують більше повноважень, створення об'єднаних територіальних громад супроводжується передачею нових повноважень і відповідальності на місця, що, у свою чергу, вимагає якісно нового підходу до управління кадрами, підвищення їхньої професійної компетентності та адаптації до сучасних управлінських практик, впровадження якісно нових підходів до кадрової політики, професійного розвитку, мотивації та оцінювання діяльності працівників тощо.

Водночас зберігається низка проблем, серед яких — недостатня кадрова спроможність місцевих органів, обмежені ресурси для підвищення кваліфікації, відсутність єдиної системи стратегічного HRM. У контексті євроінтеграційних прагнень України постає необхідність впровадження сучасних європейських практик управління персоналом у публічному секторі, що зумовлює наукову та практичну значущість дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування базових положень та концепцій управління людськими ресурсами зробили Гончарук Н., Прудіус Л. [1], Гусак І. [2], Зелінський С. [3], Маковоз О. [5], Сурай І., Пархоменко-Куцевіл О. [7], Серьогін С., Бородін Є., Комарова К., Липовська Н., Тарасенко Т. [9] та ін.

Зелінський С. ґрунтовно досліджує історичну спадщину управління людськими ресурсами в Україні, яка дісталася у спадок від радянської системи управління, аналізує систему оцінювання публічних службовців [3]. У дисертаційному дослідженні Гусак І. проведено аналіз актуальних практик впровадження державної політики у сфері управління персоналом в органах державної влади України. Також здійснено порівняльну характеристику підходів до кадрового забезпечення виконання управлінських функцій в системі виконавчої влади та органах місцевого самоврядування [2]. Прудіус Л., Гончарук Н., Білокудря А., Ковальчук М., Сурай І., Комарова К. аналізують сучасні підходи до управління людськими

ресурсами на державній службі України в умовах глобальної цифровізації [6; 10].

Метою статті є розгляд особливостей та викликів кадрового забезпечення органів публічної влади на місцевому рівні в Україні та визначення шляхів вдосконалення управління персоналом в органах публічної влади на місцевому рівні.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що проводять свої науково-практичні дослідження у сфері управління людськими ресурсами в органах публічної влади на місцевому рівні в Україні. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного аналізу й узагальнення для характеристики стану управління людськими ресурсами в органах публічної влади на місцевому рівні; аналіз та синтез для визначення шляхів вдосконалення управління людськими ресурсами в органах публічної влади на місцевому рівні та логічне узагальнення результатів для формулювання висновків.

Виклад основного матеріалу. Поняття «людські ресурси» (англ. *human resources* — HR) сформувалося як наукова категорія у 1970–1980-х роках у рамках американської школи менеджменту та згодом отримало подальший розвиток у теорії та практиці управління, зосередженій на використанні потенціалу людини. Під людськими ресурсами зазвичай розуміють осіб, які володіють відповідними знаннями, професійними навичками та вміннями, що можуть бути ефективно застосовані в трудовій діяльності.

Управління людськими ресурсами є комплексним і багатограним поняттям, що передбачає ставлення до працівника як до центрального чинника досягнення стратегічних цілей організації, визнання персоналу основним джерелом створення доданої вартості та об'єктом інвестицій. До його змісту входять постійний моніторинг потреб організації у фахівців, аналіз ситуації з кадрами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, формування людського капіталу та розбудова ефективної системи комунікації й співпраці всередині трудового колективу.

Моковоз О. підкреслює важливість особистої ініціативи службовців та працівників. У межах сучасної управлінської філософії доцільно відмовитися від

уявлення працівника виключно як джерела витрат чи об'єкта контролю. Натомість персонал розглядається як стратегічний актив організації. Ефективність управління значно зростає в умовах мінімізації адміністративного тиску та акценту на мотивацію, професійне стимулювання і підтримку ініціативності. Сучасні підходи до менеджменту людських ресурсів орієнтовані на активну позицію працівника, яка потребує належного визнання, оцінювання та заохочення з боку організації [5].

Управління людськими ресурсами (УЛР) на місцевому рівні передбачає сукупність стратегій, процедур та інструментів, що забезпечують ефективне використання кадрового потенціалу місцевих органів влади. Сюди входять питання добору, оцінки, мотивації, навчання та професійного розвитку працівників.

Реформа децентралізації в Україні надала органам місцевого самоврядування ширші повноваження, що висунуло нові вимоги до кадрового забезпечення. Основними проблемами залишаються:

- дефіцит кваліфікованих кадрів у малих громадах;
- низький рівень заробітної плати;
- недостатня системність у підготовці службовців;
- обмежений доступ до професійного розвитку.

Згідно з дослідженням OECD, для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами необхідно впроваджувати гнучкі та інноваційні підходи до підбору та розвитку персоналу. До нових підходів в УЛР на місцевому рівні можна віднести:

- впровадження системи електронного документообігу;
- розвиток системи підвищення кваліфікації;
- практики наставництва та ротації кадрів;
- використання цифрових HR-інструментів (наприклад, HRMIS) та штучного інтелекту [11].

У дослідженні підкреслюється, що хоча більшість країн ОЕСР використовують рамки компетенцій для зосередження уваги на лідерських навичках, багато хто з них все ще стикається з труднощами у розвитку цих навичок, їх оцінці та притягненні керівників до відповідальності за ефективне управління персоналом. Підкреслюється наявність прогалин в цифрових та інноваційних навичках лідерів у публічних службовців та зазначають про протиріччя, що хоча країни часто надають пріоритет цим навичкам, вони рідко виділяються їх у рамках компетенцій [11].

Дослідження показують, що цифровізація управління персоналом сприяє підвищенню ефективності роботи органів місцевого самоврядування. Впровадження цифрових технологій у системі управління людськими ресурсами включає автоматизацію HR-процесів, HR-аналітику та великі дані, використання чат-ботів та мобільних додатків, цифрову інтеграцію з хмарними системами, а також застосування штучного інтелекту та VR-технологій. Н. Гончарук, А. Білокудря, М. Ковальчук, І. Сурай, К. Комарова актуалізують використання цифрової

платформи Career.gov.ua та її інтеграцію з популярними ресурсами Work.ua та Robota.ua, а також створення «Служби допомоги» для кандидатів у сфері публічного управління [10].

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) розробило проєкт «Інформаційна система управління людськими ресурсами та заробітної плати (HRMIS)», який наразі перебуває на етапі тестування [4]. Система має низку особливостей, які є особливо корисними для органів місцевого самоврядування, а саме: HRMIS забезпечує єдину базу даних про працівників органів публічної влади: що дозволяє ефективно вести кадровий облік, контролювати вакансії, строки контрактів, підвищення кваліфікації тощо; спрощує щоденні HR-процедури (нарахування заробітної плати, облік робочого часу, відпустки, кадрові діловодства), що зменшує навантаження на кадрові підрозділи на місцях і знижує ризики помилок. Крім цього HRMIS сприяє прозорості кадрових рішень та забезпечує єдині правила добору, доступ до кадрового резерву та можливість участі у внутрішніх конкурсах і програмах підвищення кваліфікації на рівних умовах; поступово інтегрується з іншими державними системами (наприклад, Єдиного реєстру держслужбовців, Мінфіном), що спрощує обмін даними на місцевому рівні. Також система генерує аналітичні звіти щодо кадрового складу: вікова структура, навички, досвід, кількість відкритих вакансій тощо. Ця функція надає змогу громадам приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку персоналу на місцях.

До того ж, ще у 2019 році НАДС визначило одним зі своїх ключових напрямів створення повноцінної HR-функції в системі державної служби. Згідно зі стратегією агентства, передбачено посилення спроможності органів влади шляхом залучення нових управлінців, впровадження HR-функцій, трансформації організаційної культури, а також повної цифровізації застарілих процедур [6].

Результати дослідження Золака Поляшевича Б., Грічник А. М. та Шаротара Жижєка засвідчують, що попри декларовану мету реформ у сфері управління персоналом, зокрема модернізацію, професіоналізацію та євроінтеграцію, їхнє практичне втілення значною мірою ускладнюється інституційною інертністю, політичним впливом і розрізненістю механізмів контролю за дотриманням законодавчих норм. Спротив змінам проявляється через усталені бюрократичні практики, суб'єктивний підхід до найму кадрів та відсутність належної інституційної підтримки для управління, орієнтованого на результат. Такі системні та політичні чинники й надалі гальмують перехід до прозорої та меритократичної моделі кадрового менеджменту [12].

Голова НАДС Н. Алюшина під час засідання Ради з управління людськими ресурсами, що відбулося 29 квітня 2025 р. зазначила, що в умовах воєнного стану, зниження рівня мотивації державних служ-

бовців і трансформації професійних орієнтирів особливої значущості набуває налагодження відкритої та прозорої комунікації в органах державної влади, впровадження антикризового планування, а також створення можливостей для професійного розвитку та адаптації працівників. Вона зазначила про успішність впровадження проєкту HRMIS. Серед основних викликів виділила значний кадровий дефіцит, необхідність розвитку інклюзивної інфраструктури та формування позитивного іміджу публічної служби як привабливого роботодавця. Крім того, було підкреслено важливість розширення програм внутрішнього навчання, наставництва, підтримки ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, а також залучення молоді до державної служби [8].

Аналіз робіт сучасних науковців у сфері управління людськими ресурсами в органах публічної влади став підставою для визначення шляхів вдосконалення управління персоналом в органах публічної влади на місцевому рівні. Отже, для підвищення ефективності кадрової політики доцільно: створити регіональні центри підтримки та навчання кадрів; впровадити системи оцінювання результативності працівників; підвищити престиж служби в органах місцевого самоврядування; налагодити горизонтальні зв'язки між громадами для обміну досвідом.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Управління людськими ресурсами на місцевому рівні в Україні потребує комплексного підходу, який включає не лише адміністративні та організаційні заходи, а й розвиток кадрового потенціалу як ключового ресурсу сталого розвитку територіальних громад. Ефективне УЛР сприяє підвищенню якості надання публічних послуг, зміцненню довіри громадян до влади та успішному впровадженню реформ. У контексті регіонального розвитку ключовими завданнями держави є впровадження ефективних антикорупційних інструментів на місцевому рівні, створення сприятливих умов для формування єдиної управлінської культури у структурах органів місцевого самоврядування, а також забезпечення високої результативності діяльності місцевих посадових осіб. Запровадження новітніх інструментів управління, зокрема цифрових HR-інструментів, електронних систем обліку та моніторингу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень в сфері управління людськими ресурсами. Особливо важливою є підтримка мотивації працівників органів влади на регіональному рівні до професійного зростання, досягнення суспільно значущих результатів і формування відповідального управлінського стилю та розвитку особистої ініціативи службовців.

Література

1. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. № 1/2. С. 42–51.
2. Гусак І. В. Засади державної політики у сфері управління персоналом органів влади в Україні : автореф. дис. ... к. наук з держ. упр.: 25.00.03 — державна служба. Київ, 2020. 23 с.
3. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в Україні: автореф. дис. ... докт. наук з держ. упр.: 25.00.03 — державна служба. Київ, 2019. 40 с.
4. Інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS): *НАДС: офіційний сайт*. URL: <https://public.nads.gov.ua/about> (дата звернення: 20.06.2025).
5. Маковоз О. Сучасні аспекти управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-18).
6. Прудіус Л. В., Прудіус О. О. Формування екосистеми державної служби на засадах транспарентності та діджиталізації. *Теорія та практика публічної служби* : матеріали наук.-практ. конф., Дніпро, 25 вересня 2020 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2020. с.14–16. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/zbirnik_dums_25_09_2020.pdf (дата звернення: 20.06.2025).
7. Сурай І. Г., Пархоменко-Куцевіл О. І. Відбір кадрів на державну службу. *Енциклопедія державного управління*: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба / наук.- ред. колегія: С. М. Серьогін, В. М. Сороко та ін. 2011. С. 65–66.
8. У НАДС відбулося засідання Ради управління людськими ресурсами. *НАДС: офіційний сайт*. 30 квітня 2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/u-nads-vidbulosia-zasidannia-rady-upravlinnia-liudskymy-resursamy> (дата звернення: 20.06.2025).
9. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
10. Goncharuk N., Bilokudria A., Kovalchuk M., Suray I., Komarova K. The Ecosystem of Human Resource Management in the Ukrainian Public Service: Development in the Context of Digital Transformation of Society. *Journal of Information Systems and Management*. 2025. Vol.10, № 2s. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.334>.
11. OECD. Public Employment and Management 2021: Report. 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2021_938f0d65-en.html(OECD) (дата звернення: 20.06.2025).

12. Zolak Poljašević B., Gričnik A. M., Šarotar Žižek S. Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Administrative Sciences*. 2025. 15(3). 94. <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>.

References

1. Honcharuk N. T., Prudyus L. V. (2018). Modernizatsiia derzhavnoi sluzhby ta upravlinnia liudskymy resursamy v Ukraini [Modernization of the Civil Service and Human Resource Management in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. № 1/2. S. 42–51 [in Ukrainian].
2. Husak I. V. (2020). Zasady derzhavnoi polityky u sferi upravlinnia personalom orhaniv vlady v Ukraini [Principles of State Policy in the Field of Human Resource Management in Public Authorities in Ukraine]: avtoref. dys. ... k. nauk z derzh. upr.: 25.00.03 — derzhavna sluzhba. Kyiv. 23 s. [in Ukrainian].
3. Zelinskyi S. E. (2019). Teoretyko-metodolohichni zasady kompleksnoho otsiniuvannia derzhavnykh sluzhbovtziv ta yikh sluzhbovoi diialnosti v Ukraini [Theoretical and Methodological Foundations of Comprehensive Evaluation of Civil Servants and Their Professional Performance in Ukraine]: avtoref. dys. ... dokt. nauk z derzh. upr.: 25.00.03 — derzhavna sluzhba. Kyiv. 40 s. [in Ukrainian].
4. Informatsiina systema upravlinnia liudskymy resursamy v derzhavnykh orhanakh (HRMIS) [Human Resource Management Information System (HRMIS) in Government Agencies]. *NADS: ofitsiinyi sait*. URL: <https://public.nads.gov.ua/about> [in Ukrainian].
5. Makovoz O. (2024). Suchasni aspekty upravlinnia liudskymy resursamy v systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Modern Aspects of Human Resource Management in the Civil Service System of Ukraine]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika*, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-18) [in Ukrainian].
6. Prudyus L. V., Prudyus O. O. (2020). Formuvannia ekosystemy derzhavnoi sluzhby na zasadakh transparentnosti ta didzhitalizatsii [Formation of the Civil Service Ecosystem Based on Transparency and Digitalization]. *Teoriia ta praktyka publichnoi sluzhby: materialy nauk.-prakt. konf., Dnipro, 25 veresnia 2020 r. / za zah. red. S. M. Serohina. D.: DRIDU NADU*. S. 14–16. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/zbirnik_dums_25_09_2020.pdf [in Ukrainian].
7. Surai I. H., Parkhomenko-Kutsevil O. I. (2011). Vidbir kadriv na derzhavnu sluzhbu. *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Recruitment and Selection in the Civil Service of Ukraine]: u 8 t. / Nats. akad. derzh. upr. pry Prezidentovi Ukrainy; nauk.-red. kolehiia: Yu. V. Kovbasiuk (holova) ta in. K.: NADU. T. 6: Derzhavna sluzhba / nauk.-red. kolehiia: S. M. Serohin, V. M. Soroko ta in. S. 65–66 [in Ukrainian].
8. U NACS vidbulosia zasidannia Rady upravlinnia liudskymy resursamy [A meeting of the Human Resource Management Council was held at the NACS](2025). *NACS: ofitsiinyi sait*. URL: <https://nads.gov.ua/news/u-nads-vidbulosia-zasidannia-rady-upravlinnia-liudskymy-resursamy> [in Ukrainian].
9. Upravlinnia personalom v orhanakh publichnoi vlady [Human Resource Management in Public Authorities]: navch. posib. (2019) / S. M. Serohin, Ye. I. Borodin, K. V. Komarova, N. A. Lypovska, T. M. Tarasenko. Dnipro.: DRIDU NADU. 200 s. [in Ukrainian].
10. Goncharuk N., Bilokudria A., Kovalchuk M., Suray I., Komarova K. (2025). The Ecosystem of Human Resource Management in the Ukrainian Public Service: Development in the Context of Digital Transformation of Society. *Journal of Information Systems and Management*, Vol.10, № 2s. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.334>.
11. OECD. (2021). Public Employment and Management 2021: Report. URL: https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2021_938f0d65-en.html(OECD).
12. Zolak Poljašević B., Gričnik A. M., & Šarotar Žižek, S. (2025). Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Administrative Sciences*, 15(3), 94. <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>.

Стаття надійшла до редакції 23.06.2025

УДК 351:35.07

Гадецька Зоя Митрофанівна

кандидат технічних наук, доцент,

доцент кафедри моделювання економіки і бізнесу

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Hadetska Zoya

PhD, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics and Business Modeling

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

ORCID: 0000-0002-9994-8488

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-6-11113

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

ПЕРЕВАГИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

ADVANTAGES AND PROSPECTS OF INFORMATION TECHNOLOGY APPLICATION IN PUBLIC ADMINISTRATION

Анотація. Вступ. Сучасна система публічного управління стикається з викликами, що вимагають негайних та ефективних рішень для забезпечення прозорості та доступності державних послуг. Традиційні бюрократичні процеси часто складні, обтяжені корупцією, що підриває довіру до державних інституцій. Низька ефективність та прозорість традиційних методів зумовлює нагальну потребу в комплексному впровадженні інформаційних технологій (ІТ), які модернізують управління, підвищують його адаптивність, оптимізують процеси та задовольняють зростаючі вимоги громадян, покращуючи якість послуг. Разом з тим, цифровізація породжує проблеми захисту даних, що є предметом дослідження цієї статті.

Мета. Проаналізувати та систематизувати ключові переваги від впровадження інформаційних технологій у сфері публічного управління, а також окреслити перспективи та перешкоди їх подальшого розвитку, шляхи подолання цих перешкод та розкрити перспективи для формування ефективного електронного урядування.

Матеріали та методи. Аналіз базується на огляді наукових праць вітчизняних та зарубіжних фахівців, що вивчають роль ІТ у публічному управлінні, електронне урядування, кібербезпеку та розвиток електронних послуг. Дослідження охоплює концепції цифрового уряду (digital government), застосування новітніх технологій (AI, Blockchain, IoT), а також питання довіри та етики. Методологія включає систематизацію, аналіз та узагальнення інформації.

Результати. Впровадження ІТ в публічному управлінні значно підвищує ефективність державних структур, автоматизує рутинні завдання, зменшує часові витрати та оптимізує фінансові витрати. Електронне урядування, зокрема платформи «Дія», «Prozorro» та eHealth, демонструють успішну трансформацію, спрощуючи доступ до послуг, забезпечуючи прозорість та знижуючи корупційні ризики. Незважаючи на значні переваги, існують ризики кібербезпеки, що вимагають впровадження багаторівневих систем захисту та навчання кадрів.

Перспективи. Подальші дослідження мають зосередитися на застосуванні штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу даних та прогнозування, використанні блокчейну для підвищення довіри та безпеки, вдосконаленні систем кібербезпеки та розробці методологій роботи з великими даними. Важливою перспективою є розробка освітніх програм для державних службовців з метою підвищення їх цифрових компетенцій, що забезпечить формування інноваційного та гнучкого публічного управління.

Ключові слова: інформаційні технології, публічне управління, електронне урядування, цифровізація.

Summary. Introduction. The modern public administration system faces challenges that require immediate and effective solutions to ensure transparency and accessibility of public services. Traditional bureaucratic processes are often complicated and burdened by corruption, which undermines trust in public institutions. The low efficiency and transparency of traditional methods creates an urgent need for a comprehensive implementation of information technology (IT) that modernises

governance, increases its adaptability, optimises processes and meets the growing demands of citizens, improving the quality of services. At the same time, digitalisation raises data protection issues, which is the subject of this article.

Purpose. To analyse and systematise the key benefits of introducing information technologies in the field of public administration, as well as to outline the prospects and obstacles to their further development, ways to overcome these obstacles and to reveal the prospects for the formation of effective e-government.

Materials and methods. The analysis is based on a review of scientific works by domestic and foreign experts studying the role of IT in public administration, e-government, cybersecurity and the development of e-services. The study covers the concepts of digital government, the use of the latest technologies (AI, Blockchain, IoT), as well as issues of trust and ethics. The methodology includes systematisation, analysis and generalisation of information.

Results. The introduction of IT in public administration significantly increases the efficiency of government agencies, automates routine tasks, reduces time costs and optimises financial expenditures. E-governance, such as the Diia, Prozorro and eHealth platforms, is demonstrating successful transformation by simplifying access to services, ensuring transparency and reducing corruption risks. Despite the significant benefits, there are cybersecurity risks that require the implementation of multi-level security systems and staff training.

Discussion. Further research should focus on the use of artificial intelligence and machine learning for data analysis and forecasting, the use of blockchain to increase trust and security, improving cybersecurity systems, and developing methodologies for working with big data. An important prospect is the development of educational programmes for civil servants to improve their digital competencies, which will ensure the formation of innovative and flexible public administration.

Key words: information technologies, public administration, e-governance, digitalization.

Постановка проблеми. Сучасні виклики, з якими стикається система публічного управління, вимагають дієвих і оперативних рішень для забезпечення прозорості, ефективності та доступності державних послуг. Традиційні бюрократичні процеси часто надто складні, обтяжені бюрократією і схильні до корупції, що підриває довіру населення до державних інституцій. Традиційні методи публічного управління сьогодні вже не відповідають викликам сучасності, зумовлюючи низьку ефективність, прозорість та якість надання послуг. Це створює нагальну потребу в комплексному впровадженні інформаційних технологій в сфері публічних послуг, що дозволить модернізувати державне управління, підвищити його адаптивність, оптимізувати управлінські процеси, задовольнити зростаючі вимоги громадян і в кінцевому вигляді, покращити якість надання державних послуг. Але, з впровадженням інструментів цифровізації, виникають і ряд проблем, які пов'язані із питаннями захисту даних і які треба вирішувати. Саме цим актуальним питанням присвячена стаття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців все більше звертається увага на роль інформаційних технологій у публічному управлінні. Необхідно відзначити значне зростання кількості вітчизняних та зарубіжних публікацій, присвячених цифровізації державного управління, що свідчить про усвідомлення її критичної важливості для сучасного суспільства.

Так, українські дослідники активно вивчають адаптацію світового досвіду цифровізації до вітчизняних реалій, особливості електронного урядування в умовах реформ, кібербезпеку та розвиток електронних послуг. Зокрема, А. Семенченко [1] активно досліджує питання електронного урядування, інформаційного суспільства, А. Ангел досліджує пер-

спективи та можливості е-урядування в Україні, електронні послуги [2], Н. Редзюк [3] досліджує роль інформаційних технологій в публічному управлінні, О. Сяська, О. Поліщук, О. Савченко [4] приділяють увагу дослідженню нових інформаційних технологій в публічному управлінні: електронного урядування, блокчейну та штучного інтелекту; визначенню перспектив їх застосування у цій сфері. Міжнародні дослідження часто фокусуються на ширших концепціях цифрового уряду (digital government), застосуванні новітніх технологій (AI, Blockchain, IoT), питаннях довіри, етики, кібербезпеки та порівняльного аналізу впровадження ІТ у різних країнах. Серед дослідників впливу цифровізації на публічний сектор можна виокремити Матіса Я., Дрейка Д. [5], Стейсі М. С., О'Ніл Дж. П. [6]. Проте, розвиток інформаційних технологій є дуже динамічним, і проведений аналіз наукових праць підтверджує необхідність подальшого вивчення цього питання, що спонукає до подальшого наукового пошуку в зазначеному напрямку, зокрема в контексті України, де триває активна цифровізація державного управління.

Формулювання цілей статті. Проаналізувати та систематизувати ключові переваги від впровадження інформаційних технологій у сферу публічного управління, а також окреслити перспективи та перешкоди їх подальшого розвитку, шляхи подолання перешкод та розкрити перспективи для формування ефективного електронного урядування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інформаційні технології (ІТ) включають методи, процеси й інструменти для збирання, зберігання, обробки, аналізу та передачі інформації із застосуванням комп'ютерної техніки й програмного забезпечення. Інформаційні технології (ІТ) значно сприяють автоматизації та оптимізації інформаційних процесів в різних сферах, включаючи публічне

управління. Це дозволяє ефективніше організовувати та управляти різними даними, що, в свою чергу, підвищує ефективність роботи [7].

Сучасний розвиток інформаційних технологій суттєво впливає на всі сфери суспільного життя, зокрема систему публічного управління, вимагаючи адаптації та впровадження нових підходів для підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Тому державним інституціям необхідно швидко адаптуватися до нових реалій. Інтеграція ІТ у публічне управління спрощує адміністративні процеси, підвищує рівень комунікації між населенням і державою, сприяє зниженню корупції та посиленню підзвітності влади. ІТ забезпечують канали зворотного зв'язку (електронні петиції, звернення, онлайн-консультації), що сприяє участі громадян у прийнятті рішень. Водночас це створює нові завдання, такі як забезпечення кібербезпеки, удосконалення правового регулювання та усунення цифрової нерівності серед населення.

Ключовим моментом є вплив інформаційних технологій на модернізацію системи публічного управління. ІТ істотно підвищують ефективність діяльності державних структур, роблять процеси прозорішими та оптимізують взаємодію між владою і громадянами. Електронні сервіси дозволяють громадянам відстежувати рішення органів влади, подавати запити, отримувати відповіді та контролювати витрати бюджетних коштів. Впровадження відкритих даних (Open Data) сприяє боротьбі з корупцією.

Автоматизація рутинних завдань у держуправлінні — ще один важливий напрямок застосування ІТ. Це дозволяє зменшити часові витрати на обробку звернень, управління документацією чи ресурсами, оптимізуючи фінансові витрати та підвищуючи продуктивність державного апарату. Як приклад, використання електронного документообігу суттєво скорочує час погодження й ухвалення управлінських рішень. Автоматизовані рішення дозволяють прискорювати обробку даних, покращувати якість і доступність послуг для населення. Тепер люди з обмеженими можливостями або ті, хто живе у віддалених регіонах, отримують рівний доступ до державних послуг через інтернет.

Автоматизація внутрішніх процесів (документообіг, управління персоналом, бюджетування) зменшує витрати часу та ресурсів. Застосування аналітичних ІТ-систем (BI, AI) дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Особливу роль у цьому процесі відіграє електронне урядування, яке надає можливість дистанційного отримання державних послуг, скорочуючи бюрократичні процедури та підвищуючи підзвітність урядових установ. Електронне урядування — це використання інформаційно-комунікаційних технологій для надання державних послуг громадянам, бізнесу та іншим органам влади. Це включає електронні документи, онлайн-сервіси, цифрові підпи-

си та інші інструменти, що спрощують взаємодію з державою. Як приклад впровадження систем електронного урядування в Україні — платформа «Дія», «Прозорро», електронні медичні системи (eHealth) та системи відкритих фінансів — це яскраві приклади позитивного впливу ІТ у публічному секторі.

Одним із найбільш успішних прикладів впровадження інформаційних технологій в публічному управлінні є платформа «Дія», яка дозволяє громадянам отримувати державні послуги онлайн, значно спрощуючи адміністративні процедури. Платформа «Дія» — це проєкт цифрової трансформації України, спрямований на максимальне спрощення взаємодії громадян з державними послугами. Її головна мета — зробити державу сервісною, доступною і прозорою. Більшість державних послуг доступні онлайн 24/7 — без черг, поїздки до ЦНАПів чи потреби в паперових документах. Громадяни можуть оформити послуги через мобільний додаток або вебпортал diia.gov.ua [9]. Проєкт «Дія» визнається на міжнародному рівні й часто згадується як успішний приклад цифровізації державного сектору в Україні. Він також став основою для міжнародної ініціативи Digital Public Infrastructure (DPI), де Україна ділиться своїм досвідом з іншими країнами. Через цей сервіс можна оформлювати документи, реєструвати бізнес, подавати заяви тощо. «Дія» також містить електронні версії важливих документів, таких як паспорти та водійські права, техпаспорт, студентський квиток, свідоцтва про народження та документи про освіту, що робить її зручною для щоденного використання. За допомогою цього зручного застосунку спрощується велика кількість процесів, і що найголовніше — прискорюється комунікація із чиновниками, заощаджується державний бюджет, а також здійснюється боротьба з корупцією на державному рівні. Цифрові реформи, впроваджені через цю платформу, сприяють підвищенню прозорості державного управління та мінімізації корупційних ризиків завдяки автоматизації процесів і зменшенню впливу людського фактору.

Інший приклад успішної цифрової трансформації у сфері державного управління є система Prozorro. Prozorro — це українська електронна система публічних закупівель, яка дає змогу громадянам, журналістам та антикорупційним організаціям контролювати витрати бюджетних коштів, що відображає принципи відкритості, рівного доступу та прозорості та зменшує людський фактор і зловживання. Завдяки електронним системам управління бюджетом і моніторингу фінансових потоків створюються прозорі механізми розподілу й витрачання державних ресурсів. Реальний доступ до актуальної інформації дає змогу урядовим установам і громадськості стежити за фінансовими операціями, що перешкоджає махінаціям і неналежному використанню коштів. Використання платформ електронних тендерів і публічних закупівель, таких як Prozorro в Україні, забезпечує

відкритість і конкурентну основу для економіки, тим самим зменшуючи ризик корупційних схем.

Також необхідно відмітити систему охорони здоров'я eHealth. Ця система також є прикладом успішного впровадження систем електронного врядування. eHealth — це електронна система охорони здоров'я, яка є основою для реалізації медичної реформи в Україні та призначена для покращення надання медичних послуг. eHealth — цифрова трансформація медичної системи, яка дозволяє забезпечити чесне фінансування медицини за принципом «гроші йдуть за пацієнтом», гарантує громадянам рівний доступ до медичних послуг, дозволяє уникнути зловживань, корупції та фальсифікацій у сфері охорони здоров'я та дозволяє створити єдину базу медичних даних, доступну для лікарів та пацієнтів.

Окрім вже розглянутих платформ, Україна активно розвиває системи електронного документообігу, які скорочують час обробки запитів та ухвалення рішень. А запуск електронних реєстрів і порталів для надання державних послуг дозволяє інтегрувати роботу різних відомств і знижувати рівень бюрократії.

У багатьох країнах, включаючи Україну, активне застосування інформаційних технологій стало невід'ємною частиною реформ, націлених на цифровізацію адміністративного апарату. Використання інструментів на кшталт відкритих даних, електронного документообігу й онлайн-платформ дає можливість контролювати державні витрати та моніторити процеси прийняття рішень. Використання цифрових технологій забезпечує державним органам можливість оперативно реагувати на потреби громадян і швидше надавати адміністративні послуги. Електронні платформи надають доступ до широкого спектра державних послуг онлайн, що дозволяє суттєво скоротити черги та подолати бюрократичні перепони. Такі рішення також сприяють швидкому реагуванню на кризові ситуації через впровадження автоматизованих систем оповіщення та управління. Інтеграція різних відомств за допомогою IT-технологій покращує їхню координацію і загальну ефективність роботи державного апарату.

Так впровадження систем електронного документообігу є одним із основних моментів цифровізації в публічному управлінні, оскільки воно становить фундаментальну основу для створення єдиного інформаційного простору, оптимізації внутрішніх процесів та значного підвищення ефективності взаємодії як всередині державних органів, так і з громадянами та бізнесом. Завдяки цьому державні органи можуть працювати з документами у цифровому форматі, що значно пришвидшує ухвалення рішень і загальні управлінські процеси. Сучасні системи електронного документообігу (СЕД), такі як Вчасно, Аскод та ін. радикально зменшують обсяг паперової роботи, прискорюють обмін інформацією, підвищують прозорість та контрольованість, що унеможливорює його втрату або фальсифікацію документів,

а також дозволяє відстежувати відповідальних осіб та терміни виконання, створюють сприятливі умови для аналітики та прогнозування та забезпечують єдиний стандарт роботи з документами. Окрім того, СЕД уніфікують правила документообігу та зменшують плутанину та помилки. Таким чином, СЕД є не просто інструментом, а архітектурним елементом, що формує цифрову інфраструктуру публічного управління, роблячи його більш сучасним, гнучким та орієнтованим на результат.

Запровадження електронного документообігу та онлайн-систем для надання послуг громадянам дозволяє державним органам швидко обробляти великі обсяги інформації, зменшуючи час на виконання процедур. Це також мінімізує ризики помилок, пов'язаних із людським чинником. Зменшення впливу людського чинника забезпечується автоматизацією завдань і використанням цифрових алгоритмів для прийняття рішень чи аналізу даних. Це усуває суб'єктивність, знижує ризик помилок і зловживань у процесах. Оптимізація витрат відбувається завдяки автоматизації, що знижує потребу в адміністративному персоналі, паперовій документації та інфраструктурі для її зберігання. Хмарні технології та електронне урядування допомагають суттєво скоротити витрати на адміністрування й підтримку функцій державних установ.

Цифрові технології також сприяють розвитку антикорупційних ініціатив через доступ до відкритих даних і публічних реєстрів, що дозволяє громадським організаціям та журналістам моніторити дії державних органів і виявляти неправомірні дії.

Використання інформаційних технологій у сфері публічного управління має значний потенціал для підвищення ефективності, прозорості та якості надання державних послуг. Однак, поряд із перевагами, цей процес супроводжується низкою ризиків, зокрема загрозами кібербезпеки. До ключових загроз належать несанкціонований доступ до конфіденційної інформації, кібератаки на державні системи, маніпуляції даними та порушення приватності громадян. Наслідки таких дій можуть бути серйозними: від доступу до персональних даних і втручання в державні процеси до дестабілізації роботи критичних систем. Тому для зменшення цих ризиків необхідно впроваджувати багаторівневі системи захисту, такі як шифрування даних, двофакторну автентифікацію та регулярний аудит безпеки. Крім того, потрібно створювати спеціалізовані центри моніторингу та реагування на кіберзагрози, що постійно відстежуватимуть стан систем і оперативно реагуватимуть на потенційні атаки. Освіта державних службовців щодо правил кібергігієни та використання захищених інформаційних систем також є важливим елементом цієї стратегії. Регулярне оновлення програмного забезпечення, використання ліцензійного програмного забезпечення та ухвалення нормативно-правових актів для захисту даних

і визначення відповідальності за порушення правил також сприятимуть підвищенню рівня кібербезпеки.

Інформаційні технології стали центральним елементом у сфері публічного управління. Їх застосування дозволяє не лише значно покращити якості та оперативність обслуговування громадян, але й зміцнити довіру до державних органів. Завдяки цифровим рішенням процес надання послуг стає прозорішим і доступнішим, скорочується час очікування, а необхідність у відвідуванні державних установ поступово зникає.

Впровадження інформаційних технологій в публічному управлінні значно підвищують ефективність урядування, дозволяючи державним установам краще координувати свої дії за допомогою єдиних інформаційних систем та платформ. Це сприяє узгодженню ухвалення рішень і оптимізує взаємодію між різними відомствами. Крім того, інформаційні технології дають державним органам можливість обробляти великі обсяги даних, складати прогнози та планувати заходи, що суттєво покращує стратегічне управління. Такі зміни зміцнюють довіру громадян до влади, оскільки держава демонструє відкритість, доступність та відповідальність у своїй діяльності.

Висновки. Впровадження інформаційних технологій у публічному управлінні невід’ємною складовою сучасної моделі ефективного та прозорого управління. Впровадження ІТ сприяє автоматизації процесів, оперативному прийняттю рішень, підвищенню доступності адміністративних послуг для громадян, а також покращенню взаємодії між органами влади й суспільством.

Цифровізація управлінських процесів дозволяє зменшити рівень бюрократії, забезпечити відкритість даних, запобігти корупційним ризикам та підвищити довіру громадян до державних інституцій. В умовах глобалізації та постійного оновлення технологій, інформаційно-комунікаційні засоби стають ключовим інструментом для модернізації публічного сектору.

Впровадження ІТ сприяє формуванню моделі електронного урядування, яка є ключовим елементом сучасної, демократичної та сервісно-орієнтованої держави.

Попри значні досягнення, потенціал застосування інформаційних технологій у публічному управлінні далеко не вичерпаний. Подальші дослідження повинні зосередитися на таких ключових напрямках, як дослідження можливостей застосування штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН) для автоматизації аналізу даних, прогнозування соціально-економічних тенденцій; застосування технології блокчейну для підвищення довіри та безпеки для створення захищених реєстрів, децентралізованих систем голосування, управління ідентифікацією та верифікації документів; вдосконалення систем кібербезпеки, а саме розробка нових методів захисту від кібератак, забезпечення конфіденційності персональних даних громадян та підвищення стійкості інформаційних систем до зовнішніх загроз; розробка методологій збору, зберігання, аналізу та візуалізації великих даних у публічному секторі; дослідження можливостей використання даних для надання більш персоналізованих та проактивних державних послуг та ін. Але ефективно впровадження та використання ІТ-рішень безпосередньо залежить також і від рівня підготовки кадрів. Тому у подальшому необхідні дослідження щодо розробки та впровадження нових ефективних освітніх програм, що дозволять державним службовцям набути необхідних цифрових компетенцій.

Таким чином, впровадження інформаційних технологій у публічному управлінні відкриває широкі можливості для підвищення ефективності державної політики та якості обслуговування громадян. Проте для досягнення максимального ефекту необхідні комплексні наукові дослідження, що сприятимуть формуванню інноваційного та гнучкого публічного управління, системний підхід та державна підтримка цифрових ініціатив для забезпечення високої якості життя громадян.

Література

1. Семенченко А.І., Завгородній А.В. *Електронне урядування: сучасні концепції та перспективи розвитку*: монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2013. с. 36.
2. Ангел А.А. Перспективи та можливості е-урядування в Україні. *Ефективність державного управління*. 2019. (61). С. 125. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/125> (дата звернення: 12.06.2025).
3. Редзюк Н. Роль інформаційних технологій в публічному управлінні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. (9). С. 161–167. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-161-167>.
4. Сяська О.В., Поліщук О.Ю., Савченко О.Р. Нові інформаційні технології в публічному управлінні: проблеми та перспективи. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74), № 1. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/27>.
5. Matić J., Drejk D. Електронне урядування: перспективи для прозорого державного управління. *Journal of Public Administration*. 2021. № 4. С. 56–73.
6. Стейсі М.С., О'Ніл Дж.П. Кібербезпека та захист даних у державних системах. *International Journal of Cybersecurity*. 2022. № 3. С. 45–60.
7. Буряк В.В. *Основи інформаційних технологій : навчальний посібник*. Київ : КНТ, 2019. С. 312.

8. Міждисциплінарні перспективи публічного управління: філософські основи та комунікаційні виклики: тези доповідей Наук-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. Київ, 13 груд. 2024. Київ : ДУІКТ, 2024. С. 98.
9. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. Цифрові ініціативи: програма «Дія». URL: <https://diia.gov.ua> (дата звернення: 12.06.2025).

References

1. Semenchenko, A. I. and Zavgorodniy, A. V. (2013) "Electronic governance: modern concepts and development prospects: monograph", *Elektronne uriaduvannya: suchasni kontseptsii ta perspektvy rozvytku: monohrafiia*, p. 36 [in Ukrainian].
2. Ангел, А. А. (2019) "Prospects and opportunities of e-government in Ukraine", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, (61), p. 125. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/125> [in Ukrainian].
3. Redziuk, N. (2024) "The role of information technology in public administration", *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, (9), pp. 161–167. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-161-167> [in Ukrainian].
4. Syaska, O. V., Polishchuk, O. Yu. and Savchenko, O. R. (2024). "New information technologies in public administration: problems and prospects", *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, 35(74)(1). <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/27> [in Ukrainian].
5. Mathis, J. and Drake, D. (2021). "E-Government: Prospects for Transparent Public Administration", *Journal of Public Administration*, (4), c. 56–73.
6. Stacey, M. S. and O'Neill, J. P. (2022). "Cybersecurity and Data Protection in Government Systems", *International Journal of Cybersecurity*, (3), pp. 45–60.
7. Buryak, V. V., (2019). "Fundamentals of Information Technology: A Study Guide", *Osnovy informatsiinykh tekhnolohii: navchalnyi posibnyk* [in Ukrainian].
8. "Interdisciplinary perspectives of public administration: philosophical foundations and communication challenges: abstracts of reports of the Scientific-practical conference of higher education students and young scientists" *Mizhdystsyplinarni perspektvy publichnoho upravlinnia: filosofski osnovy ta komunikatsiini vyklyky: tezy dopovidei Nauk-prakt. CONF. zdobuvachiv vyshchoi osvity i molodykh uchenykh*, 2024. p. 98 [in Ukrainian].
9. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2025). "Digital Initiatives: Action Program" *Tsyfrovі initsiatyvy: prohrama "Diia"*. URL: <https://diia.gov.ua> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.06.2025

УДК 351/354:332.1:338.2:355/359(100)

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-2025-6-11128

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ В КОНТЕКСТІ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

FOREIGN EXPERIENCE OF PUBLIC MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS IN THE CONTEXT OF SECURITY CHALLENGES

Анотація. Вступ. Проблематика аналізу та систематизації досвіду зарубіжних країн публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів, що функціонують в умовах безпекових викликів є актуальною. Аналіз досліджень засвідчує про існування значних диспропорцій у розвитку держав та регіонів, що простежуються в соціально-економічній, екологічній та інших сферах.

Мета – визначити теоретичні основи механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад, що допоможуть розробити актуальні практичні рекомендації у цьому напрямку в умовах сучасної України.

Матеріали і методи. У процесі дослідження було використано теоретичні та емпіричні методи пізнання, загальнонаукові методи (теоретичне узагальнення, аналіз механізмів державного управління для забезпечення розвитку системи соціально-економічного розвитку громад, компаративний метод, метод аналогії, кейс-стаді метод у вивченні окремих громад, абстрагування, зокрема для обґрунтування думок щодо удосконалення механізму забезпечення соціального захисту жителів територіальної громади).

Результати. Досліджено європейську практику стратегічного планування розвитку територій, що вибудовується на принципі партнерства у відносинах між державою та регіонами, де роль центрального рівня передбачає підтримку регіональних та місцевих ініціатив. Акцентовано на комунікації та визначено спільне бачення потреб та напрямів розвитку регіонів. На основі аналізу зарубіжного досвіду визначено забезпечення моніторингової діяльності на протязі всього політичного циклу; балансування неявних компромісів між індивідуальним втручанням та витратами при окресленні цільових заходів; забезпечення достатніх фінансових ресурсів, спеціально виділених на моніторингову діяльність, концентрація уваги на якості процесу моніторингу. Встановлено, що напрями розвитку та зміцнення потенціалу стратегічного прогнозування на регіональному рівні включають оптимізацію існуючої роботи з прогнозування, опираючись на мережі фахівців із прогнозування та навчання державних службовців регіонального (місцевого) рівня для підвищення їхньої майбутньої грамотності. Виявлено позитивні тенденції організації стратегічного планування для імплементації в національне законодавство. Акцентовано на використанні програмно-цільового планування у сфері соціально-економічного розвитку як дієвого механізму для виконання стратегічних завдань територіального розвитку за умов необхідності консолідації ресурсів для досягнення визначених цілей. Наголошено на дорожній карті політики для подолання регіональної

нерівності щодо узгоджених дій за відповідними взаємодоповнюючими перевагами. Запропоновано для ефективного соціально-економічного розвитку регіонів, їх стійкості зважаючи на безпекові виклики необхідність зосередитися на таких ключових напрямках, як стратегічне передбачення та територіальний форсайт, створення умов для доступності основних державних послуг та інфраструктури, підвищення регіональної продуктивності та конкурентоспроможності, розвиток гнучкості навичок та покращення працевлаштування в контексті регіональних ринках праці, підвищення якості багаторівневого управління та посилення його спроможності.

Перспективи. Для ефективного впровадження стратегічних планів застосування різних механізмів публічного управління доцільно продовжити вивчення теоретичних засад механізмів публічного управління з розділенням їх на такі групи: організаційні, нормативно-правові, економічні, міжмуніципального співробітництва, партнерства, стратегічного планування, залучення інвестицій та розвиток людських ресурсів.

Ключові слова: регіони, соціально-економічний розвиток, публічне управління, механізми, безпекові виклики, зарубіжний досвід, стійкість, територія, регіональна безпека, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, загрози.

Summary. Introduction. The issue of analyzing and systematizing the experience of foreign countries in public management of socio-economic development of regions operating in conditions of security challenges is relevant. The analysis of research indicates the existence of significant disparities in the development of states and regions, which are traced in the socio-economic, environmental and other spheres.

The goal is to determine the theoretical foundations of the mechanisms of public management of socio-economic development of communities, which will help to develop relevant practical recommendations in this direction in the conditions of modern Ukraine.

Materials and methods. In the process of research, theoretical and empirical methods of cognition, general scientific methods were used (theoretical generalization, analysis of public management mechanisms to ensure the development of the system of socio-economic development of communities, comparative method, analogy method, case study method in the study of individual communities, abstraction, in particular to substantiate opinions on improving the mechanism for ensuring social protection of residents of a territorial community).

Results. The European practice of strategic planning for the development of territories, which is built on the principle of partnership in relations between the state and regions, where the role of the central level involves supporting regional and local initiatives, is studied. The emphasis is on communication and a common vision of the needs and directions of regional development is determined. Based on the analysis of foreign experience, the following are determined: ensuring monitoring activities throughout the entire political cycle; balancing implicit trade-offs between individual intervention and costs when outlining target measures; ensuring sufficient financial resources specifically allocated for monitoring activities; focusing on the quality of the monitoring process. It is established that the directions for developing and strengthening the potential of strategic forecasting at the regional level include optimizing existing forecasting work, relying on networks of forecasting specialists and training civil servants at the regional (local) level to increase their future literacy. Positive trends in organizing strategic planning for implementation in national legislation are identified. Emphasis is placed on the use of program-targeted planning in the field of socio-economic development as an effective mechanism for implementing strategic tasks of territorial development under the conditions of the need to consolidate resources to achieve specific goals. The policy roadmap for overcoming regional inequality regarding coordinated actions based on relevant complementary advantages is emphasized. It is proposed that for effective socio-economic development of regions, their resilience in light of security challenges, it is necessary to focus on such key areas as strategic foresight and territorial foresight, creating conditions for the accessibility of basic public services and infrastructure, increasing regional productivity and competitiveness, developing flexibility of skills and improving employment in the context of regional labor markets, improving the quality of multi-level governance and strengthening its capacity.

Prospects. For the effective implementation of strategic plans for the use of various public administration mechanisms, it is advisable to continue studying the theoretical foundations of public administration mechanisms, dividing them into the following groups: organizational, regulatory, economic, intermunicipal cooperation, partnership, strategic planning, investment attraction, and human resources development.

Key words: regions, socio-economic development, public administration, mechanisms, security challenges, foreign experience, stability, territory, regional security, state authorities, local governments, threats.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Сучасний світ характеризується зростаючою динамікою та множинністю викликів, поміж яких безпековим загрозам відводиться особливе місце. Вони істотно впливають на всі сфери життєдіяльності держав, і першочергово — на соціально-економічний розвиток регіонів. Військові конфлікти, гібридні загрози, міграційні кризи, кібератаки створюють безпрецедентні виклики для публічного управління,

потребуючи нових підходів та стратегій. В умовах коли Україна протистоїть повномасштабній агресії РФ та постійно зіштовхується з різноманітними безпековими ризиками, дослідження та адаптація зарубіжного досвіду публічного управління регіональним розвитком стає не просто актуальним, а критично необхідним.

Зарубіжний практичний досвід засвідчує, що дієве публічне управління регіонами в кризових

умовах вимагає комплексних рішень, що поєднують заходи безпеки з економічними стимулами, соціальною підтримкою та згуртованістю, інституційною стійкістю. Досвід країн, що пройшли через подібні випробування може бути корисним щодо формування адаптивної моделі управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні наукові праці та аналітичні публікації надають цінну інформацію для осмислення зарубіжного досвіду у сфері публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів, особливо в контексті сучасних безпекових загроз. Значний внесок у розуміння цієї проблематики зробили такі дослідники, як Б. Гречаник [1], В. Гришко, Г. Шарий [2], І. Клімова, К. Кащук [3], В. Кравців, І. Сторонянська [4], Р. Лецишин [5], Н. Ліба [6], Л. Назарова [7], Ф. Рагімов [8], А. Faggian, G. Urso [9], M. Rassin [12] та інші.

Хоча проведений аналіз наукових джерел свідчить про суттєвий інтерес до цієї проблематики, значний доробок довідників лише окреслює ширшу картину, залишаючи простір для подальшого висвітлення особливих аспектів та нових підходів, особливо з огляду на динаміку безпекових викликів.

Метою статті є аналіз, узагальнення та систематизація зарубіжного досвіду публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів, що функціонують в умовах безпекових викликів для розробки практичних рекомендацій щодо його адаптації та застосування в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах глобальних змін, включаючи соціальні, економічні, політичні та національні потрясіння, регіони світу депресивно реагують на наслідки кризи, зокрема й ті, що виникли внаслідок останніх років, зокрема це стосується коронавірусної інфекції, повномасштабної військової агресії РФ проти України. Нестабільність зовнішнього середовища регіональних і національних економік є однією із основних детермінант, що постає на заваді досягненню стратегічних цілей соціально-економічного розвитку держави.

Аналіз досліджень засвідчує про існування значних диспропорцій у розвитку держав та регіонів, що простежуються в соціально-економічній, екологічній та інших сферах. Оцінка соціально-економічного розвитку в сучасних умовах не може бути зосереджена тільки на соціальних/економічних індикаторах. Зазначене також пов'язано з впровадженням інформаційно-телекомунікаційних технологій у суспільне життя, оскільки рівень цифровізації економіки та розвиток розумних технологій посідає важливе місце для соціально-економічного розвитку.

Диспропорції в розвитку, як засвідчує практика, є результатом недотримання принципу пропорційності. Проте, незважаючи на значний масив досліджень та науково-практичні результати з приводу незбалансованого соціально-економічного розвитку,

лишається багато нерозв'язаних питань, що вимагають подальшого поглибленого дослідження.

Європейська практика стратегічного планування розвитку територій вибудована не на ієрархічному принципі, а на принципі партнерства у відносинах між державою і регіонами, де роль центрального рівня першорядно полягає у підтримці регіональних та місцевих ініціатив, їх втілення. Сконцентровано увагу на комунікації та окресленні спільного бачення потреб та векторів розвитку регіонів. У цьому відношенні оптимальним вбачається використання у практичному аспекті управління угоди/договору регіонального розвитку між державою й органами влади нижчого рівня, що слугуватимуть формуванню партнерського підходу для узгодження між різними рівнями влади, підтримці ініціатив розвитку, що надходять «знизу» [4, с. 34–35].

На сьогодні в світовій практиці стратегічного управління суспільними системами процеси розроблення концепції стратегії соціально-економічного розвитку та самої стратегії, зазвичай, об'єднують. Унаслідок цього «кінцевий» документ стратегії соціально-економічного розвитку містить своєму складі і її концепцію [1, с. 27].

Регіональна компонента формування та впровадження стратегії економічного розвитку у Франції, як і в більшості європейських держав, розглядається як постійне явище, акцент робиться на реструктуризацію регіонів, максимальне використання їх внутрішнього потенціалу розвитку, підтримки малого, середнього бізнесу. Правовим фундаментом стратегічного планування є: Закони Франції «Про програмування державних фінансів на період 2018–2022 роки» від 22 січня 2018 року, «Про військове програмування на період із 2019 по 2025 рік і щодо різних положень, що стосуються оборони» від 13 липня 2018 року, «Про програмування та управління державними фінансами» від 17 грудня 2012 року, «Про реформу планування» від 29 липня 1982 року. Ключовим планом, що регламентує територіальний розвиток Французької Республіки є «Регіональний план соціально-економічного розвитку та устрою територій».

Французькі плани регіонального розвитку вважаються одним із інструментів оптимізації розподілу відповідальності за регіональне планування між різними органами державної влади. В нормативно-правовому аспекті вони визначають адміністративну, правову, фінансову зацікавленість державної влади займатися розвитком держави та її окремих регіонів у середньостроковій перспективі [6, с. 58].

Варто акцентувати, що не стільки стратегія економічного розвитку, скільки механізм її розробки дозволяє узгоджувати інтереси держави та інших суб'єктів економіки й тим самим об'єднати їх зусилля для вирішення актуальних проблем соціально-економічного спрямування. Він ґрунтується на консультуванні та координації вимірів державного плану з представниками бізнесу. Одночасно

в плановий процес долучаються всі суб'єкти економіки, включаючи регіональні та місцеві влади. На основі такої узгодженої структури стратегія конкретизується через включення до неї приватних інвестиційних проєктів, що співставляються із стратегічним баченням розвитку національної економіки. Поміж тим стратегічні плани економічного розвитку окреслюються чіткий поділ обов'язків та прогнозних аспектів [5, с. 68].

Італійська національна стратегія для внутрішніх регіонів, попри певні недоліки в деталізації оперативного застосовування, переважно базується на підході, орієнтованому на місцевий рівень. Передусім, першочергово моніторингу підлягають результати. Управління цією основною функцією передбачено таким чином, що центральний уряд відповідає за надання знань та інструментів щодо моніторингу діяльності, а місцевий рівень збирає та накопичує інформацію та, що життєво важливо, визначає (та узгоджує із центром) індикатори результатів стратегії розвитку проєктної області. Обмін досвідом вважають головним в даній національній стратегії, із створенням формальної мережі всіх проєктних областей для цієї мети [9].

Аналіз досвіду Національних планів відновлення і стійкості зв'язаний з більш загальним вектором до централізації, що простежувався в період останньої великої кризи через пандемію. Отже, у особливих умовах надзвичайного стану та з консенсусом, притаманним балансуванню індивідуальних утручань та швидких національних витрат, зумовлених потребою прискорити відновлення Європи після COVID-19.

В офіційному документі Strategia Nazionale Aree Interne (SNAI) відмічається, що всі проєкти в регіоні мають передбачати здійснення оцінки в процесі виконання, а отже фінансування збору потрібної інформації та статистики [13]. Таким чином, моніторинг стає допоміжною функцією, яка, крім простих/ключових вимог до звітності, що висувуються до відповідальної за нього установи, залишається на незначні зусилля у межах всієї реалізації (фінансованої і тієї, яка підлягає звітуванню в бюджеті) діяльності.

Зважаючи на аналіз, можна відзначити деякі основні рекомендації: 1) забезпечення моніторингової діяльності на протязі всього політичного циклу (від визначення проблеми до оцінки); 2) балансування неявних компромісів між індивідуальними втручаннями та витратами при окресленні цільових заходів, особливо в надзвичайний період; 3) застосування підходу «навчання на невдачах», щоб впроваджувати результати моніторингу спільно з впровадженням, зокрема в період реалізації політики (стратегії); 4) забезпечення достатніх фінансових ресурсів, спеціально виділених на моніторингову діяльність (моніторинг є не допоміжною функцією, а політичною дією як такою, що необхідно обговорити, окреслити та належним чином профінансувати); 5) концентрація уваги на якості процесу моніторингу [9].

З моменту приєднання до ЄС у 2013 році макроекономічні показники Хорватії значно поліпшилися. Одночасно зберігаються значні соціально-економічні, демографічні диспропорції між хорватськими регіонами. Дані напрями створюють базис щодо реформування Хорватією своєї законодавчої та стратегічної планової бази регіонального розвитку. Ці реформи завершилися ухваленням Національної стратегії розвитку до 2030 року, що включає збалансований регіональний розвиток поміж ключових довгострокових цілей. Також вони зумовили до створення агентств регіонального розвитку та розроблення планів розвитку на рівні округів і місцевих органів влади.

Отже, розширена законодавча та планова база регіонального розвитку, створена в 2014 році, визначила чітку ієрархію планів на національному, окружному й місцевому рівнях. Урядом було розроблено комплексні правила (рекомендації) стосовно розробки, моніторингу й оцінки документів планування регіонального розвитку. Проте для забезпечення їх дієвого впровадження Хорватії рекомендується здійснити ряд заходів. По-перше, розглянути можливість ухвалення стратегії регіонального розвитку, що може слугувати інструментом між Національною стратегією розвитку високого рівня та планами розвитку округів та місцевих органів влади. Стратегія допоможе забезпечити чітку та добре скоординовану політику регіонального розвитку уряду на національному й регіональному рівнях. По-друге, інвестувати в піддержку розвитку потенціалу посадовців місцевих органів влади, особливо у сферах, що зв'язані з розробленням та втіленням стратегії (залучення зацікавлених сторін, закупівлі). Також уряд повинен здійснювати інформаційно-просвітницьку кампанію поміж посадовців округів аби поліпшити їхнє розуміння завдання планування регіонального розвитку, їхніх зобов'язань відносно впровадження, моніторингу, оцінки їхніх планів розвитку. По-третє, встановити діалоги стосовно ефективності (приміром, між агентствами регіонального розвитку (RDA) та Міністерством регіонального розвитку та фондів Європейського Союзу) аби забезпечити використання даних моніторингу не тільки для підзвітності, проте й задля поліпшення впровадження політики [14].

На регіональному рівні напрями розвитку та зміцнення потенціалу стратегічного прогнозування включають:

1. Оптимізацію існуючої роботи з прогнозування. Усе більше регіонів використовують прогнозування щодо обґрунтування своєї політики, проте часто ініціативи такого спрямування є розрізненими. Обмін наявною роботою щодо прогнозування, незалежно від того, чи застосовується вона до конкретних секторів (зміна клімату, майбутня мобільність тощо) або до конкретних місць, слугуватиме регіональним учасникам значним запасом знань/досвіду. Анало-

гічним чином об'єднання інструментів та методів прогнозування укомплектує цих учасників та забезпечить перевірку стрес-стабільності підходів до прогнозування, які вони застосовують.

2. Спиратися на мережі фахівців із прогнозування. Розвиток мережі практиків у сфері прогнозування слугуватиме поширенню провідного досвіду та допоможе політикам зміцнювати потенціал та навички.

3. Навчання державних службовців регіонального (місцевого) рівня для підвищення їхньої майбутньої грамотності. Підвищення обізнаності та розширення знань із міжгалузевих дисциплін може слугувати для службовців регіонального/місцевого рівня краще розуміти ключові системні трансформації на роботі (цифровий, зелений, енергетичний перехід). Спроможність працювати у команді й у проєктному режимі має бути частиною цього навчання. Зміцнення регіонального, місцевого інженерного потенціалу вбачається необхідним задля того, щоб субнаціональні суб'єкти могли здійснювати підготовку до майбутніх викликів, а не реагувати на них. Означене включає посилення технічних команд у регіональних та місцевих адміністраціях, передусім їхньої спроможності розробляти та втілювати спільні стратегії. Зрештою, навчання з прогнозування теж повинно бути націлене на обраних посадовців, щоб вони мали змогу краще формулювати своє політичне бачення шляхом ефективних дій на місцях [11].

Розглядаючи особливості організації стратегічного планування в правовому регулюванні різних держав, можна засвідчити щодо різновекторності, комплексності та взаємодії всіх складників системи планування. Для імплементації в національне законодавство позитивними є такі міжнародні практики:

- визначення основних пріоритетів стратегії на основі партнерських відносин між різними органами влади, громадянами, а також бізнес-структурами;
- стратегічне планування розвитку окремих галузей через фінанси не лише державного бюджету, однак і грантової та іншої допомоги;
- використання ефективного діалогу між державним та приватним сектором шляхом налагодження впровадження державно-приватного партнерства;
- орієнтації для досягнення групових цілей [5, с. 68].

Європейський досвід свідчить, що реформування регіонального управління соціально-економічним розвитком полягає у поглибленні співпраці України з міжнародними інституціями для включення у загальноєвропейський процес міжрегіонального співробітництва, створення транскордонних регіонів, адаптація до стандартів територіального управління, що діють в ЄС і можуть бути імplementовані до національних реалій, формування регіональної економічної політики на основі встановлення принципів взаємодії держави та регіонів, регламентація їх взаємовпливу, а також подальше продовження децентралізації у системі відносин «держава — регіон» [8, с. 127].

При розробленні стратегії управління регіональним економічним розвитком, серед адаптації успішних прикладів європейського досвіду слід застосовувати програмно-цільовий підхід, який включає формування ієрархії цілей при стратегічному плануванні розвитку регіону, розподіл наявних ресурсів, створення взаємопов'язаних програм та формування бюджету спеціальних органів управління. Зважаючи на те, що стійкість економічного розвитку регіону залежить від існуючого потенціалу та рівня його виконання: чим більший сукупний потенціал, тим незаперечно вища інерційність розвитку регіону, ймовірність показників такого розвитку в перспективі та більш слабший вплив випадкових явищ [2].

Отже, аналіз досвід у використанні програмно-цільового планування у сфері соціально-економічного розвитку свідчить, ці цільові програми можуть слугувати дієвим механізмом для виконання стратегічних завдань територіального розвитку за умов необхідності консолідації ресурсів для досягнення визначених цілей.

Протягом останніх двох десятиліть рівні ВВП на душу населення збіглися в економіках країн ОЕСР, що в значній мірі обумовлено вищим зростанням у країнах з низьким рівнем доходу. Проте одночасно понад половина з 27 країн ОЕСР, стосовно яких є інформація, прослідковується збільшення нерівності в доходах між своїми регіонами, а в більшості інших держав, включаючи ті, де регіональна нерівність у доходах зменшилася, вона лишалася значною. В цілому, на протязі двох останніх десятиліть виділилися чотири траєкторії, що продемонстровано на рисунку 1. Різні напрями розвитку в країнах свідчать, що зростання регіональної нерівності не є неминучим та через правильне політичне середовище можна подолати давню географію нерівності.

Певний рівень регіональної нерівності є невід'ємною проблемою, географія нерівності глибоко вкорінюється, а масштаби витрат стає важче ігнорувати, зокрема:

а) економічні витрати (відстаючі регіони або ті, що потрапили в замкнене коло довгострокової стагнації, складають значну частку економічної активності в усіх державах та відображають невикористаний потенціал щодо стимулювання зростання; низькі показники також зв'язані з фіскальними витратами — в аспекті високого рівня соціальної підтримки);

б) соціальні витрати (постійна нерівність ставить під загрозу фіскальні та адміністративні можливості регіональних органів влади відносно забезпечення належного доступу до основних державних послуг, інфраструктури; такі соціальні витрати явні як у економічно динамічних регіонах, що ведуть боротьбу з високими цінами на житло та перевантаженістю, так й у відсталих регіонах, де державні послуги стають перевантаженими, знижується їхня якість чи стають дедалі важче доступні);

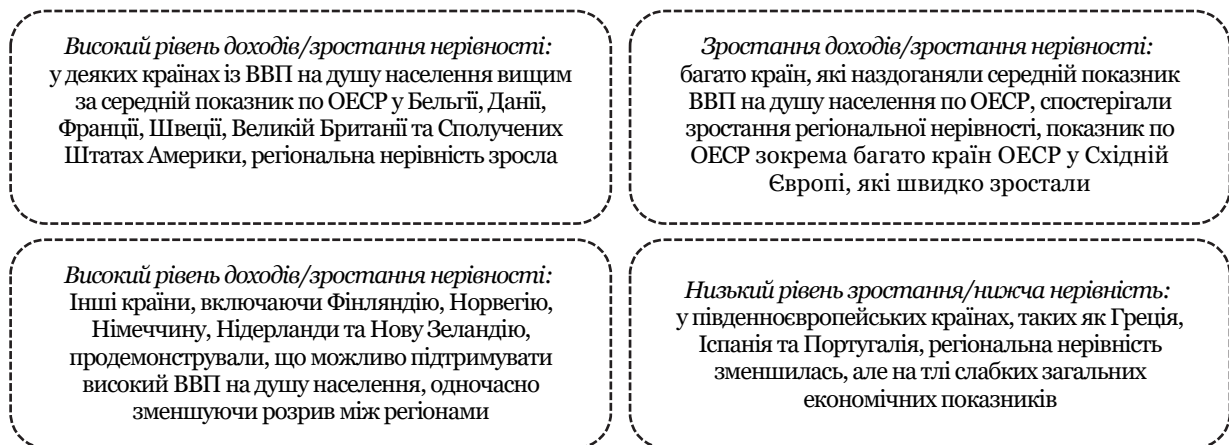


Рис. 1. Підходи до регіонального розвитку у розвинених країнах

Джерело: сформовано на основі [11]

в) політичні витрати (регіональна нерівність може підірвати довіру до уряду в країнах, де різниця між регіоном з найбільшою та найменшою довірою може сягати 30%; низький рівень довіри є показником зростаючого невдоволення, низької соціальної згуртованості).

Слід зазначити про Дорожню карту політики для подолання регіональної нерівності на даний час та в майбутньому, що полягає в узгоджених діях за наступними взаємодоповнюючими перевагами:

- забезпечення доступу до головних державних послуг та інфраструктури (покращення доступу до послуг поблизу місць проживання людей, шляхом цифровізації, заохочення та збереження кваліфікованих спеціалістів у сфері державної служби);
- підвищення продуктивності та конкурентоспроможності (інвестування у транспортну та цифрову інфраструктуру, підтримки малих та середніх міст);
- забезпечення необхідних навичок та можливостей працевлаштування на регіональних ринках праці (надання адаптивних послуг з освіти, навчання, працевлаштування, вибудовування регіональних підприємницьких екосистем, а також розвитку соціальної економіки);
- покращення якості систем багаторівневого управління (конкретизація обов'язків, покладених на регіональні органи влади, втілення політики/послуг у «правильних» обсягах);
- зміцнення потенціалу на національному та регіональному рівнях (інвестування в регіональний фінансовий потенціал, а також розбудову стратегічного та адміністративного потенціалу) [11].

В усьому світі з'явилися технологічні, кліматичні та демографічні зміни, які можуть глибоко трансформувати суспільство в найближчі десятиліття. Ці тенденції зумовляють різноманітні траєкторії розвитку в різних регіонах, що, своєю чергою, спричинить різні потреби, виклики та можливості у державних інвестиціях. Це підкреслює важливість місцевого прогнозування та реагування.

Насамперед нещодавні кризи, що пов'язані з пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням РФ до України підвищили обізнаність відносно вразливості до потрясінь та потребу готовності, стійкості. Значні витрати на управління як наслідки дедалі частіших криз підсилили потребу кращого передбачення, розуміння та оцінки ризиків у глобальних, національних та регіональних системах, включаючи ризики, пов'язані з поточними напрямками та потенційно новими, такими як штучний інтелект.

Оскільки значна невизначеність постає нині новою нормою, регіони зарубіжних держав зіштовхуються із новою потребою навчитися краще передбачати, готуватися, а також відновлюватися після різних кризових явищ. Розв'язання проблем, які з'явилися через нещодавні шоки, у поєднанні з викликами, що їм передували, зокрема такі як постійна нерівність та погіршення стану навколишнього середовища, матиме ключове значення щодо побудови більш стійких регіональних економік. Основний урок минулого полягає в тому, що будь-яка короткотермінова економія від відсутності передбачливих дій може бути в значній мірі переважена витратами на коригувальні заходи.

Стратегічне передбачення вважається критично важливим інструментом для дослідження можливих майбутніх змін та їхніх наслідків задля ухвалення рішень сьогодні. Територіальне передбачення потрібне для розв'язання асиметричних ризиків потрясінь та мегатрендів, а також для забезпечення майбутньої політики регіонального розвитку.

Проблеми та пріоритети для регіону можуть значно різнитися від проблем усієї держави, враховуючи невідкладність їхніх різних соціально-економічних груп та досить мінливі (від регіону до регіону) ситуації, включаючи різні зобов'язання регіональних органів влади в різних країнах. Отже, територіальне прогнозування багато в чому відрізняється від національного прогнозування, хоч й існують спільні ознаки та синергія.

До специфічних характеристик територіально-го передбачення можна віднести: 1) підходи до територіального передбачення є багатограничними та враховують соціальні, економічні, екологічні й політичні виміри, що становлять регіональні економіки, екосистеми; 2) сфера територіального передбачення виходить за рамки адміністративних кордонів, враховуючи численні зв'язки, які регіон має спільні з сусідніми регіонами; 3) слугує інструментом щодо погодження різних перспектив та пріоритетів поміж учасників одного регіону, надаючи платформу для діалогу, де ці учасники можуть зіштовхнутися із різними поглядами на те, що можливо (бажано) в майбутньому, а також на ризики (можливості), які їм необхідно передбачити, що слугує колективному навчанню і стратегічному плануванню.

В Австралії урядові установи Нового Південного Уельсу сформували команду для прогнозування майбутнього, щоб надати особам, які ухвалюють рішення у даному секторі, спроможність адаптуватися до невизначеності та передбачувати виклики й перспективи. Команда спроектувала цифрову платформу Атлас трендів, що є доступною для усіх урядових установ Нового Південного Уельсу, яка забезпечує площадку для вбудовування спільної аналітики в урядові системи. Атлас трендів надає інформацію щодо більш ніж понад 275 місцевих, глобальних напрямів, включаючи конкретний аналіз, що розкриває спонукальні чинники, вплив та можливий розвиток кожного напрямку. Також до напрямів застосовуються значні систематизації прогнозування та управління ризиками для забезпечення ефективної орієнтації та розуміння для користувачів. Ця платформа полегшує інтеграцію майбутнього аналізу в ухваленні урядових рішень, розробку політики, стратегічне планування та редизайн послуг [10].

Інноваційний прогрес курортних міст Альберти в Канаді, включаючи Джаспер, Банф, Сільван-Лейк і Драмхеллер, в значній мірі залежить від високого рівня освіти місцевого населення, а також розвинутого підприємницького середовища. Незважаючи на те що рівень наукового розвитку та великого бізнесу лишається порівняно низьким, застосування тріади «освіта ⇔ наука ⇔ бізнес» виявляється дієвим методом мотивації інноваційного прогресу. Пряма залежність між тріадою складових та ВВП на душу населення засвідчує про перспективність економічного розвитку регіону за умов належного використання ресурсів. З іншої сторони, негативна взаємозалежність із кількістю працездатного населення віком від 15 до 64 років підтверджує потребу підвищення якості робочої сили, а також залучення кваліфікованих працівників до інноваційного середовища. Поміж тим, концептуальний аналіз підтверджує, що інноваційний розвиток курортних міст здійснюється в межах взаємодії регіональної економіки, світових тенденцій та національної системи [12].

У Фінляндії, враховуючи зростаюче розмежування регіональної структури та в межах майбутніх прагнень з планування, Міністерство економіки та зайнятості замовило дослідження сценаріїв регіонального розвитку на 2040 рік. Ці сценарії прагнуть розглянути можливі варіанти майбутнього регіонів. П'ятдесят основних питань, що повинні бути розглянуті в сценаріях, торкаються забезпечення ключової світової концентрації знань та пошуку найбільш підходящої ролі для кожного регіону, гарантування розумної адаптації та комфортних умов життя, передусім у районах, які не належать до регіонів із найкращими показниками.

У Великій Британії традиційно регіональна політика була спрямована на переорієнтацію і перерозподіл надлишкових та мобільних капіталів, робочих місць із районів інтенсивного розвитку (регіонів-донорів) у депресивні (регіони-реципієнти) як основний інструмент стимулу зростання економіки депресивних регіонів та подолання регіонального диспропорцій. Низка нормативно-правових актів, прийнятих у 60–70-ті роки XX століття, у значній мірі розширили стимули проблемних регіонів, зокрема пільгові субсидії на придбання основних засобів, пряме планування регіонального розвитку тощо [3].

Урядове управління науки Сполученого Королівства Великої Британії здійснило прогнозне оцінювання на засадах правдоподібних сценаріїв («Майбутнє міст»), щоб створити фундамент доказів стосовно майбутнього міст Сполученого Королівства (виклики/можливості до 2065 року) та інформувати політиків на національному та місцевому рівнях. Здійснювалося дослідження через замовлення робочих документів та есе, інтерактивних семінарів, за участю більше ніж 25 міст Великої Британії. Приміром, поєднуючи аналіз глобальних тенденцій і сценарне планування, дослідження «створило» ймовірне майбутнє, яке складається зі значних кліматичних криз, що будуть складати головні міські проблеми до досліджуваного року [15].

Таким чином, протягом наступних років можна говорити про два ключові вектори щодо забезпечення стратегічної політики розвитку регіонів та підвищення стійкості: по-перше, розробка системних і стратегічних підходів щодо структур управління та фінансальних систем; по-друге, посилення здатності політиків та органів державної влади до стратегічного прогнозування на державному та регіональному рівнях.

Такий підхід визначає напрям розвитку на найближчі роки та створює нові виклики для регіональної політики. Приміром, цифрова трансформація може поляризувати регіони, створивши переможців та переможених, що змусить регіональну політику зосередити інвестиції лише на окремих регіонах, ризикуючи залишити інші позаду.

Європейська політика регіонального розвитку ґрунтується на трьох основних напрямках:

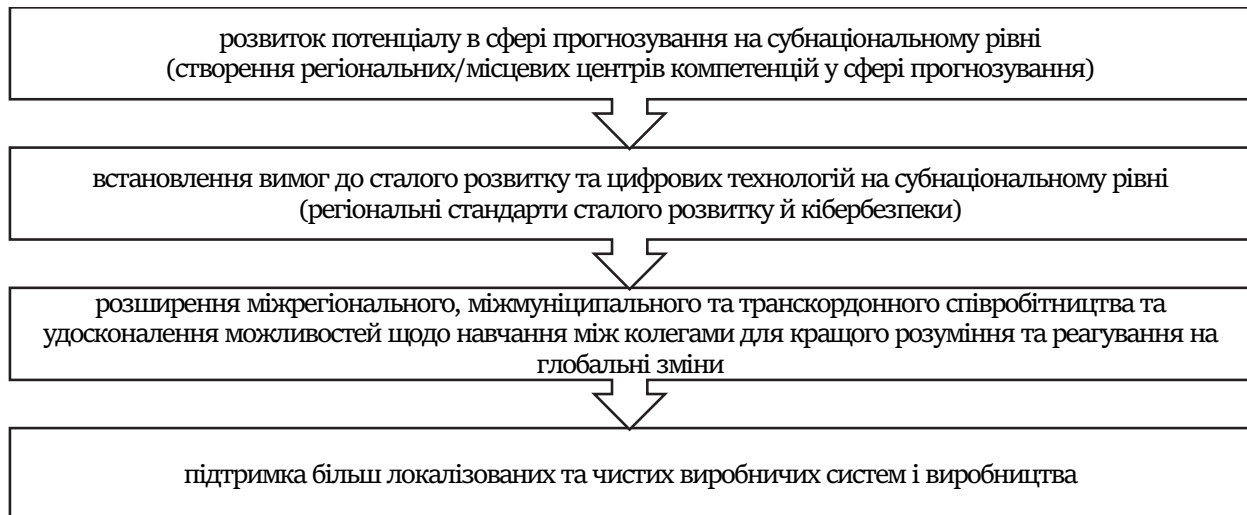


Рис. 2. Регіональний розвиток: шлях до адаптації в майбутньому

Джерело: авторська розробка

- економічному зближенні регіонів задля допомоги менш розвиненим регіонам, що здебільшого розташовані в нових країнах-учасниках та скоротити розрив у розвитку від більш розвинутих країн;
- реалізуються масштабні заходи, спрямовані на оптимізацію регіональної конкурентоспроможності та зайнятості;
- спрямована на співробітництво регіонів і держав щодо послаблення економічного значення національних кордонів [3].

У таких країнах як Німеччина та Італія значна увага приділяється питанням регіонального розвитку, визначаючи основну її мету — забезпечення можливостей структурно слабких регіонів долучатися до соціально-економічного розвитку країни шляхом мінімізації впливу негативних чинників, які пов'язані з географічним розміщенням таких регіонів.

Регіональна політика країн Європейського Союзу завжди була націлена на вирівнювання та прискорення економічного зростання відсталіх регіонів задля того, аби його результати виконували функцію зростання доходів населення. Однак механізми реалізації регіональної політики докорінно змінювалися. Головна інституціональна зміна — регіоналізація управління і перехід до принципу субсидіарності, зокрема переміщення функцій та ресурсів на найбільш низький рівень територіального управління, що здатний здійснювати ці функціональні обов'язки [7, с. 156].

В Ірландії, Іспанії, Португалії та Греції, де розташовані найбільш розвинені регіони, регіональна політика здійснюється в умовах слабого розвитку національної економіки в порівнянні з іншими країнами-членами ЄС, передусім визначальну роль посідають проблеми національного економічного розвитку, а вторинну — проблеми розвитку регіонів [3].

Україні необхідно виконати дві ключові умови для інтеграції в континентальну Європу: 1) досягнення досить високого рівня економічного розвитку,

схожого до того, якого ці держави здобули природним шляхом (проте за умов неналежного, руйнівного упорядкованого простору, для перерозподілу необхідно буде значно більше ресурсів, ніж у державах ЄС); 2) запровадження ефективної соціальної політики, яка може зменшити соціальну нерівність між різними територіями [7, с. 157].

Висновки. Аналіз зарубіжного досвіду чітко показує, що ефективне публічне управління соціально-економічним розвитком регіонів є ключовим відносно їх стійкості та процвітання, особливо в умовах сучасних безпекових викликів. Дослідження провідних практик держав ЄС та світу чітко демонструє, що здатність адаптуватися до кризових ситуацій тісно пов'язана з децентралізацією повноважень, активними інвестиціями в розвиток людського капіталу, підтримкою інновацій та гнучкими підходами до урядування. З огляду на масштабні загрози, з якими Україна стикається через повномасштабну війну, використання здобутих уроків є життєво необхідним.

Щоб регіональна політика була дієвою, а регіони України стійкішими в найближчі роки — особливо з огляду на поточну безпекову ситуацію та невизначеність — необхідно зосередитися на таких ключових напрямках, як стратегічне передбачення та територіальний форсайт, створення умов для доступності основних державних послуг та інфраструктури, підвищення регіональної продуктивності та конкурентоспроможності, розвиток гнучкості навичок та покращення працевлаштування в контексті регіональних ринків праці, підвищення якості багаторівневого управління та посилення його спроможності.

Використання зарубіжного досвіду не лише допоможе відновити та розбудувати українські регіони, але й зміцнить їхню здатність до самостійного функціонування в умовах невизначеності, забезпечуючи стійке зростання та підвищення якості життя населення.

Література

1. Гречаник Б. Програмування місцевого соціально-економічного розвитку в умовах децентралізації в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. С. 22–30. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.4.4>.
2. Гришко В.В., Шарий Г.І. Європейський досвід формування стратегії управління економічним розвитком регіону. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4313/4239> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-98>.
3. Клімова І.О., Кашук К.М. Зарубіжний досвід соціально-економічного розвитку регіонів та можливість його впровадження в Україні. *Економіка. Управління. Інновації*. 2019. № 1(24). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2019_1_6 (дата звернення: 01.06.2025).
4. Кравців В.С., Сторонянська І.З. Регіональна політика vs просторові зрушення економіки України: пошук відповідей на актуальні питання. *Вісник НАН України*. 2025. № 3. С. 29–28. <https://doi.org/10.15407/vsn2025.03.029>.
5. Лецишин Р.М. Стратегічне планування в законодавстві зарубіжних держав. *Наукові записки. Серія: право*. 2021. Вип. 10. С. 66–69. <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2021-10-66-69>.
6. Ліба Н.С. Закордонний досвід реалізації регіональної політики. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 6. Ч. 2. С. 56–59.
7. Назарова Л.В. Закордонний досвід стимулювання та вирівнювання регіонального розвитку. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 153–157. [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-24).
8. Рагімов Ф. Теоретико-методологічні засади функціонування механізмів державного управління сталим розвитком регіонів в умовах глобалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 4. С. 122–128.
9. Faggian A., Urso G. Cohesion and place-based policies post-emergency in the EU: Why monitoring is more important than ever Gran Sasso Science Institute, L'Aquila, Italy. 7 July 2023. Paris. 42 p.
10. NSW Government (n.d.), Case Study: New South Wales (NSW) Trend Atlas, New South Wales Government. URL: <https://data.nsw.gov.au/nsw-government-data-strategy/case-studies/case-study-new-south-wales-nsw-trend-atlas> (дата звернення: 01.06.2025).
11. OECD Regional Outlook 2023. The longstanding geography of inequalities. 2023. 154 p.
12. Rassin M. Innovative development of small resort towns: the triad of science, business, and education. *Front. Sustain. Cities* 6:1296493. 2024. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-cities/articles/10.3389/frsc.2024.1296493/full>; DOI: 10.3389/frsc.2024.1296493.
13. Strategia Nazionale Aree Interne — SNAI. Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud. Governo Italiano. URL: <https://politichecoesione.governo.it/it/politica-di-coesione/strategie-tematiche-e-territoriali/strategie-territoriali/strategia-nazionale-aree-interne-snai/> (дата звернення: 01.06.2025).
14. Towards Balanced Regional Development in Croatia: From Strategy Design to Implementation, OECD Multi-level Governance Studies. 2024. OECD Publishing, Paris. 192 p. <https://doi.org/10.1787/3c0779cf-en>.
15. UK Government (2016), Future of Cities: Foresight for Cities, Office for Science, UK Government. URL: <https://www.gov.uk/government/collections/future-of-cities>.
16. Chorna O., Orlova I.S., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. 8(5), 90 p.
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. Shmalenko I., 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)*. (pp. 88–93). Atlantis Press, 2021, December.

References

1. Hrechanyk, B. (2022). Prohramuvannia mistsevoho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku v umovakh detsentralizatsii v Ukraini [Programming of local socio-economic development in the context of decentralization in Ukraine]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 4, 22–30. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.4.4> [in Ukrainian].
2. Hryshko, V.V., & Sharyi, H.I. (2024). Yevropeyskyi dosvid formuvannia stratehii upravlinnia ekonomichnym rozvytkom rehionu [European experience in forming a strategy for managing the economic development of the region]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 64. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4313/4239>; <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-98> [in Ukrainian].
3. Klimova, I.O., & Kashchuk, K.M. (2019). Zarubizhnyi dosvid sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv ta mozhlyvist yoho vprovadzhennia v Ukrainy [Foreign experience in socio-economic development of regions and the possibility of its implementation in Ukraine]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, 1(24). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2019_1_6 [in Ukrainian].

4. Kravtsiv, V. S., & Storonianska, I. Z. (2025). Rehionalna polityka vs prostorovi zrushennia ekonomiky Ukrainy: poshuk vidpovidei na aktualni pytannia [Regional policy vs spatial shifts in the economy of Ukraine: searching for answers to pressing questions]. *Visnyk NAN Ukrainy*, 3, 29–28. <https://doi.org/10.15407/visn2025.03.029> [in Ukrainian].
5. Leshchyshyn, R. M. (2021). Stratehichne planuvannia v zakonodavstvi zarubizhnykh derzhav [Strategic planning in the legislation of foreign states]. *Naukovi zapysky. Seriya: pravo*, 10, 66–69. <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2021-10-66-69> [in Ukrainian].
6. Liba, N. S. (2016). Zakordonnyi dosvid realizatsii rehionalnoi polityky [Foreign experience in implementing regional policy]. *Naukovy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 6, 2, 56–59 [in Ukrainian].
7. Nazarova, L. V. (2021). Zakordonnyi dosvid stymuliuvannia ta vyryvniuvannia rehionalnoho rozvytku [Foreign experience in stimulating and leveling regional development]. *Modern Economics*, 30, 153–157. [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-24) [in Ukrainian].
8. Rahimov, F. (2017). Teoretyko-metodolohichni zasady funktsionuvannia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia stalym rozvytkom rehioniv v umovakh hlobalizatsii [Theoretical and methodological principles of the functioning of state management mechanisms for sustainable development of regions in the context of globalization.]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, 4, 122–128 [in Ukrainian].
9. Faggian, A., & Urso, G. (2023, July 7). Cohesion and place-based policies post-emergency in the EU: Why monitoring is more important than ever Gran Sasso Science Institute, L'Aquila, Italy. Paris.
10. NSW Government (n.d.), Case Study: New South Wales (NSW) Trend Atlas, New South Wales Government. Retrieved from: <https://data.nsw.gov.au/nsw-government-data-strategy/case-studies/case-study-new-south-wales-nsw-trend-atlas>.
11. OECD Regional Outlook 2023. (2023). The longstanding geography of inequalities.
12. Ressin, M. (2024). Innovative development of small resort towns: the triad of science, business, and education. *Front. Sustain. Cities* 6:1296493. Retrieved from: <https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-cities/articles/10.3389/frsc.2024.1296493/full> DOI: 10.3389/frsc.2024.1296493
13. Strategia Nazionale Aree Interne — SNAI. Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud. Governo Italiano. Retrieved from: <https://politichecoesione.governo.it/it/politica-di-coesione/strategie-tematiche-e-territoriali/strategie-territoriali/strategia-nazionale-aree-interne-snai/>
14. Towards Balanced Regional Development in Croatia: From Strategy Design to Implementation, OECD Multi-level Governance Studies. 2024. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/3c0779cf-en>.
15. UK Government (2016). Future of Cities: Foresight for Cities, Office for Science, UK Government. Retrieved from: <https://www.gov.uk/government/collections/future-of-cities>.
16. Chorna, O., Orlova, I. S., Shyshliuk, V., Pugachov, M., & Pugachov, V. (2023). Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 90.
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. Shmalenko, I., Yeftieni, N., & Semenets-Orlova, I. (2021, December). Impact of social media influencers on public policy and political discourse. *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021)* (pp. 88–93). Atlantis Press.

Стаття надійшла до редакції 19.06.2025

УДК 658.012.32

Пасемко Галина Павлівна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет*

Pasemko Galyna

*Doctor of Science in Public Administration
Professor at the Department of Management, Business and Administration
State Biotechnological University
ORCID: 0000-0002-4648-3314*

Таран Оксана Миколаївна

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

Taran Oksana

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management, Business and Administration
State Biotechnological University
ORCID: 0000-0001-6226-4907*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-6-11105

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

METHODOLOGICAL BASIS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC AUTHORITIES

Анотація. Вступ. Стратегічний менеджмент виступає вагомим інструментом сучасної державної загальнонаціональної, регіональної та територіальної політики. Становлення та розвиток сучасної системи стратегічного менеджменту в органах публічної влади України передбачає формування особливого інструментарію, котрий гнучко реагує на зміни в суспільстві та відповідає принципам гуманізації суспільного розвитку. Основним завданням застосування стратегічного менеджменту в органах публічної влади виступає формування максимально сприятливого суспільного розвитку на рівні країни, регіону та окремих територіальних громад.

Мета. Метою статті є дослідження та систематизація методологічних засад стратегічного менеджменту в діяльності органів публічної влади.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення діяльності органів публічної влади; 2) монографії та інші праці вітчизняних і зарубіжних вчених, статистичні матеріали, а також власні дослідження авторів.

Дослідження проблеми виконувалось з використанням наступних методів: монографічного – при вивченні та теоретичному узагальненні досліджень наукових досліджень з стратегічного менеджменту в органах публічної влади; системного аналізу – при аналізі механізму формування стратегічного менеджменту в органах публічної влади; порівняльного аналізу – при дослідженні світових тенденцій стратегічного менеджменту в органах публічної влади; абстрактно-логічного – при формуванні висновків та пропозицій.

Результати. Визначено, що формування ефективної системи публічної влади повинно відповідати всім сучасним принципам якості стратегічного менеджменту та стандартам міжнародного рівня в забезпеченні діяльності як всієї держави, так і її окремих територіальних громад. Наголошено, що основою таких змін має стати застосування найкращих вітчизняних досліджень проблематики реалізації стратегічного менеджменту в публічній владі, а також міжнародних теорій та результатів практичних досягнень в сфері розвитку публічної влади. З'ясовано, що стратегічний менеджмент в діяльності

органів публічної влади України має свою специфіку функціонування, котра полягає в необхідності поєднання класичних підходів стратегічного управління з урахуванням особливостей публічного управління. Підкреслено, що стратегічні рішення в публічному управлінні зорієнтовані не лише на досягнення організаційної ефективності, а й на забезпечення сталого розвитку територіальних громад, підвищення якості життя громадян, зміцнення інституційної спроможності. Визначено, що у сучасних умовах стратегічний менеджмент в органах публічної влади України дедалі більше орієнтується на принципи відкритості, інноваційності та результативності, що відповідає європейським стандартам управління.

Підкреслено, що воєнні виклики вимагають від органів публічної влади України перегляду традиційних підходів до стратегічного менеджменту, формування адаптивних моделей управління та посилення інституційної спроможності для ефективного реагування на кризові ситуації.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні стратегічного менеджменту у публічному управлінні України в умовах війни як комплексного процесу.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, публічне управління, органи публічної влади, методологічні засади, стратегія.

Summary. Introduction. Strategic management is an important tool of modern state national, regional and territorial policy. The formation and development of a modern system of strategic management in public authorities of Ukraine involves the formation of special tools that flexibly respond to changes in society and meet the principles of humanization of social development. The main objective of using strategic management in public administration is to form the most favorable social development at the level of the country, region and local communities.

Purpose. The article aims to study and systematize the methodological foundations of strategic management in the activities of public authorities.

Materials and methods. The research materials are: 1) normative and legal support for the activities of public authorities; 2) monographs and other works of national and foreign scholars, statistical materials, as well as the authors' own research.

The research of the problem was carried out using the following methods: monographic – in the study and theoretical generalization of research on strategic management in public authorities; system analysis – in the analysis of the mechanism of formation of strategic management in public authorities; comparative analysis – in the study of global trends in strategic management in public authorities; abstract and logical – in the formation of conclusions and proposals.

Results. It is found that the formation of an effective system of public authority should meet all modern principles of quality of strategic management and international standards in ensuring the activities of both the entire State and its individual territorial communities. It is emphasized that the basis for such changes should be the application of the best domestic research on the implementation of strategic management in public authorities, as well as international theories and results of practical achievements in the field of public authority development.

It is found that strategic management in the activities of public authorities of Ukraine has its own specifics of functioning, which lies in the need to combine classical approaches to strategic management with the specifics of public administration. It is emphasized that strategic decisions in public administration are focused not only on achieving organizational efficiency, but also on ensuring sustainable development of territorial communities, improving the quality of life of citizens, and strengthening institutional capacity. It is determined that in modern conditions, strategic management in public authorities of Ukraine is increasingly focused on the principles of openness, innovation and efficiency, which is in line with European management standards. It is underscored that military challenges require the public authorities of Ukraine to revise traditional approaches to strategic management, develop adaptive management models and strengthen institutional capacity to respond effectively to crisis situations.

Discussion. In the future research, it is proposed to focus on the study of strategic management in the public administration of Ukraine in the context of war as a complex process.

Key words: strategic management, public administration, public authorities, methodological principles, strategy.

Постановка проблеми. Стратегічний менеджмент виступає вагомим інструментом сучасної державної загальнонаціональної, регіональної та територіальної політики. Для сучасного демократично розвинутого суспільства, котре прагне побудувати Україна, стратегічний менеджмент стає обов'язковим елементом механізму діяльності органів публічного управління, ефективність котрих формується через досягнення поставлених цілей розвитку суспільства. Становлення та розвиток сучасної системи стратегічного менеджменту в органах публічних влади України передбачає формування особливого інструментарію, котрий гнучко реагує на зміни в суспільстві та відповідає принципам гума-

нізації суспільного розвитку. Основним завданням застосування стратегічного менеджменту в органах публічної влади виступає формування максимально сприятливого суспільного розвитку на рівні країни, регіону та окремих територіальних громад.

В умовах війни, котра йде на території України, формування ефективної системи стратегічного менеджменту стає одним з базових факторів успішної роботи органів публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В міжнародній та українській науці проблематика стратегічного менеджменту займає значний пласт дослідницьких концепцій. А. О. Чайкіна, О. М. Кудінов досліджують теоретичні засади формування

регіональної політики при реалізації стратегії сталого розвитку [1]; Г.Пасемко, О.Таран досліджують стратегічний форсайт як інструмент управління регіональним розвитком [2]; в дослідженнях Т.Пендальчука акцентується увага на соціально-економічних аспектах стратегічного менеджменту в органах публічної влади [3]; науковий підхід, розкритий в роботах С.Козловського [4], Т.Конічі [5], Г.Джордан [6], Н.Донау [7], передбачає дослідження існуючих й потенціальних проблем території; О.Таран розкриває понятійний апарат стратегічного управління (менеджменту) [8]; цільовий аспект стратегічного менеджменту органів публічної влади розкривається в дослідженнях М.Латиніна та Т.Лозинської [9]; процес формування відповідної стратегії розвитку аналізує І.Кукса [10]; стратегічний менеджмент в умовах воєнного стану досліджують О.Дороніна, О.Трегубов [11]. Однак, специфіка сучасних викликів як для українського, так і для світового суспільного розвитку вимагає нових досліджень даної проблематики. Особливо це актуально в умовах воєнного стану України, коли проведення додаткових наукових досліджень має спиратись на формування реальних практичних рекомендацій, створення дієвого інструментарію, котрий забезпечить ефективне застосування стратегічного менеджменту.

Метою статті є дослідження та систематизація методологічних засад стратегічного менеджменту в діяльності органів публічної влади.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення діяльності органів публічної влади; 2) монографії та інші праці вітчизняних і зарубіжних вчених, статистичні матеріали, а також власні дослідження авторів.

Дослідження проблеми виконувалось з використанням наступних методів: монографічного — при вивченні та теоретичному узагальненні досліджень наукових досліджень з стратегічного менеджменту в органах публічної влади; системного аналізу — при аналізі механізму формування стратегічного менеджменту в органах публічної влади; порівняльного аналізу — при дослідженні світових тенденцій стратегічного менеджменту в органах публічної влади; абстрактно-логічного — при формуванні висновків та пропозицій.

Виклад основного матеріалу. Формування ефективної системи публічної влади повинно відповідати всім сучасним принципам якості стратегічного менеджменту та стандартам міжнародного рівня в забезпеченні діяльності як всієї держави, так і її окремих територіальних громад. Основою таких змін має стати застосування найкращих вітчизняних досліджень проблематики реалізації стратегічного менеджменту в публічній владі, а також міжнародних теорій та результатів практичних досягнень в сфері розвитку публічної влади. В дослідженнях Чайкіної А. О., наголошується на важливість формування регіональної політики при реалізації стратегії ста-

лого розвитку, а також проведення важливих змін для ключових сфер суспільства [1].

Сьогоднішня воєнна криза в країні особливо гостро проявила всі слабкі сторони застосовуваних стратегій національного публічного управління. Це стало поштовхом для пошуку нових інноваційних підходів і вдосконалення управлінських процесів через поєднання кращих національних традицій та світових наукових надбань в сфері застосування стратегічного менеджменту в публічній владі [2]. Стратегічний менеджмент в діяльності органів публічної влади України має свою специфіку функціонування, котра полягає в необхідності поєднання класичних підходів стратегічного управління з урахуванням особливостей публічного управління. Основні риси стратегічного менеджменту в цій сфері визначаються низкою чинників, серед яких особливе місце займають державний характер діяльності органів влади, суспільно значущі цілі, обмеження ресурсів, політичний контекст та необхідність забезпечення прозорості й підзвітності. В дослідженнях Т.Пендальчука відмічається, що у порівнянні з бізнес-середовищем, стратегічний менеджмент в органах публічної влади України має виражений акцент на соціально-економічних аспектах розвитку та базується на дотриманні принципів законності, демократичності й рівності. Стратегічні рішення тут зорієнтовані не лише на досягнення організаційної ефективності, а й на забезпечення сталого розвитку територіальних громад, підвищення якості життя громадян, зміцнення інституційної спроможності [3].

Особливу роль у стратегічному менеджменті відіграють нормативно-правові акти, які регламентують процеси стратегічного планування та реалізації державної політики. Зокрема, стратегічний менеджмент у сфері публічної влади України базується на таких документах, як Державна стратегія регіонального розвитку, Стратегія державного управління, а також численних галузевих і регіональних програмах.

Дослідження проблематики стратегічного менеджменту в органах публічної влади здійснювалось значним числом як іноземних, так і вітчизняних вчених в довгостроковому періоді. В світовому теоретичному та практичному досвіді стратегічний менеджмент використовується з ціллю здійснення значного обсягу державних управлінських завдань як різного масштабу виконання, так і різних сфер застосування, починаючи з розвитку окремих територіальних громад, закінчуючи розвитком всієї економіки країни та її взаємодії з іншими державами в глобальних процесах розвитку людства [4; 5].

Науковий підхід, розкритий в роботах Г.Джордан, Н.Донау, передбачає постійне дослідження загальної в об'єктах публічної влади ситуації на основі здійснення аналізу як його зовнішнього середовища, так і через оцінку його внутрішнього потенціалу. В системі стратегічного менеджменту для органів публічної влади передбачається як дослідження

існуючих й потенціальних проблем території, так і наукове обґрунтування можливих перспектив в її розвитку, а також проведення постійного оцінювання варіантів впровадження різних стратегічних альтернатив. Важливим фактором в застосуванні сучасного європейського теоретичного та практичного досвіду стратегічного менеджменту публічної влади стала система комунікації з громадськістю, котра сприяє обов'язковому врахуванню місцевих інтересів жителів й збереженню специфічних територіальних морально-етичних цінностей, а також сприяє створенню та прийняттю консолідованих рішень, при виконанні яких основні зусилля концентруються на забезпеченні максимального ефекту від залучення всіх можливих учасників й доступних ресурсів для реалізації стратегій розвитку певного територіального об'єднання [6; 7].

Багато українських науковців мають подібні підходи щодо проблем стратегічного менеджменту в системі публічної влади. Зокрема, проведені дослідження О. М. Таран розкривають понятійний апарат даного типу стратегічного менеджменту, опираючись на загальні категорії цього напрямку. Розглядаються теоретичні засади формування системи стратегічного управління як ключового виду управлінської діяльності: зміст та складові системи стратегічного управління організацією в історичній ретроспективі та з урахуванням сучасних тенденцій змін в середовищі. Здійснено узагальнення теоретичних і методичних рекомендацій щодо розроблення моделі системи стратегічного управління організацією, спрямованої на максимізацію ефективності її функціонування у заданих умовах середовища [8].

Цільовий аспект стратегічного менеджменту органів публічної влади, котрий розкривається в дослідженнях М. Латиніна та Т. Лозинської, вони визначають як діяльність, спрямовану на формування, розробку та реалізацію місії, а також застосування інструментів для досягнення найважливіших завдань економічного розвитку території. Важливим критерієм ефективності цієї діяльності є підвищення рівня та покращення якості життя населення громади завдяки впровадженню передових змін у використанні його потенціалу та здійсненню необхідних перетворень у структурі управління й роботі всіх складових територіального об'єднання, відповідно до змін у зовнішньому середовищі. З точки зору реалізаційного аспекту, зазначені дослідники розглядають стратегічний менеджмент публічних органів вдалі як діяльність, що покликана впроваджувати позитивні зміни для економічного та соціального зростання, які впливають на добробут населення, а також дозволяє виконувати основну місію розвитку території в умовах нестабільного зовнішнього середовища [9, с. 192].

Процес формування відповідної стратегії, з точки зору, І. Кукси, передбачає для ефективного розвитку громади виконання змістовного обґрунтування інди-

відуальної концепції її розвитку, здійснення всебічної оцінки впровадження різних варіантів можливих стратегічних альтернатив. Стратегічний менеджмент виступає особливою інтегруючою складовою державного управління, через котру організовуються та спрямовуються всі процеси з забезпечення ефективного розвитку громад та формуються оптимальні умови розподілу наявних їх ресурсів [10].

Застосування стратегічного менеджменту в діяльності органів публічної влади для української держави повинно враховувати як загальні процеси світової глобалізації, так і специфіку внутрішніх суспільно-економічних умов. Сучасні тенденції стратегічного менеджменту в органах публічної влади спираються як на виклики воєнного часу, так і на формування умов розвитку територіальних громад в контексті світового постіндустріального суспільства, збереження загальних гуманітарних цінностей сучасного людського суспільства, при котрих відбувається зростання значення інтелектуального елементу в суспільних відносинах та світової інформатизації й діджиталізації.

Збройний конфлікт актуалізує питання забезпечення національної безпеки та обороноздатності, що стає ключовим пріоритетом стратегічного менеджменту в діяльності органів публічної влади. У цьому контексті стратегічне планування передбачає інтеграцію безпекових аспектів на всіх рівнях управління та координацію дій між органами виконавчої влади, місцевого самоврядування та сектором безпеки й оборони. Воєнні виклики зумовлюють необхідність адаптації стратегічних цілей до умов невизначеності, дефіциту ресурсів та руйнування інфраструктури. Органи публічної влади змушені враховувати підвищену турбулентність середовища, що потребує оперативного ухвалення рішень, використання кризового менеджменту та гнучкого коригування стратегічних планів.

Стратегічний менеджмент в умовах війни передбачає пріоритетність соціальної складової, зокрема захисту прав і свобод громадян, підтримки внутрішньо переміщених осіб та відновлення територій. З огляду на ці виклики, виникає потреба у тісній взаємодії органів публічної влади з громадянським суспільством і міжнародними партнерами для залучення гуманітарної допомоги та ресурсів на відбудову [11; 12]. Водночас воєнні загрози стимулюють посилення цифровізації управлінських процесів і застосування інноваційних рішень, що сприяють підвищенню стійкості публічної влади. Це, стосується розвитку електронного документообігу, кіберзахисту та інструментів електронної демократії. В умовах воєнного стану в Україні розвиток електронного документообігу набуває критичного значення для забезпечення безперервності функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Перехід на цифрові платформи дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з фізичним обмеженням доступу

до офісів та забезпечує оперативність у прийнятті управлінських рішень навіть у складних і динамічних умовах. Електронний документообіг сприяє підвищенню прозорості, ефективності та зниженню корупційних ризиків у роботі публічних установ. Паралельно з цим, особливої актуальності набуває кіберзахист, оскільки воєнний стан значно підвищує рівень кіберзагроз з боку як зовнішніх, так і внутрішніх атак. Таким чином, воєнні виклики вимагають від органів публічної влади України перегляду традиційних підходів до стратегічного менеджменту, формування адаптивних моделей управління та посилення інституційної спроможності для ефективного реагування на кризові ситуації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Принципами застосування стратегічного менеджменту в публічній владі повинні стати принципи з дотримання якісного збалансованого соціально-економічного розвитку всіх секторів суспільства на всіх територіальних об'єднаннях країни, забезпечення зростання їх суспільного добробуту та економічної конкурентоспроможності в масштабах

Європи. Серед основних елементів стратегічного управління виділяють такі: стратегічне бачення; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; формулювання стратегічних цілей та завдань; розробка й вибір стратегій; реалізація стратегій; моніторинг і контроль виконання; комунікаційна політика. Стратегічний менеджмент у публічному управлінні України в умовах війни набуває нових змістовних орієнтирів та практичних вимірів. Він зберігає ключові елементи класичного стратегічного управління, а також інтегрує кризові управлінські практики та посилює роль національної безпеки й оборони.

Стратегічний менеджмент в умовах війни виступає не лише як інструмент управління, а й як засіб забезпечення стійкості держави та її здатності до відновлення. Він вимагає скоординованої роботи всіх рівнів влади, а також забезпечення ефективного використання ресурсів та адаптації до постійно змінних умов. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні стратегічного менеджменту у публічному управлінні України в умовах війни як комплексного процесу.

Література

1. Чайкіна А. О., Кудінов О. М. Теоретичні засади формування регіональної політики при реалізації стратегії сталого розвитку. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 2 (132). С. 45–49. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-2-7>.
2. Пасемко Г. П., Таран О. М. Сучасні напрями розвитку публічного управління: стратегічний форсайт як інструмент управління регіональним розвитком. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2024. № 1. С. 109–124. DOI: 10.69803/2312-3427-2024-1-109; URL: <https://journal-met.kh.ua/jme01249.html>
3. Пендальчук Т. В. Стратегічний менеджмент у сфері публічного управління. *Сучасний науковий журнал*. 2024. № 3(1). С. 114–123. <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-3-15>.
4. Пастух К. В. Стратегічне управління регіональним економічним розвитком у сфері публічного управління в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування. Механізми державного управління*. 2020. Вип. 2(45), С. 127–134.
5. Konichi T. Planning Through National Consensus. *Work in Business United Nations University*. Tokyo, May 1997. Vol.10. P. 7.
6. Jourdan G. Le système de planification français au défis de la cohérence territoriale et du développement durable. *Politiques publiques, Action politique, Territoires (PACTE)*. Institut d'Études Politiques [IEP]. Grenoble — CNRS: UMR5194. Université PierreMendès-France — Grenoble II. Université Joseph Fourier — Grenoble I. halshs00374354, version 1. 8 Apr 2009.
7. Douay N. La planification urbaine. À l'épreuve de la métropolisation: enjeux, acteurs et stratégies à Marseille et à Montréal. Montréal, 2008. 396 p.
8. Таран О. М., Філімонов Ю. Л., Таран Ю. С. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління організацією. *Вісник ХНАУ Серія «Економічні науки». Зб. наук. праць / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва*. Харків, 2019. № 3. С. 106–118 DOI: 10.31359/2312-3427-2019-3-106.
9. Латинін М., Лозинська Т. Стратегічне планування: навч. посіб. Харків. Магістр., 2019. 248 с.
10. Кукса І. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. Луганськ, 2016. № 17 (171). С. 218–224.
11. Дороніна О., Трегубов О. Стратегічне планування розвитку економічного простору регіонів України в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-172>.

References

1. Chaikina, A. O., Kudinov, O. M. (2024). Teoretychni zasady formuvannia rehionalnoi polityky pry realizatsii stratehii staloho rozvytku [Theoretical foundations of regional policy formation in the implementation of sustainable development

- strategy]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. № 2 (132). pp. 45–49. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-2-7> [in Ukrainian].
2. Pasemko, G. P., Taran, O. M. (2024). Suchasni napriamy rozvytku publichnoho upravlinnia: stratehichniy forsait yak instrument upravlinnia rehionalnym rozvytkom [Modern trends in the development of public administration: strategic foresight as a tool for managing regional development.]. *Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnolohii*. № 1. pp. 109–124. URL: <https://journal-met.kh.ua/jme01249.html>. DOI: 10.69803/2312-3427-2024-1-109 [in Ukrainian].
3. Pendalchuk, T. V. (2024). Stratehichniy menedzhment u sferi publichnoho upravlinnia [Strategic management in the sphere of public administration]. *Suchasnyi naukovyi zhurnal*, № 3(1). pp. 114–123. <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-3-15> [in Ukrainian].
4. Pastukh, K. V. (2020). Stratehichne upravlinnia rehionalnym ekonomichnym rozvytkom u sferi publichnoho upravlinnia v Ukraini [Strategic management of regional economic development in the sphere of public administration in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia. Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia*. Vyp. 2(45), 2020. pp. 127–134 [in Ukrainian].
5. Konichi, T. (1997). Planning Through National Consensus. *Work in Business United Nations University*. Tokyo. Vol. 10. P. 7.
6. Jourdan, G. (2009). Le système de planification français au défis de la cohérence territoriale et du développement durable. *Politiques publiques, Action politique, Territoires (PACTE)*. Institut d'Études Politiques [IEP]. Grenoble — CNRS: UMR5194. Université PierreMendès-France — Grenoble II. Université Joseph Fourier — Grenoble I. halshs00374354, version 1.
7. Douay, N. (2008). La planification urbaine. À l'épreuve de la métropolisation: enjeux, acteurs et stratégies à Marseille et à Montréal. Montréal, 2008. 396 p.
8. Taran, O. M., Filimonov, Yu. L., Taran, Yu. S. (2019). Teoretychni zasady formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiieiu [Theoretical basis for the formation of a system of strategic management of the organization]. *Visnyk KhNAU Seriya "Ekonomichni nauky". Zb. nauk. prats / Khark. nats. ahrar. un-t im. V. V. Dokuchaieva*. Kharkiv. № 3. pp. 106–118 [in Ukrainian].
9. Latynin, M., Lozynska, T. (2019). Stratehichne planuvannia [Strategic planning]: navch. posib. Kharkiv. Mahistr. 248 p. [in Ukrainian].
10. Kuksa, I. (2016). Stratehichne planuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu [Strategic planning of socio-economic development of the region]. *Visnyk Shkhydnoукраїнського національного університету ім. В. Дала*. Luhansk. № 17 (171). pp. 218–224 [in Ukrainian].
11. Doronina, O., & Trehubov, O. (2024). Stratehichne planuvannia rozvytku ekonomichnoho prostoru rehioniv Ukrainy v umovakh nestabilnosti [Strategic planning for the development of the economic space of Ukraine's regions in the context of instability]. *Ekonomika ta suspilstvo*. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-172> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.06.2025

УДК 351.82:005.21

Свічинський Віталій Сергійович

аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики

Інституту публічної служби та управління

Національного університету «Одеська політехніка»

Svichynskiy Vitalii

Postgraduate Student of the Department of Public Administration and Regional Studies

Institute of Public Service and Administration of

Odesa Polytechnic National University

ORCID: 0009-0008-7837-6290

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-6-11121

ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ ДЕТЕРМІНАНТИ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА БЕЗПЕКОВИХ ЗАГРОЗ

PUBLIC ADMINISTRATIVE DETERMINANTS OF THE INTEGRATED ASSESSMENT OF THE ACTIVITIES OF LOCAL GOVERNMENT BODIES IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATIONS AND SECURITY THREATS

Анотація. Вступ. Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у реалізації національних політик на локальному рівні, поєднуючи в собі функції виконавців, регуляторів та ініціаторів змін у сферах публічних послуг, інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та реагування на кризові ситуації. Ефективне й системне оцінювання їхньої діяльності є не лише інструментом виявлення проблемних зон та кращих практик, але й засобом забезпечення прозорості, підзвітності, посилення соціальної стійкості та безпеки, а також активізації участі громадян у процесах демократичного врядування. Саме тому постає нагальна необхідність у напрацюванні інтегральної методики комплексного оцінювання, яка включає критерії, здатні враховувати трансформаційні зміни в управлінні, рівень управлінської та безпекової стійкості, адаптивність системи до кризових викликів, муніципальні особливості та специфіку правового режиму воєнного стану.

Мета. Метою дослідження є аналіз впливу публічно-управлінських детермінант на інтегральну оцінку ефективності діяльності органів місцевої влади в умовах воєнного стану, децентралізаційних процесів та постконфліктного відновлення, а також розроблення адаптивної моделі оцінювання, спрямованої на підвищення результативності та стійкості системи публічного управління.

Матеріали і методи. Матеріальну основу дослідження становлять чинні нормативно-правові акти, що регламентують діяльність органів публічної влади, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені проблематиці оцінювання ефективності публічного управління. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення та класифікації для систематизації основних підходів, методи аналізу, синтезу й формалізації – для побудови інтегральної моделі оцінювання, а також метод логічного узагальнення – для формулювання висновків і рекомендацій.

Результати. У дослідженні розкрито сутність процесу оцінювання діяльності органів місцевої влади та його значення для підвищення ефективності й якості публічного управління з урахуванням територіальної специфіки та впливу соціально-політичних детермінант. Проаналізовано існуючі підходи й моделі оцінювання, виокремлено перелік релевантних критеріїв оцінки. На цій основі розроблено авторську інтегральну модель оцінювання, адаптовану до сучасних викликів у сфері місцевого врядування.

Перспективи. Подальші дослідження спрямовані на вдосконалення моделі з урахуванням динамічних соціально-політичних змін, інтеграцію нових індикаторів безпеки та соціальної згуртованості, цифровізацію процесів оцінювання з використанням штучного інтелекту, а також адаптацію міжнародного досвіду до українських умов.

Ключові слова: публічно-управлінські детермінанти, оцінка діяльності, оцінювання, критерії, показники, місцеві органи публічної влади, інтегральна модель, управлінська ефективність, якість, кризова спроможність, постконфліктне відновлення.

Summary. Introduction. Local governments play a key role in implementing national policies at the local level, combining the functions of executors, regulators, and initiators of changes in the areas of public services, infrastructure, education, healthcare, and crisis response. Effective and systematic evaluation of their activities is not only a tool for identifying problem areas and best practices, but also a means of ensuring transparency, accountability, strengthening social stability and security, as well as enhancing citizen participation in democratic governance processes. That is why there is an urgent need to develop an integrated methodology for comprehensive assessment that includes criteria that can take into account transformational changes in management, the level of managerial and security resilience, the system's adaptability to crisis challenges, municipal characteristics, and the specifics of the legal regime of martial law.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the impact of public governance determinants on the integrated assessment of the effectiveness of local government activities under martial law, decentralization processes, and post-conflict recovery, as well as to develop an adaptive evaluation model aimed at increasing the effectiveness and sustainability of the public governance system.

Materials and methods. The material basis of the study is the current regulatory legal acts regulating the activities of public authorities, as well as scientific works by domestic and foreign authors devoted to the issue of assessing the effectiveness of public administration. In the research process, methods of theoretical generalization and classification were used to systematize the main approaches, methods of analysis, synthesis, and formalization to build an integrated evaluation model, and the method of logical generalization to formulate conclusions and recommendations.

Results. The study reveals the essence of the process of evaluating the activities of local authorities and its importance for improving the efficiency and quality of public administration, taking into account territorial specifics and the influence of socio-political determinants. Existing approaches and evaluation models were analyzed, a list of relevant evaluation criteria was identified. On this basis, an author's integrated evaluation model was developed, adapted to modern challenges in the field of local governance.

Discussion. Further research is aimed at improving the model taking into account dynamic socio-political changes, integrating new indicators of security and social cohesion, digitalizing assessment processes using artificial intelligence, and adapting international experience to Ukrainian conditions.

Key words: public management determinants, performance assessment, evaluation, criteria, indicators, local public authorities, integrated model, management efficiency, quality, crisis capacity, post-conflict recovery.

Постановка проблеми. Місцеві органи публічної влади, будучи критичною ланкою між національними стратегіями й локальними запитами, виконують роль виконавців, регуляторів і навіть генераторів ініціатив у сфері публічних послуг, інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та кризового реагування. Тому системне оцінювання їхньої діяльності не тільки виявляє вузькі місця та передовий досвід, а й закладає підґрунтя для підзвітності й прозорості, сприяє зміцненню соціальної стійкості й національної безпеки, а також активізує громадянську участь у побудові відкритого, відповідального суспільства [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі представлено чимало досліджень, присвячених оцінюванню ефективності публічного управління, проте більшість із них зосереджені на окремих аспектах або конкретних типах органів влади. Так, П. Гудзь та І. Нечаєва [4] аналізували загальні методи оцінки ефективності функціонування органів публічної влади, у той час як О. А. Руснак [6] запропонував підходи до оцінки ефективності й результативності публічного управління загалом. Дослідження В. І. Стахури [9] були зосереджені на діяльності органів місцевої вико-

навчої влади у сфері охорони публічного порядку, а Т. М. Яневська [10] систематизувала міжнародні моделі оцінювання ефективності публічного управління з орієнтацією на галузь охорони здоров'я. С. Артемов, Є. Мужиченко та І. Довгопол [1] окреслили принципи оцінювання ефективності діяльності публічного управління в Україні. Н. М. Сивульська [8] досліджувала підходи до оцінки діяльності органів місцевого самоврядування, тоді як С. Б. Паладійчук [5] здійснив спробу систематизації механізмів оцінювання якості функціонування органів публічної влади на регіональному рівні з пропозиціями вдосконалення нормативно-правової бази. Окрему увагу оцінці результативності державних службовців приділили М. А. Серант і В. В. Оліярник [7].

Водночас варто зауважити, що більшість із зазначених досліджень або зосереджені на оцінці діяльності окремих суб'єктів публічного управління, або охоплюють лише певні функціональні сфери, не пропонуючи цілісної, багаторівневої та універсальної моделі оцінювання саме для місцевих органів публічної влади. Таким чином, існує потреба у розробці комплексного інтегрованого інструменту оцінювання, що враховував би як внутрішні управлінські процеси, так і зовнішні виклики, особливо

в умовах війни, децентралізації та повоєнного відновлення.

Метою статті є дослідження впливу публічно-управлінських детермінант інтегральної оцінки діяльності органів місцевої влади в умовах трансформацій та безпекових загроз, зокрема враховуючи виклики воєнного стану, децентралізації та постконфліктного відновлення, а також запропонувати комплекс критеріїв та інтегровану модель оцінювання, яка забезпечує адаптивність, прозорість і підвищення ефективності публічного управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є чинні нормативно-правові акти — як закони, так і підзаконні нормативні документи, що регламентують оцінювання діяльності місцевих органів публічної влади в умовах управлінських трансформацій. Окрім цього, використано наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, які присвячені проблематиці оцінювання ефективності органів влади та публічно-управлінських детермінант у відповідній сфері.

Для проведення дослідження застосовувалися методи теоретичного узагальнення і класифікації, що дозволило охарактеризувати ключові критерії та показники оцінювання діяльності органів влади. Методи аналізу, синтезу та формалізації були використані для розробки інтегральної моделі оцінювання з урахуванням публічно-управлінських детермінант, а також було застосовано логічне узагальнення для формулювання висновків та рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінювання.

Виклад основного матеріалу. В умовах повномасштабної війни в Україні місцева влада змушена швидко реагувати та гнучко адаптуватися до надзвичайних викликів: забезпечувати безпеку цивільного населення — від фізичного захисту та евакуації до облаштування укриттів та постачання їжі, води й медичної допомоги; одночасно відновлювати критично важливу інфраструктуру: дороги, школи, лікарні й житло, щоб мінімізувати наслідки руйнувань і відновити життєдіяльність громад. Економічна безпека й підтримка місцевого бізнесу стають пріоритетом через скорочення бюджетних надходжень і загострення ризиків безробіття та бідності, тому влада впроваджує податкові пільги, гранти й консультації для стимулювання економічної активності та збереження робочих місць. Водночас існуючі системи оцінювання ефективності діяльності органів влади здебільшого базуються на класичних показниках, таких як економічний розвиток та якість надання послуг, однак вони не враховують критичні критерії кризової спроможності. Зокрема, відсутність оцінки здатності органів влади оперативно реагувати на надзвичайні ситуації, відновлювати інфраструктуру та ефективно взаємодіяти з гуманітарними та волонтерськими організаціями. Це суттєво обмежує комплексність і адекватність таких систем, що в цілому не сприяє повноцінному забезпеченню стійкості та

адаптивності публічного управління в умовах криз і надзвичайних викликів.

В публічному управлінні оцінювання — це систематичний процес збору, аналізу та інтерпретації даних щодо діяльності органів публічної влади з метою визначення їх ефективності, результативності та відповідності встановленим цілям і стандартам. Оцінювання сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та якості управлінських рішень, забезпечуючи об'єктивну основу для вдосконалення публічних послуг і політик.

У цій статті в якості місцевих органів публічної влади ми розглядаємо органи місцевого самоврядування — сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі комітети, а також обласні та районні державні адміністрації. Усі ці органи забезпечують управління територіальними громадами і регіонами, розвиток інфраструктури, надання соціальних послуг і підтримку безпеки. Комплексна оцінка діяльності цих органів є надзвичайно важливою через багатofunkціональність і складність завдань, а також через виклики децентралізації, воєнного стану та суспільних трансформацій.

Оцінювання роботи місцевих органів публічної влади підвищує якість державних послуг: завдяки регулярному аналізу виявляються сильні й слабкі сторони, визначаються найкращі практики та оптимізується розподіл ресурсів. Прозорість результатів і залучення громадськості для зворотного зв'язку створюють безперервний цикл вдосконалення, а результати оцінювання стають підґрунтям для науково обґрунтованих стратегій та політик публічного управління. Оцінювання роботи місцевих органів влади сприяє їх прозорості, підзвітності, впровадженню міжнародних стандартів та залучення громадськості. Завдяки цьому місцева влада повніше задовольняє потреби та інтереси населення і зміцнює свій авторитет і довіру.

Оцінювання діяльності органів публічної влади дозволяє оперативно адаптувати управлінські практики до змін економічних, соціальних і технологічних умов, забезпечує гнучке реагування на нові виклики та потреби суспільства, а також дає змогу виявляти надмірні витрати й оптимізувати використання бюджетних коштів.

У світовій практиці сформовано низку визаних методологічних моделей оцінювання систем публічного управління, зокрема модель Всесвітніх індикаторів врядування (WGI), що дозволяє оцінити здатність уряду реалізовувати політику та забезпечувати верховенство права; Європейський індекс якості врядування (EqI), який зосереджується на сприйнятті громадянами якості роботи інституцій на регіональному рівні; Міжнародний індекс ефективності державної служби (INcISE), спрямований на вимірювання базових функцій та атрибутів державної служби; а також індекси GCI, WCR, RLI і DI, які оцінюють ширший спектр політичних, економічних та правових умов [10].

Водночас жодна з цих моделей не враховує повною мірою специфіку трансформаційних процесів і безпекових викликів, спричинених глибокими реформами та війною, що зараз актуально для України. Особливо гостро така потреба постає на рівні місцевих органів публічної влади, які найбільш наближені до населення, безпосередньо забезпечують його базові потреби, координують гуманітарну допомогу, реалізують політику відновлення і відповідають за стабільність територій в умовах воєнного стану.

У цьому контексті виникає нагальна потреба у створенні власної адаптованої методики оцінювання ефективності та якості діяльності саме місцевих органів публічної влади, яка б враховувала не лише класичні індикатори врядування, політичні та соціальні детермінанти, а й просторові чинники — зокрема, особливості територій, рівень урбанізації, демографічну структуру, наявність критичної інфраструктури, рівень воєнного навантаження та внутрішньої міграції. Такий підхід дозволить здійснювати більш точну, релевантну і справедливую оцінку спроможності місцевої влади у складних умовах криз і трансформацій.

Окрім моделей оцінювання діяльності місцевих органів влади, важливо звернути увагу на специфічний аспект кадрової безпеки, який є критично важливим для стабільного функціонування публічних інституцій в кризових умовах. Існує декілька методів оцінки кадрової безпеки, з яких найбільш придатним в сучасних умовах вважаємо індикаторний, який поєднує найкраще з усіх методів і передбачає встановлення еталонних (граничних) значень ключових показників, з якими порівнюють фактичні дані. Це спрощує процедуру формулювання висновків про рівень кадрової безпеки та робить оцінювання більш об'єктивним, зрозумілим і оперативним. Застосування даного підходу дозволяє не тільки визначити рівень формування та забезпечення кадрової безпеки, але й розробити відповідні рекомендації щодо поліпшення її стану в органі публічного управління [2].

Кожен із поширених підходів до оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади має свої обмеження: лідерський підхід ігнорує внесок колективу, системні проблеми та результативність, зосереджуючись на стилях керівництва, несе ризик централізації влади; бюрократична модель за Вебером страждає через надмірну формалізацію, низьку гнучкість і слабе врахування мотивації працівників; життєвий цикл організації не враховує унікальних контекстуальних змін, важко прогнозує фази еволюції та суб'єктивно визначає їх успішне завершення; економічно відповідальний підхід обмежується фінансовими показниками, нехтує якістю послуг, довготерміновими й соціально-етичними наслідками і може стимулювати конкуренцію замість співпраці; нарешті, орієнтація на професіоналізм тягне до суб'єктивних критеріїв, не завжди відображає

результати роботи та командну взаємодію і важко пристосовується до змін зовнішнього середовища [4].

Зараз, коли публічна влада функціонує в умовах масштабних безпекових викликів, спричинених війною, та глибоких трансформацій, пов'язаних із реформами, виникає нагальна потреба у створенні інтегральної, комплексної моделі оцінювання ефективності, яка б враховувала ці специфічні обставини. Існуючі підходи або ігнорують вплив надзвичайних ситуацій, або недостатньо адаптовані до динаміки воєнного часу, соціальних змін, нестабільності ресурсного забезпечення та необхідності термінових рішень.

Для органів місцевої влади потреба у створенні адаптивної моделі оцінювання ефективності є особливо актуальною, оскільки місцева влада першою стикається з наслідками збройної агресії — руйнуванням інфраструктури, переміщенням населення, гуманітарними кризами — і саме на її плечі лягає відповідальність за оперативне реагування, координацію допомоги, забезпечення базових послуг та збереження соціального порядку.

Новий підхід має інтегрувати індикатори безпекової спроможності, адаптаційного потенціалу, здатності до кризового управління, рівня взаємодії з громадськістю та мобілізації ресурсів у надзвичайних умовах. Така модель дозволить об'єктивно оцінювати діяльність місцевих органів влади не лише в мирний час, а й під час криз, сприяючи згуртованості громади та формуванню дієвої системи управління в умовах трансформації.

Системний аналіз управлінських процесів на основі чітких критеріїв таких як ефективність, прозорість, підзвітність і відкритість дозволяє виявляти слабкі місця, підвищувати якість прийняття рішень і зміцнювати довіру громадян до органів влади. Але українська система публічного управління стикається з низкою проблем, серед яких ключовими є: глибоко вкорінена корупція, недостатній рівень підзвітності публічних структур, необхідність глибоких реформ (зокрема, децентралізації), низький рівень участі громадян у процесах прийняття рішень, потреба в цифровізації управлінських процесів і впровадженні електронного урядування, а також вплив масштабних соціально-економічних і безпекових криз, зокрема війни. В таких умовах оцінювання стає не лише інструментом контролю, а й засобом стратегічного управління, що дозволяє адаптувати державну політику до динамічних змін, забезпечити ефективне використання ресурсів.

Таке оцінювання має враховувати не лише загальнодержавні детермінанти, а й специфіку конкретних територій — рівень економічного розвитку, інфраструктурну забезпеченість, безпекову ситуацію, активність громади — що критично важливо для дієздатності місцевої влади.

Вперше на законодавчому рівні підхід до оцінювання ефективності органів виконавчої влади було визначено Постановою КМУ 2011 року № 522,

якою затверджено Методику проведення оцінки результативності виконання завдань, покладених на державні органи. Цим документом окреслено показники, за якими діяльність органу визнається ефективною, недостатньо ефективною або неефективною. Для органів місцевого самоврядування ця методика є рекомендованою і стосується насамперед делегованих повноважень.

Закон України «Про засади державної регіональної політики» передбачає проведення моніторингу та оцінки реалізації державної стратегії регіонального розвитку, що включає аналіз соціально-економічних показників територій. У практичному вимірі оцінювання діяльності місцевих адміністрацій реалізується через щоквартальні звіти та експериментальні проекти, зокрема пілотні моделі — як у межах ініціативи DOBRE, що передбачає оцінювання ефективності функціонування громад [8]. Однак нині, в умовах воєнного часу ці підходи недостатньо узгоджуються з реаліями, сучасними викликами управління та потребами громад.

Основними видами оцінювання є попереднє (ex-ante), що проводиться до впровадження ініціатив, поточне (on-going), яке здійснюється в процесі реалізації, та підсумкове (ex-post), що відображає результати після завершення. Оцінювання може бути як внутрішнім (виконується безпосередньо органами влади), так і зовнішнім (проводиться незалежними структурами або громадськістю).

Серед основних інструментів оцінювання виділяють індикатори ефективності (ключові показники результативності — KPI), аналіз витрат і вигод, соціологічні опитування, моніторинг та аудит. Також активно використовуються методи SWOT-аналізу, бенчмаркінгу, аналізу потреб населення та динаміки розвитку регіонів. Сукупне використання цих інструментів дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони управлінських рішень, покращувати якість надання послуг та забезпечувати належний рівень підзвітності й прозорості публічного управління.

Але у багатьох громадах внутрішній контроль як системне явище або відсутній, або зведений до формального виконання окремих процедур без належної аналітики, моніторингу та зворотного зв'язку. Це унеможливорює вчасне виявлення порушень, неефективні витрати та управлінські помилки, що в підсумку послаблює загальну спроможність місцевої влади.

На цьому тлі створення дієвої системи зовнішнього та незалежного оцінювання діяльності місцевих органів влади набуває особливого значення. Така система дозволяє компенсувати недоліки внутрішнього контролю, посилити підзвітність керівництва громад, виявити реальні потреби та виклики в управлінні. З урахуванням державного аудиту, громадських ініціатив, моніторингу стратегій та оцінки фінансової спроможності громад, така методика має інтегрувати ці елементи в єдиний інструмент,

адаптований до сучасних умов. Така система має враховувати якість надання послуг, ступінь задоволеності громадян, прозорість управлінських рішень і здатність до стратегічного розвитку в умовах обмежених ресурсів.

Впровадження штучного інтелекту для оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади слід розглядати не лише як технологічну інновацію, а як ключовий елемент нового управлінського світогляду, побудованого на принципах доказовості, гнучкості та підзвітності. Штучний інтелект дозволяє швидко обробляти великі обсяги управлінських даних, виявляти приховані закономірності та резерви ефективності державних інституцій. Такий підхід потребує глибинної трансформації не тільки інструментів, а й ціннісних орієнтирів державної служби, де цифрові рішення не відкидають людське судження, а доповнюють його, виступаючи інтелектуальним асистентом у досягненні важливих суспільних цілей. Машинне навчання формує комплексні показники — від бюджетних показників до задоволеності громадян, — а NLP-аналіз скарг допомагає оцінювати соціальну напругу у громадах і передбачити ризики неефективного адміністрування до їх виникнення.

Крім того, ШІ здатен створювати індивідуалізовані профілі службовців на основі KPI та цифрових слідів їх діяльності, що є підґрунтям адаптивної системи мотивації та кадрового планування. Для цього необхідне оновлення нормативно-правової бази і впровадження етичних стандартів.

При цьому ШІ забезпечує масштабовану, об'єктивну та динамічну обробку великих обсягів даних фінансових, кадрових, соціологічних, адміністративних, що дозволяє формувати інтегровані індекси ефективності з урахуванням соціально-політичного контексту. Це дає змогу знизити вплив людського фактору, зменшити ризик упередженості й забезпечити рівний підхід до оцінювання діяльності різних органів влади та посадових осіб.

Методи машинного навчання дають змогу виявляти приховані закономірності в роботі місцевих органів, які не завжди очевидні в традиційному аудиторському чи експертному аналізі. Наприклад, за допомогою нейромереж і кластеризації можливо виявити залежності між рівнем задоволеності громадян і якістю адміністративних послуг, навіть у таких соціально-політичних умовах, як воєнний стан, міграційна криза тощо.

NLP-аналітика відкриває новий вимір для моніторингу громадської думки та соціальної напруги шляхом аналізу відкритих текстових даних — від скарг до соціальних мереж, що дозволяє швидше реагувати на кризові прояви в регіонах.

Нарешті, предиктивне моделювання на основі ШІ дозволяє упереджено оцінювати ризики неефективного управління, прогнозувати управлінські провали та моделювати сценарії дій. Це переводить

оцінювання з формального постфактуму у площину стратегічного та превентивного управління.

Таким чином, інтеграція ІІІ у методик оцінювання не лише розширює технічні можливості, а й закладає фундамент для нового типу управлінської культури: відкритої, адаптивної, орієнтованої на результат та цінності довіри. Це відповідає потребам управлінських трансформацій у кризових та посткризових умовах і підсилює релевантність запропонованої моделі комплексного оцінювання.

Особливу роль у формуванні критеріїв оцінювання відіграє громадянська активність, зокрема діяльність волонтерських, ветеранських і громадських організацій, які нерідко виступають додатковими агентами контролю за діями місцевої влади.

Публічні детермінанти охоплюють політичну стабільність громади, ступінь конкуренції між політичними силами на місцевому рівні, легітимність влади в очах населення, а також ефективність механізмів громадської участі у прийнятті рішень.

Специфічними для сьогодення є такі детермінанти, як: прифронтовий статус окремих громад, що зумовлює постійні ризики безпеки; значна кількість ВПО, що впливає на соціальне навантаження інфраструктури; релокація бізнесу та зміна структури місцевої економіки; зовнішній вплив міжнародних донорів, що надають допомогу та вимагають прозорості.

Ці фактори безпосередньо впливають на формування критеріїв, індикаторів та підходів до оцінювання, потребуючи адаптації існуючих методик до реальних умов функціонування громад. Таким чином, урахування публічно-управлінських детермінант дозволяє здійснити комплексне, об'єктивне та релевантне оцінювання діяльності місцевих органів публічної влади, орієнтоване на реальні потреби громади та стратегічні завдання відновлення й розвитку.

Модель інтегрованого оцінювання діяльності місцевих органів публічної влади має бути інструментом діагностики ефективності публічного управління в умовах воєнного стану, децентралізації та постконфліктної трансформації. Модель ґрунтується на таких загальних принципах оцінювання, які забезпечують її універсальність та відповідність кращим європейським практикам:

- цілісність як урахування всіх ключових аспектів функціонування влади: управління, ресурсів, результату;
- контекстність як адаптація оцінки до територіальних, соціальних та безпекових умов;
- прозорість і підзвітність як відкритість результатів оцінювання для громадськості;
- багаторівневість як наявність трьох рівнів оцінювання (внутрішнього, зовнішнього одного рівня, зовнішнього вищого рівня);
- спроможність до змін як акцент на інституційну стійкість та здатність до саморозвитку;
- соціальна орієнтованість як урахування потреб громадян та захист їхніх прав і свобод;

– безпекова чутливість як інтеграція критеріїв, пов'язаних з воєнними ризиками, критичною інфраструктурою та національним спротивом.

Модель передбачає три типи оцінювання, які реалізуються паралельно та взаємодоповнюють одне одного:

- *внутрішня оцінка*, орієнтована на самоконтроль та самооцінку службовців;
- *зовнішня оцінка одного рівня*, яка здійснюється партнерами, громадськістю, іншими органами влади того ж рівня і фокусується на прозорості і включенні громадян до процесів;
- *зовнішня оцінка вищого рівня*, яка охоплює стратегічний, фінансовий та інституційний аудит з боку державних і міжнародних структур (зокрема Мінфіну, Держаудитслужби, Рахункової палати, міжнародних інституцій).

Єдині критерії оцінювання, що застосовуються до кожного типу оцінки, включають: ефективність управління, результативність діяльності, економічність використання ресурсів, соціальний ефект, врахування воєнних наслідків, врахування територіальної специфіки, дотримання принципів доброго врядування, захист прав і свобод громадян, функціонування критичної інфраструктури та участь у національному супротиві, стійкість органу влади (інституційна здатність до адаптації й відновлення), соціальна стабільність (довіра, згуртованість, безпека).

Застосування моделі дозволяє оцінити не лише поточний стан, але й перспективи розвитку місцевого управління, визначити слабкі місця та сфери для зміцнення, посилити управлінську відповідальність і прозорість. У підсумку це сприятиме більш ефективному плануванню, сталому розвитку територій і зростанню довіри до влади з боку громад.

Інтегральна модель використання критеріїв передбачає, що кожен критерій деталізується через показники та індикатори, які адаптуються залежно від типу оцінки та особливостей суб'єкта оцінювання.

Так, внутрішня оцінка зосереджується на само-рефлексії працівників, їх професійному розвитку, а також на процесних індикаторах, що відображають якість внутрішніх процедур та організаційних механізмів.

Зовнішня оцінка одного рівня акцентує увагу на соціальній легітимності органу влади, рівні публічної прозорості та залученні громади до прийняття рішень. Водночас зовнішня оцінка вищого рівня спрямована на визначення відповідності діяльності органів влади встановленим стандартам, комплексну оцінку ефективності реалізованих політик, а також здійснення фінансового і стратегічного аудиту, що забезпечує системний контроль та підтримку прозорості на найвищих рівнях управління.

Призначення інтегральної моделі полягає в тому, що вона може слугувати основою для розробки стандартів оцінювання в сфері публічного управління, а також для створення методик державного та громад-

ського моніторингу. Ця система забезпечує інструментарій для оцінювання стійкості управлінських систем в умовах війни, реформ і децентралізації, що є особливо актуальним в умовах сучасних викликів. Крім того, модель може використовуватися для проведення інституційного аудиту органів влади на будь-якому рівні, сприяючи підвищенню прозорості, ефективності та відповідальності в державному управлінні.

Кожен критерій у системі оцінювання зважується експертним шляхом і отримує свій ваговий коефіцієнт, сума яких в межах кожного типу оцінювання дорівнює одиниці. Оцінювання кожного критерію здійснюється за 5-бальною шкалою. Нижче наведено формулу розрахунку внутрішньої оцінки діяльності місцевого органу влади, що базується на бальній системі з урахуванням ваги кожного критерію. Ця формула забезпечує інтеграцію отриманих результатів у загальну систему оцінювання, що дозволяє комплексно аналізувати ефективність управлінських процесів.

Розрахунок інтегральної оцінки при внутрішньому оцінюванні здійснюється по такій формулі:

Внутрішня оцінка:

$$BO = \sum n(Bi \times Bi),$$

де: Bi — середній бал за критерієм i (від 0 до 5);

Bi — вага критерію i (у частках або %, де сума ваг дорівнює 1 або 100%);

n — кількість критеріїв оцінки.

Загальна формула інтегральної оцінки (ІО) діяльності місцевого органу публічної влади об'єднує результати внутрішньої оцінки, зовнішньої оцінки одного рівня та зовнішньої оцінки вищого рівня, забезпечуючи всебічний та збалансований аналіз ефективності діяльності органу влади:

$$IO = (BO \times W_1) + (ZO_1 \times W_2) + (ZO_2 \times W_3),$$

де: ІО — інтегрований показник оцінки діяльності органу влади;

BO — внутрішня оцінка;

ZO_1 — зовнішня оцінка одного рівня (з боку громадськості, громадських рад, рівноправних інституцій);

ZO_2 — зовнішня оцінка вищого рівня (центральні органи, міжнародні партнери, державний аудит тощо);

Таблиця 1

Шкала інтерпретації інтегрованої оцінки ефективності місцевих органів публічної влади

ІО (бали)	Оцінка ефективності діяльності місцевого органу публічної влади
4,5–5,0	Висока
3,5–4,49	Достатня
2,5–3,49	Задовільна
< 2,5	Низька

W_1, W_2, W_3 — вагові коефіцієнти кожного виду оцінки ($W_1 + W_2 + W_3 = 1$).

Інтерпретація інтегральної оцінки діяльності місцевого органу публічної влади:

Висновки і перспективи подальших досліджень. У кризових умовах війни та постконфліктного періоду роль публічно-управлінських детермінант набуває критичного значення для забезпечення стабільності, безпеки та сталого функціонування місцевих органів публічної влади. Такі чинники, як міграційні процеси, інтеграція ветеранів, релокація бізнесу, забезпечення базових безпечових потреб населення, координація з військовими структурами та захист критичної інфраструктури, вимагають їх системного врахування у процесі оцінювання діяльності органів влади.

У цьому контексті розроблена інтегральна модель оцінювання виступає як комплексний інструмент, що дозволяє інтегрувати як внутрішні організаційні процеси, так і зовнішні суспільні очікування та стратегічні виклики. Запропонована модель не лише відповідає європейським стандартам публічного управління, але й адаптована до специфіки українських реалій — з урахуванням територіальної варіативності, безпекового навантаження та потреб громади в умовах високої турбулентності.

Її практичне застосування дозволяє не тільки здійснювати об'єктивний моніторинг управлінської ефективності, а й виступає засобом формування нової культури відповідальності, стійкості та соціального діалогу на місцевому рівні.

Таким чином, модель сприяє посиленню ролі місцевого самоврядування в умовах воєнної мобілізації та повоєнного відновлення, виступаючи засобом переходу від виживання до системного розвитку.

Перспективи подальших досліджень — в удосконаленні інтегральної моделі оцінювання діяльності місцевих органів публічної влади з урахуванням динамічних соціально-політичних змін, зокрема в умовах кризових ситуацій та повоєнного відновлення. Важливим напрямом є інтеграція нових індикаторів, які відображають ефективність адаптації органів влади до викликів безпеки, а також соціальної згуртованості громад.

Крім того, подальші дослідження можуть зосереджуватися на розробці механізмів цифровізації процесів оцінювання та впровадженні інноваційних технологій для підвищення прозорості і об'єктивності результатів з використанням штучного інтелекту. Значну увагу варто приділити також вивченню впливу міжнародного досвіду і стандартів на розвиток національних систем оцінювання та пошуку оптимальних шляхів їх адаптації до українських реалій.

Література

1. Артемов С., Мужиченко Є., Довгопол, І. Оцінювання публічного управління України за основними принципами ефективності діяльності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. 338(1). С. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-5> (дата звернення: 04.06.2025).
2. Ковальський Д. В. Методичні підходи до оцінювання рівня кадрової безпеки органу публічної влади. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XXIX Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І. В. Жукова, Є. О. Романенка. Теплице (Чехія) : ГО «ВАДНД», 07 лютого 2023 р. С. 53–37.
3. Криштанович М. Ф. Система оцінювання роботи місцевих органів публічної влади: виклики сучасності. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024 № 3(21). С. 304–312. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3\(21\)-304-312](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3(21)-304-312) (дата звернення: 10.06.2025).
4. Нечаєва, І., Гудзь, П. Критичний огляд методів оцінки ефективності функціонування органів публічної влади. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. (9). С. 107–122. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-107-122> (дата звернення: 02.06.2025).
5. Паладійчук С. Б. Індекс публічності — інструмент оцінювання якості діяльності представницьких органів влади на регіональному рівні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 258–274. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.13> (дата звернення: 04.06.2025).
6. Руснак, О. А. Сучасні підходи до оцінки ефективності публічного управління: проблеми та напрями вдосконалення процесів оцінювання. *Публічне урядування*. 2024. 2 (39). С. 54–63. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-7](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-7) (дата звернення: 04.06.2025).
7. Серант, М. А., Оліярник, В. В. Формування критеріїв ефективності для оцінювання працівників державної публічної служби в Україні. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2025. 35(1). С. 91–100. DOI: <https://doi.org/10.36930/40350112> (дата звернення: 04.06.2025).
8. Сивульська Н. М. Оцінка ефективності діяльності органів виконавчої влади в Україні. *Modern problems of science, education and society: The 6th International scientific and practical conference* (August 14–16, 2023) SPC «Sciconf. com.ua», Kyiv, Ukraine. 2023. Р. 520–526. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13270/1/2023_%D0%A%D0%BE%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B0_MODERN-PROBLEMS-OF-SCIENCE-EDUCATION-AND-SOCIETY-14-16.08.2023.pdf#page=520 (дата звернення: 04.06.2025).
9. Стахура В. І. Оцінка ефективності діяльності органів місцевої виконавчої влади у сфері охорони публічного порядку. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 4 С. 433–438. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.04.71> (дата звернення: 08.06.2025).
10. Яневська Т. М. Аналіз зарубіжних моделей оцінювання ефективності публічного управління та можливостей їх застосування для сфери охорони здоров'я. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології та права*. 2023. № 6. С. 283–290. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.48> (дата звернення: 07.06.2025).

References

1. Artemov S., Muzhychenko Ye., & Dovhopol, I. (2025). Otsiniuvannia publichnoho upravlinnia Ukrainy za osnovnymy pryntsyparamy efektyvnosti diialnosti. [Assessment of public administration in Ukraine according to the basic principles of performance effectiveness]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences — Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 43–49. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-5> [in Ukrainian].
2. Kovalskyi D. V. (2023). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia rivnia kadrovoi bezpeky orhanu publichnoi vlady [Methodological approaches to assessing the level of personnel security of a public authority]. *Suchasni aspekty modernizatsii nauky: stan, problemy, tendentsii rozvytku: materialy XXIX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii — Modern aspects of science modernization: status, problems, development trends: materials of the XXIX International Scientific and Practical Conference* (pp. 53–57). Teplitse (Chekhia): HO «VADND» [in Ukrainian].
3. Kryshchanovych M. F. (2024). Systema otsiniuvannia roboty mistsevykh orhaniv publichnoi vlady: vyklyky suchasnosti [The system of evaluating the performance of local public authorities: challenges of the present day]. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi — Current issues in modern science*, 3 (21), 304–312. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3\(21\)-304-312](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3(21)-304-312) [in Ukrainian].
4. Nechaieva, I., & Hudz, P. (2024). Krytychnyi ohliad metodiv otsinky efektyvnosti funktsionuvannia orhaniv publichnoi vlady [A critical review of methods for assessing the effectiveness of public authorities]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia — Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, (9), 107–122. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-107-122> [in Ukrainian].
5. Paladiichuk S. B. (2023). Indeks publichnosti — instrument otsiniuvannia yakosti diialnosti predstavnytskykh orhaniv vlady na rehionalnomu rivni [The Publicity Index is a tool for assessing the quality of activities of representative authorities at the regional level]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok — Public Administration and Regional Development*, 19, 258–274. <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.13> [in Ukrainian].
6. Rusnak, O. A. (2024). Suchasni pidkhody do otsinky efektyvnosti publichnoho upravlinnia: problemy ta napriamy vdoskonalennia protsesiv otsiniuvannia [Modern approaches to assessing the effectiveness of public administration: problems and directions for improving the assessment process].

lems and directions for improving evaluation processes]. *Publichne uriaduvannia — Public governance*, 2(39), 54–63. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-7](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-7) [in Ukrainian].

7. Serant, M. A., & Oliiarnyk, V. V. Formuvannia kryteriiv efektyvnosti dlia otsiniuvannia pratsivnykiv derzhavnoi publichnoi sluzhby v Ukraini [Formation of efficiency criteria for evaluating state public service employees in Ukraine]. *Scientific Bulletin of UNFU — Scientific Bulletin of UNFU*, 35(1), 91–100. <https://doi.org/10.36930/40350112> [in Ukrainian].

8. Syvulska N. M. (2023). Otsinka efektyvnosti diialnosti orhaniv vykonavchoi vlady v Ukraini [Assessment of the effectiveness of the activities of executive authorities in Ukraine]. *Modern problems of science, education and society: The 6th International scientific and practical conference* (pp. 520–526). Kyiv, Ukraine. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13270/1/2023_%D0%9A%D0%BE%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B0_MODERN-PROBLEMS-OF-SCIENCE-EDUCATION-AND-SOCIETY-14-16.08.2023.pdf#page=520 [in Ukrainian].

9. Stakhura V. I. (2024). Otsinka efektyvnosti diialnosti orhaniv mistsevoi vykonavchoi vlady u sferi okhorony publichnoho poriadku [Assessment of the effectiveness of local executive authorities in the field of public order protection]. *Analitichno-porivnialne pravo navstvo — Analytical and comparative law*, 4, 433–438. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.04.71> [in Ukrainian].

10. Yanevska T. M. (2023). Analiz zarubizhnykh modelei otsiniuvannia efektyvnosti publichnoho upravlinnia ta mozhlyvostei yikh zastosuvannia dlia sfery okhorony zdorovia [Analysis of foreign models of assessing the effectiveness of public administration and the possibilities of their application in the field of healthcare]. *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii ta prava — Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology and Law*, 6, 283–290. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.48> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025

УДК 35.078.33

Сердюкова Олена Євгенівна

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу
Східноукраїнський національний університет ім. В.Дала

Serdiukova Olena

Candidate of Sciences in Public Administration (PhD),
Senior Lecturer of the Department of Public Administration, Management and Marketing
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University
ORCID: 0000-0002-2745-4040

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-6-11154

ВІДНОВЛЕННЯ ЗРУЙНОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ В УКРАЇНІ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ СУБ'ЄКТНО-ОБ'ЄКТНИХ ВІДНОСИН

RECONSTRUCTION OF DESTROYED TERRITORIES IN UKRAINE: ESSENCE AND FEATURES OF SUBJECT-OBJECT RELATIONS

Анотація. Вступ. Сьогодні відновлення постраждалих від військової агресії РФ територій є першочерговим завданням для органів влади, як на місцевому, так і на державному рівні. Світовий досвід свідчить, що відновлення стає поштовхом для нового рівня розвитку країни, що будувався завдяки обґрунтованим та оперативним діям влади у поєднанні з великим бажанням населення відновити зруйновані території, але участь мешканців потребувала координації дій з боку державних та місцевих інституцій. Тому, визначення актуальної для України концепції відновлення постраждалих внаслідок військової агресії РФ територій з визначенням функцій у суб'єктно-об'єктних відносинах, що виникають в процесі відновлення, етапів, методів та інструментів його здійснення, можливостей та особливостей їх реалізації в Україні, а також проблем, що гальмують ці процеси, є нагальним питанням в сьогоденнішніх реаліях необхідності подолання руйнівного впливу країни-агресора на українські території.

Мета. Метою статті є з'ясування стану суб'єктно-об'єктних відносин в системі відновлення зруйнованих територій в Україні та визначення в них ролі та функцій суб'єктів відновлення, а також проблемних питань, що заважають відновлювальним процесам, з метою їх подальшого удосконалення.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти щодо відновлення зруйнованих/пошкоджених об'єктів нерухомого майна, оцінки збитків, компенсації за зруйноване/пошкоджене майно внаслідок військової агресії РФ; 2) статистичні дані щодо завданої шкоди за секторами діяльності; 3) праці науковців, які стосуються відновлення зруйнованих територій.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: статистичні (для визначення структури завданих збитків внаслідок військової агресії РФ за секторами діяльності); теоретичного узагальнення (для характеристики суб'єктно-об'єктних відносин, що виникають в процесі відновлення територій та визначення рівнів управління відновленням територій); аналізу та синтезу (при дослідженні проблем, що заважають ефективному відновленню зруйнованих територій в Україні); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. З'ясовано рівні управління відновленням зруйнованих територій, виділено суб'єкти й об'єкти управлінського впливу в процесі відновлення, їх функції та зв'язки між ними. Визначено особливості системи відновлення зруйнованих територій. Згруповано інструменти відновлення зруйнованих територій. Сформульовано етапи відновлення зруйнованих територій. Визначено проблемні питання, що заважають здійснювати ефективне відновлення зруйнованих територій в Україні.

Перспективи. Українській державі необхідно зосередитися на розробці політики повернення українських громадян, що виїхали за кордон, та залученню їх до процесів відновлення територій. Для цього повинні бути розроблені не тільки економічні заходи, а, на наш погляд, в першу чергу, соціальні, наприклад, створення умов для їх повернення, забезпечення житлом та усім необхідним тих, хто його втратив. Залучення населення до відновлювальних процесів та розбудови

української держави сприятиме її розвитку та досягненню сталого рівня життя та задоволення потреб громадян для нормальних умов функціонування. Подальші розвідки будуть присвячені вдосконаленню суб'єктно-об'єктних відносин у відновлювальних процесах на підставі виявлених проблем.

Ключові слова: відновлення, зруйновані території, суб'єктно-об'єктні відносини, військова агресія РФ, збитки, реєстр, органи влади, громадськість.

Summary. Introduction. Today, the reconstruction of territories affected by the military aggression of the Russian Federation is a top priority for authorities at both local and state levels. Global experience shows that reconstruction becomes a catalyst for a new level of national development, driven by well-founded and prompt actions by the authorities combined with the strong desire of the population to restore the destroyed territories. However, the participation of residents requires coordination of actions by state and local institutions. Therefore, defining a relevant concept for Ukraine to reconstruct territories affected by the military aggression of the Russian Federation, identifying functions in the subject-object relations that arise in the reconstruction process, stages, methods, and tools for its implementation, opportunities and peculiarities of their realization in Ukraine, as well as problems that hinder these processes, is an urgent issue in today's reality of overcoming the destructive impact of the aggressor country on Ukrainian territories.

Purpose. The purpose of this article is to clarify the state of subject-object relations in the system of reconstruction destroyed territories in Ukraine and to determine the roles and functions of reconstruction subjects, as well as the problematic issues that hinder reconstruction processes, with the aim of further improvement.

Materials and methods. The research materials include: 1) regulatory legal acts on the reconstruction of destroyed/damaged real estate objects, damage assessment, compensation for destroyed/damaged property due to the military aggression of the Russian Federation; 2) statistical data on the damage caused by sectors of activity; 3) scientific works related to the reconstruction of destroyed territories.

The following scientific methods were used in the research: statistical (to determine the structure of damage caused by the military aggression of the Russian Federation by sectors of activity); theoretical generalization (to characterize the subject-object relations that arise in the process of territory reconstruction and to determine the levels of territory reconstruction management); analysis and synthesis (in studying the problems that hinder the effective reconstruction of destroyed territories in Ukraine); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The levels of management for the reconstruction of destroyed territories have been clarified, as have the subjects and objects of managerial influence in the reconstruction process, their functions, and the connections between them. The features of the system for restoring destroyed territories have been determined. The tools for restoring destroyed territories have been grouped. The stages of restoring destroyed territories have been formulated. Problematic issues that hinder the effective reconstruction of destroyed territories in Ukraine have been identified.

Prospects. The Ukrainian state needs to focus on developing policies for the return of Ukrainian citizens who have gone abroad and involving them in the reconstruction of their territory. For this, not only economic measures should be developed, but, in our opinion, primarily social ones, such as creating conditions for their return, providing housing, and everything necessary for those who have lost it. Involving the population in reconstruction processes and the development of the Ukrainian state will contribute to its development and achieving a sustainable level of living, and meeting the needs of citizens for normal functioning conditions.

Key words: reconstruction, destroyed territories, subject-object relations, military aggression of the Russian Federation, damage, register, authorities, civil society.

Постановка проблеми. Сьогодні відновлення постраждалих від військової агресії РФ територій є першочерговим завданням для органів влади, як на місцевому, так і на державному рівні, що вимагає, враховуючи масштаби завданих руйнувань, колосальних фінансових ресурсів. Подолання цих викликів неможливо здійснити без участі міжнародних інвесторів, що стають самостійними суб'єктами відновлювальних процесів в Україні. Оперативність та ефективність цих процесів стає своєрідним критерієм визначення спроможності влади в сучасних реаліях, її здатності гуртувати українське суспільство та міжнародну спільноту, відповідати очікуванням громадян та забезпечувати їх першочергові потреби.

Багато країн в своїй історії проходили процеси відбудови зруйнованих населених пунктів після ве-

дення бойових дій на їх території. Світовий досвід свідчить, що відновлення стає поштовхом для нового рівня розвитку країни, що будувався завдяки обґрунтованим та оперативним діям влади у поєднанні з великим бажанням населення відновити зруйновані території, що ставало рушійною силою відбудови всієї країни, але участь мешканців потребувала координації дій з боку державних та місцевих інституцій. Тому, визначення актуальної для України концепції відновлення постраждалих внаслідок військової агресії РФ територій з визначенням функцій у суб'єктно-об'єктних відносинах, що виникають в процесі відновлення, етапів, методів та інструментів його здійснення, можливостей та особливостей їх реалізації в Україні, а також проблем, що гальмують ці процеси, є нагальним питанням в сьогоднішніх

реаліях необхідності подолання руйнівного впливу країни-агресора на українські території.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сьогодні велика кількість наукових праць присвячена вивченню проблем відновлення зруйнованих територій як в Україні, та і в інших країнах, на території яких велись бойові дії. Українські вчені О. Євсюкова [4], Г. Кузьменко, А. Телендій [6], Н. Мартинович [7], Т. Мединська [8], І. Пирога, М. Пирога [13], Я. Пухальська [14] в своїх роботах досліджували сутність процесів повоєнного відновлення постраждалих від збройних конфліктів територій, методи та інструменти їх реалізації, зокрема впровадження й інноваційних, та їх вплив на результати відновлення населених пунктів.

Вивченню досвіду повоєнного відновлення зруйнованих територій в зарубіжних країнах та можливостей його імплементації в Україні, орієнтуючись на обмежені фінансові ресурси, збереження історичної ідентичності та правильне визначення стратегічних напрямів відновлення, досягаючи справжнього економічного дива в економічному розвитку держави, присвячували свої наукові праці Н. Аверчева, А. Єфремов [1], О. Герасімова [2], А. Дука, Г. Старченко [3]. С. Іванов [5].

Проте, недостатньо дослідженими залишаються ще питання визначення оптимальних суб'єктно-об'єктних взаємодій в системі відновлення зруйнованих територій за допомогою різних методів та інструментів з урахуванням спрямованості відновлювальних процесів

на досягнення більш досконалого стану населених пунктів, ніж той, що був до руйнувань.

Формулювання мети статті. Метою статті є з'ясування стану суб'єктно-об'єктних відносин в системі відновлення зруйнованих територій в Україні та визначення в них ролі та функцій суб'єктів відновлення, а також проблемних питань, що заважають відновлювальним процесам, з метою їх подальшого удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. За підрахунками Київської школи економіки (KSE) загальна сума прямих збитків, завданих інфраструктурі України внаслідок повномасштабного вторгнення РФ, станом на листопад 2024 року сягнула майже \$170 млрд, що на \$12,6 млрд більше, ніж на початку 2024 року [12]. Структура таких збитків наведена на рис. 1.

Як видно з рис. 1, найбільш постраждалими внаслідок військової агресії РФ за секторами економіки України є житловий сектор та транспортна інфраструктура — 38% та 24% в загальній сумі завданих збитків відповідно. Наступними після цих секторів господарювання є енергетичний сектор і промисловість, будівництво та сектор послуг, частка яких в загальній сумі завданих збитків складає по 9% кожний. При цьому збитки, завдані Україні військовою агресією, ростуть з кожним днем і несуть не тільки економічний характер, але й соціальний і гуманітарний характер. Такі збитки не завжди виявляється можливим точно підрахувати. Так, на-

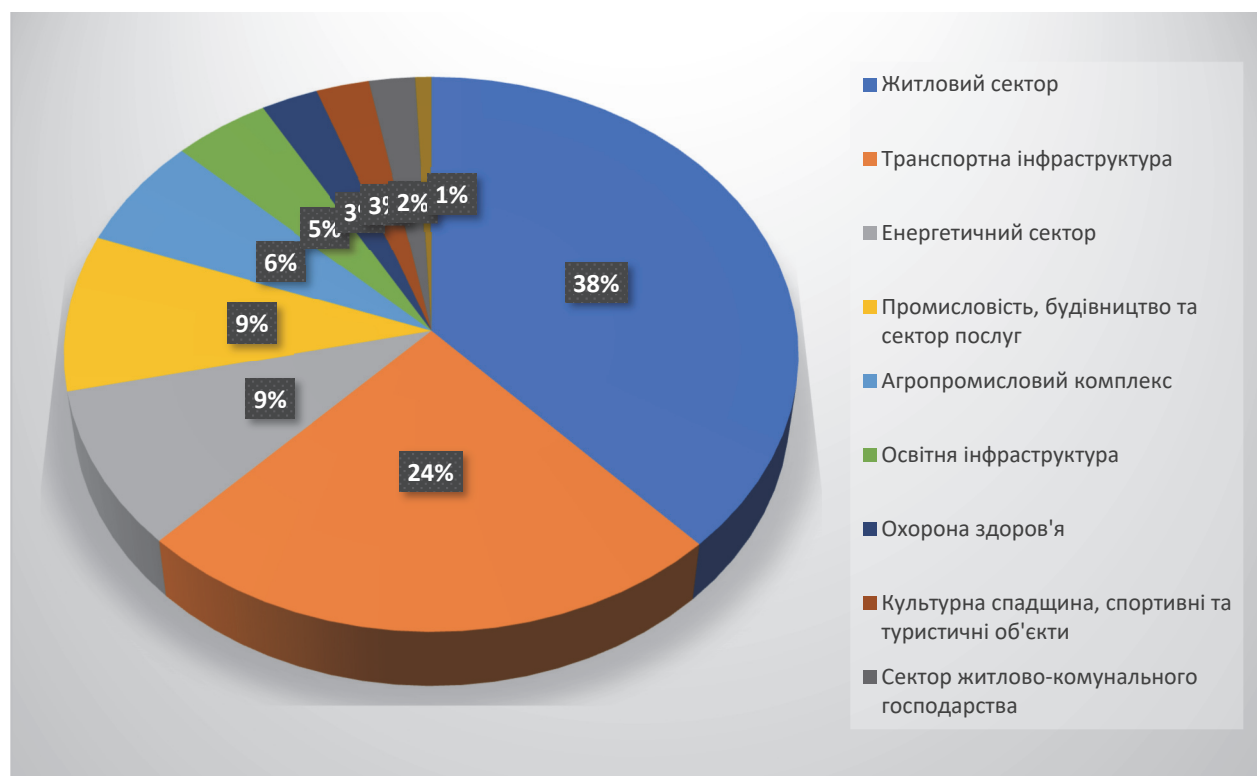


Рис. 1. Структура збитків, завданих Україні внаслідок військової агресії РФ станом на листопад 2024 року, %
Джерело: побудовано автором на основі [12]

приклад, сьогодні важко оцінити в повному обсязі наслідки демографічних змін, що пов'язані із вимушеним переселенням значної частини громадян, їх виїздом за кордон, загибеллю великої кількості чоловічого населення, зокрема репродуктивного віку, зменшенням народжуваності в країні.

Більш того, реальні результати впливу цих факторів на економіку України, стануть відчутними через певний проміжок часу. Ці збитки важко відновлювати на відміну від економічних.

Відновлення економіки в сучасному трактуванні передбачає комплекс заходів у різних сферах господарської діяльності країни, спрямованих на відновлення її конкурентоспроможності, налагодження виробництва, підвищення рівня життя людей і внутрішнього та зовнішнього попиту на основі інноваційних підходів і технологій [5].

Ключовими викликами відбудови зруйнованих територій в Україні сьогодні є масштабність руйнувань, обмеженість фінансових ресурсів, складність координації зусиль, необхідність забезпечення безпеки.

Для подолання економічних збитків необхідні інвестиції та належна державна політика щодо відновлення країни, яка включає обґрунтоване планування та розподіл ресурсів, а також контроль за ефективністю відновлювальних процесів [6].

Відновлення зруйнованих територій включає в себе декілька етапів: розмінування території та очищення її від вибухово-небезпечних предметів; обстеження території, постраждалої внаслідок військової агресії РФ, та зруйнованого/пошкодженого майна; збір інформації про майно та його власника/користувача; визначення шкоди та оцінка завданих збитків; планування відновлювальних процесів; визначення фінансових джерел відновлення, необхідного обсягу матеріальних та трудових ресурсів; надання компенсації за знищене/пошкоджене майно; безпосереднє виконання відновлювальних робіт; моніторинг та контроль відновлювальних процесів.

Побудова оптимальної системи відновлення зруйнованих територій, розробка належної стратегії відновлення з визначенням шляхів відбудови

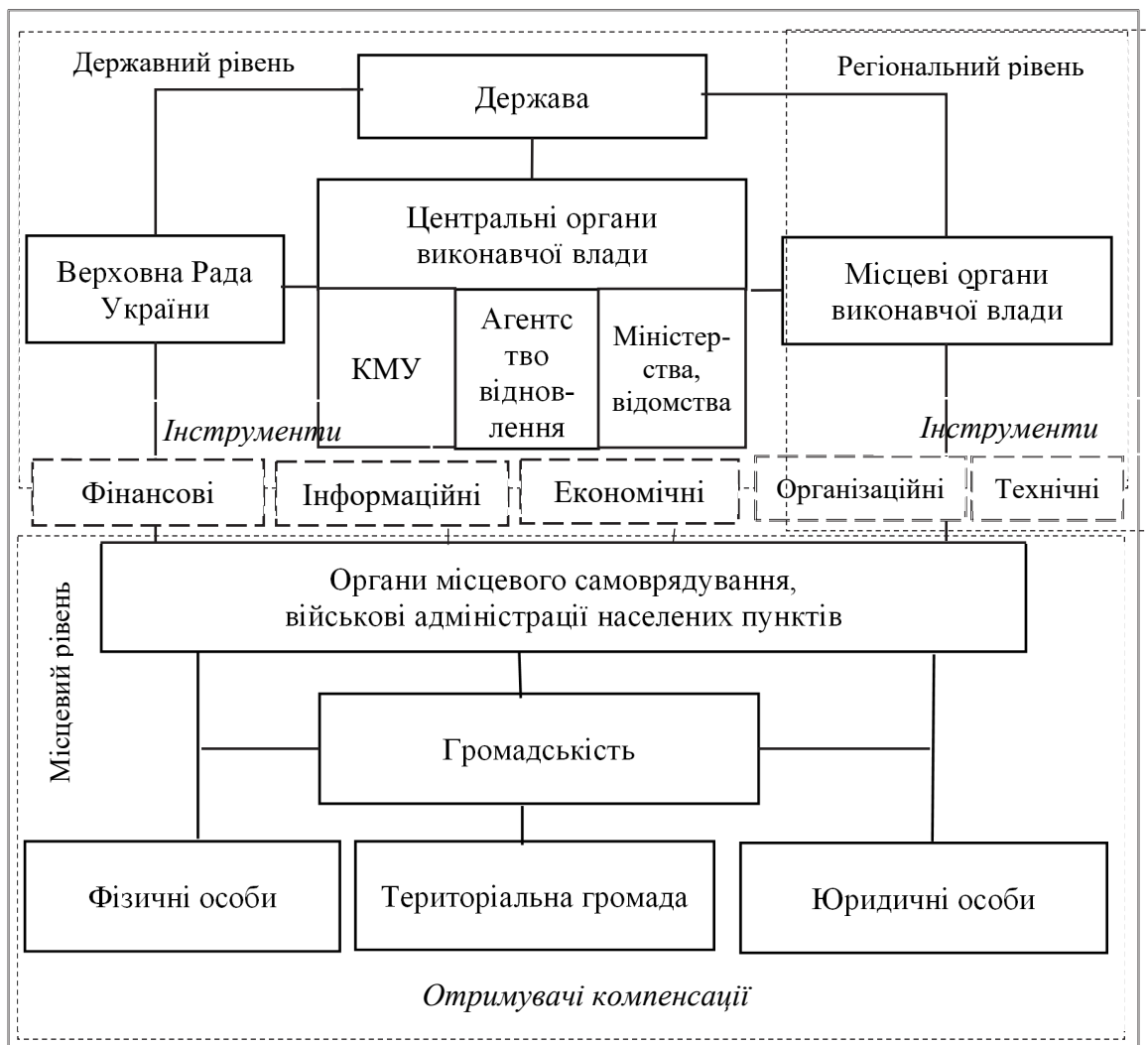


Рис. 2. Суб'єктно-об'єктна схема відновлення зруйнованих територій

Джерело: побудовано автором

та забезпечення її ефективної реалізації є умовою досягнення головної стратегічної мети країни. При цьому, відбудова повинна розпочинатися вкрай оперативно, відразу після завершення бойових дій, очищення території та створення безпечних умов для проведення відповідних заходів. Вся система відновлення зруйнованих територій будується на суб'єктно-об'єктних зв'язках, що встановлюються протягом реалізації таких процесів, та чіткого розподілення функцій між суб'єктами та об'єктами в системі відновлення. При цьому такі зв'язки можуть бути як вертикальними, так і горизонтальними. При здійсненні управлінського впливу суб'єкта на об'єкт відновлення в процесі організації та реалізації відновлювальних процесів використовуються різні інструменти, оптимальний вибір яких забезпечує ефективність здійснення цих процесів.

Суб'єктно-об'єктна схема відновлення зруйнованих територій наведена на рис. 2.

Як видно з рис. 2, сьогодні можна виділити три рівні, на яких реалізуються функції щодо відновлення зруйнованих територій: державний, регіональний і місцевий. Державний та регіональний рівень передбачають організацію та забезпечення відновлювальних процесів на зруйнованих територіях, місцевий рівень — їх організацію та виконання.

Суб'єктами відновлення зруйнованих територій є органи державної влади, органи місцевого самоврядування та громадськість. Об'єктом є відповідна зруйнована територія, його мешканці (фізичні особи) та юридичні особи, яким завдана шкода через військову агресію РФ і які є отримувачами компенсації за зруйновані/пошкоджені об'єкти.

Особливістю системи відновлення в Україні є те, що органи місцевого самоврядування, що представляють відповідну територіальну громаду, є і суб'єктом, який організовує, реалізує процеси відновлення на відповідній території та забезпечує надання компенсації за завдані збитки, і об'єктом цієї системи, оскільки громада також зазнала руйнівного впливу та збитків від військових дій, зокрема втративши своє майно.

До функцій органів державної влади відносяться нормативно-правове забезпечення відновлювальних процесів на постраждалих територіях, зокрема створення та функціонування відповідних державних інформаційних реєстрів, що забезпечують необхідною інформацією органи влади в процесі виконання ними покладених функцій (стосовно зруйнованого/пошкоджененого майна, його власника/користувача, завданих збитків, наданої компенсації, виконаних робіт щодо відновлення); пошук інвесторів, зокрема на міжнародному рівні, фінансування відновлення територій, контроль за ефективністю його реалізації. Особливу роль в відновлювальних процесах відведена Державному агентству відновлення та розвитку інфраструктури України (далі — Агентство відновлення), що є центральним органом виконавчої влади

в сфері відновлення та розвитку інфраструктури України, одним з основних завдань якого є реалізація державної політики щодо забезпечення будівництва, ремонту, модернізації інфраструктури, об'єктів житлової нерухомості, виробничого, громадського та соціального призначення, сфери житлово-комунального господарства тощо, тобто відбудова країни з урахуванням сучасних вимог до функціонування місцевого господарства, орієнтація на новітні технології та інноваційні концепції в будівництві.

На регіональному рівні здійснюються функції методичного забезпечення та супроводження процесів відновлення, а також розробка регіональних стратегій та програм відновлення зруйнованих територій на рівні регіону. Органи влади на регіональному рівні є також зв'язуючою ланкою між суб'єктами державного та місцевого рівня в частині організації відновлювальних процесів.

Виконання функцій нормативно-правового забезпечення відновлювальних процесів здійснюються і на місцевому рівні органами місцевого самоврядування шляхом видання локальних нормативно-правових актів, що враховують особливості здійснення процесів відновлення в певних населених пунктах, наявні ресурси, можливості та ризики. В період воєнного стану такі функції можуть виконувати і спеціально створені тимчасові органи державної влади — військові адміністрації. Місцевий рівень забезпечує безпосередню організацію та реалізацію процесів відновлення, проведення обстеження зруйнованих та пошкоджених об'єктів, визначення ступеню їх руйнації та можливості їх відновлення, створення комісій з надання компенсацій за пошкоджене або знищене майно, надання компенсації постраждалим особам, контроль за використанням отриманих коштів та ефективністю відновлення зруйнованих/пошкоджених об'єктів, наповнення державних реєстрів відповідною інформацією про такі об'єкти, проводить інформаційно-роз'яснювальну роботу серед отримувачів компенсації стосовно порядку подання заяв на компенсацію за пошкоджене/знищене майно, внесення пошкоджених/знищених об'єктів нерухомості до Державного реєстру майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України (далі — РПЗМ), механізму надання компенсації, роботи відповідних комісій, порядку використання коштів та інших питань.

Важливу роль у відбудові територіальних громад у повоєнний період буде належати саме органам місцевого самоврядування, які разом з місцевими органами державної влади та військовими адміністраціями вже зараз докладають значних зусиль у відновленні історичної та культурної спадщини, зруйнованого (пошкодженого) житла, соціальної та критичної інфраструктури тощо [4]. Особливість ролі громад пов'язана з децентралізацією та потребою забезпечити відчуття «власності» результатів цієї

відбудови. Громади, як стрижневі учасники цього процесу, мають право вирішувати й планувати процеси відновлення відповідно до визначених власних пріоритетів [13].

Активну роль в процесах відновлення відіграє саме громадянськість, що також стає суб'єктом відновлення зруйнованих територій, яка може проводити анкетування мешканців для визначення напрямів відновлення, проводити інформаційно-роз'яснювальну роботу серед населення, готувати проекти і програму відновлення населених пунктів, приймати участь у комісіях з надання компенсації за пошкоджене майно, здійснювати громадський контроль за ефективністю відновлювальних процесів.

Ефективність активної участі громадськості в відновлювальних процесах постраждалих від військових дій населених пунктів підтверджує і досвід інших країн, що проходили цю процедуру, зокрема Німеччини, Японії, Угорщини, Польщі, Боснії та Герцеговини, Південної Кореї, Сінгапуру та ін. Проте, високі результати відновлення досягались завдяки поєднанню зусиль влади, мешканців, бізнесу та міжнародних інвесторів, хоча експерти багатьом зруйнованим містам, наприклад, таким як Аахен в Німеччині, Варшава та Ельблонг у Польщі, Будапешт в Угорщині пророкували десятиліття на їх відновлення [1–3].

Суб'єктно-об'єктні відносини в процесі відновлення зруйнованих територій передбачають використання наступних груп інструментів її організації: інформаційні, зокрема державні інформаційні системи, що сьогодні є накопичувачами інформації про пошкоджені/зруйновані об'єкти, їх власників, обсяг завданих збитків та стан їх відновлення, громадські слухання та громадські консультації, інформаційні кампанії; економічні, зокрема ДПП, податкова політика, державне регулювання цін, експортно-імпортна політика тощо; організаційні, зокрема нормативно-правові акти, стратегії та програми відновлення регіонів та населених пунктів, створення державних та місцевих інституцій тощо; фінансові (залучення інвестицій, зокрема міжнародної допомоги, коштів державних та недержавних фондів, приватного капіталу, кредитних коштів, коштів державного та місцевих бюджетів та ін.), технічні, зокрема ті, за допомогою яких безпосередньо здійснюється роботи з відбудови постраждалих населених пунктів.

Найбільш ефективними, на наш погляд, з інформаційних інструментів є РПЗМ та Міжнародний реєстр збитків, завданих агресією російської федерації проти України (далі — Реєстр збитків), що є елементами загального компенсаційного механізму, який забезпечує відновлювальні процеси в Україні. До проблем функціонування цього реєстру слід віднести наступні:

1) реєстр збитків функціонує тільки для подання заяв про завдані збитки, компенсаційна комісія досі не працює;

- 2) не визначено суб'єкта та механізм подання заяв про отримання компенсації за завдані збитки, інформація про які міститься в Реєстрі збитків (міжнародні інституції, центральні або місцеві органи виконавчої влади);
- 3) із 43 категорій заяв можна подати тільки заяви за 9 категоріями збитків;
- 4) неможливо подати заяву про завдані збитки, якщо об'єкт нерухомості не зареєстрований в Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно, це створює проблеми, в першу чергу, для осіб з тимчасово окупованих територій, оскільки архіви підприємств не були евакуйовані, і відповідно право власності на нерухоме майно, набуто до 2012 року неможливо підтвердити, навіть маючи оригінали документів про право власності на таке майно;
- 5) неможливо подати заяву про завдані збитки особам, які були переміщені з 2014 року, заяви можна подати тільки про збитки з початку повномасштабного вторгнення РФ;
- 6) дублюється інформація про пошкоджене/знищене житло, яке вже міститься в РПЗМ, і яку постраждалим особам необхідно заново вносити до Реєстру збитків шляхом подання відповідної заяви.

Крім того, сьогодні існують певні проблемні питання, що заважають ефективно здійснювати процеси відновлення на зруйнованих територіях та впливають на стан суб'єктно-об'єктних відносин в системі відновлення зруйнованих територій.

Важливою складовою в процесі відновлення є обстеження зруйнованих/пошкоджених об'єктів та визначення розміру шкоди та завданих збитків. Для планування процесів відбудови зруйнованих територій в Україні, а також визначення обсягу необхідних фінансових ресурсів для цього, процедура оцінки шкоди та збитків, завданих внаслідок військової агресії РФ повинна регламентуватися чинним законодавством. Це дозволить охопити всі сфери суспільного буття, що зазнали руйнівного впливу військової агресії РФ.

На сьогодні основним нормативно-правовим актом, що регламентує основні засади та порядок проведення оцінки об'єктів, пошкоджених внаслідок військових дій, є постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 № 326 «Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації» [10]. На виконання цієї постанови центральними органами виконавчої влади за відповідними напрямками розроблені власні нормативно-правові акти, що регулюють процедуру визначення шкоди та збитків, завданих військовою агресією РФ, стосовно сфери діяльності відповідного органу влади.

Всі вони визначають процедуру визначення шкоди та збитків у грошовій формі та встановлюють загальні підходи до оцінки економічних втрат у відповідній сфері господарювання. Проте, досі не розроблені нормативно-правові акти, що

регламентували б цю процедуру в сферах людських втрат та пов'язаних з ними соціальних витрат, втрат об'єктів громадських будівель, об'єктів житлово-комунального господарства та культурної спадщини. Хоча зазначені сфери є надто важливими для людського існування і потребують термінового відновлення, а відповідно оцінювання завданих їм збитків.

Крім того, на рівні регіонів неврегульованими також є питання оцінки шкоди та збитків, завданих військовою агресією РФ, враховуючи особливості цих регіонів та територій громад. Особливо актуальним таке питання є для тимчасово окупованих територій та територій, на яких ведуться бойові дії, де неможливо провести обстеження через загрозу життю та здоров'ю фахівців.

Станом на сьогодні відсутня достовірна інформація щодо втрат обладнання підприємствами, установами та організаціями будь-якої форми власності як в натуральних, так і в вартісних показниках, які не виявляється можливим обчислити, зокрема із причини того, що обладнання і технічні та бухгалтерські документи, залишилися на тимчасово окупованих територіях, були знищені або втрачені через неможливість їх евакуації.

Для оцінки завданих юридичним особам збитків в теперішній час можливо використовувати лише Методику визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності [9]. Проте, використання її для оцінки об'єктів, зокрема і обладнання, що розташовані на тимчасово окупованих територіях та територіях, на яких ведуться активні бойові дії, не виявляється можливим через відсутність можливості провести обстеження та оцінити реальний стан такого майна. Ці дані необхідні для проведення незалежної оцінки пошкодженого або знищеного майна та проведення судової експертизи для визначення розміру економічних втрат юридичних осіб.

Також на сьогодні не визначено порядок компенсації юридичним особам збитків, завданих внаслідок військової агресії РФ. Особливо гостро це питання стоїть для тимчасово окупованих територій та територій, де тривають бойові дії, бізнес на яких, втративши майно, не може відновитися на інших, більш безпечних територіях. Теж саме стосується і підприємств державної та комунальної форм влас-

ності. Більш того, досі відсутній функціонал для подачі інформаційного повідомлення юридичними особами про пошкоджене/знищене нерухоме майно засобами веб-порталу Дія відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 26.03.2022 № 380 [11]. Отже, юридичні особи, які були релоковані з тимчасово окупованих територій та територій, де ведуться бойові дії, не можуть отримати компенсації за понесені збитки внаслідок військової агресії РФ.

Вирішення зазначених проблем на законодавчому рівні дозволить вдосконалити відновлювальні процеси в Україні, оцінити завдані збитки, чітко визначити функції та відповідальність суб'єктів відновлення та забезпечити досягнення його кращих результатів.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок. Підсумовуючи викладене вище, слід сказати, що оптимізація суб'єктно-об'єктних відносин в частині чіткого розподілення функцій між суб'єктами відновлення зруйнованих територій, визначення їх відповідальності, врегулювання питань, що досі не вирішені чинним законодавством, дозволить підвищити ефективність процеси відбудови цих територій та задовольняти потреби населення, що постраждало внаслідок військових дій та уникнути соціальних конфліктів у суспільстві. Оскільки відбудова таких територій з орієнтацією на досягнення більш сталого рівня розвитку, ніж довоєнного, сприятиме загальній меті існування органів влади в українському суспільстві.

Українській державі необхідно зосередитися на розробці політики повернення українських громадян, що виїхали за кордон, та залученню їх до процесів відновлення територій. Для цього повинні бути розроблені не тільки економічні заходи, а, в першу чергу, соціальні, наприклад, створення умов для їх повернення, забезпечення житлом та усім необхідним тих, хто його втратив, оскільки громадськість стає одним з основних суб'єктів відновлювальних процесів, що забезпечує їх ефективність. Залучення населення до відновлювальних процесів та відбудови української держави сприятиме її розвитку та досягненню сталого рівня життя та задоволення потреб громадян для нормальних умов функціонування. Подальші розвідки будуть присвячені вдосконаленню суб'єктно-об'єктних відносин у відновлювальних процесах на підставі виявлених проблем, зокрема нормативно-правових, та орієнтацією на підвищення ролі громадськості в цих процесах.

Література

1. Аверчева Н. О., Єфремов А. О. Досвід повоєнної відбудови та модернізації економіки Німеччини: можливість імплементації в Україні. *Ефективна економіка. Дніпровський державний аграрно-економічний університет*. 2023. № 5. <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1600/1610> (дата звернення: 20.06.2025).
2. Герасімова О. Світовий досвід повоєнного відновлення: успіхи та невдачі. Міжнародний історичний досвід повоєнної реконструкції економіки: уроки для України: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 27 квітня 2023 р.) / ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України», Інститут вищої освіти НАПН України. К., 2023. 125 с. С. 57. URL: <http://ief.org.ua/wpcontent/uploads/2023/05/Mizhnar-istor-dosvid-povojen-rekonstrukcii-uroky-dla-Ukrainy.pdf> (дата звернення: 01.05.2025).
3. Дука А. П., Старченко Г. В. Світовий досвід повоєнного відновлення економіки України: уроки для України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-03-06/2022-6-03-06> (дата звернення: 20.06.2025).
4. Євсюкова О. В. Відновлення та розвиток територіальних громад в Україні: проблематика та процесуальна специфіка. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 4 (82). С. 110–118. URL: http://ra.stateandregions.zp.ua/archive/4_2023/19.pdf (дата звернення: 07.06.2025).
5. Іванов С. В. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. *Економіка України*. 2019. № 1 (686). С. 75–89. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/1284/1/ivanov.pdf> (дата звернення: 21.06.2025).
6. Кузьменко Г., Телендій А. Інноваційні моделі публічно-приватного партнерства у відбудові зруйнованих територій: виклики та можливості. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2024. № 4 (76). С. 71–77. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/4565/4873> № 4 (дата звернення: 01.05.2025).
7. Мартинович Н. О. Теоретичне осмислення комплексу показників оцінювання економічних та соціальних результатів / ефективності відновлення зруйнованих територій через війну. *Оцінка та відшкодування шкоди, заподіяної веденням агресивної війни Російською Федерацією проти України: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Київ, 19 серп. 2022 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана [та ін.]; [орг. ком.: Б. Стеценко (голова) та ін.]. Київ: КНЕУ, 2022. С. 45–50. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/769f913f-bede-4459-9507-09383a1e7908> (дата звернення: 10.06.2024).
8. Медінська Т. В., Боднарюк І. Л., Олійник Н. Р. Міжнародна допомога як основа повоєнного відновлення економіки України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 73. С. 93–102. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1396/1316> (дата звернення: 22.06.2025).
9. Про затвердження Методики визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності: Наказ Міністерства економіки України та Фонду державного майна України від 18.10.2022 № 3904/1223. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1522-22#Text> (дата звернення: 22.06.2025).
10. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 № 326. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.06.2025).
11. Про збір, обробку та облік інформації про пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.03.2022 № 380. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/380-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.06.2025).
12. Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до \$170 млрд — оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року. 2025. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/> (дата звернення: 05.05.2025).
13. Пирого І. С., Пирого М. І. Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. С. 117–123. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2023/06/20-1.pdf> (дата звернення: 04.06.2025).
14. Пухальська Я. Відновлення та регіональний розвиток України після війни з Росією. *Актуальні проблеми економіки. Хмельницький національний університет*. 2023. № 7 (265). С. 88–98. URL: eco-science.net/wp-content/uploads/2023/07/06.23._topic_Yana-P.-Pukhalskai-88-98.pdf (дата звернення: 18.06.2025).

References

1. Avercheva N. O., Yefremov A. O. Dosvid povoiennoi vidbudovy ta modernizatsii ekonomiky Nimechchyny: mozhlyvist implementatsii v Ukraini. *Efektivna ekonomika. Dniprovskiy derzhavnyi ahrarno-ekonomichnyi universytet*. 2023. № 5. <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1600/1610>.
2. Herasimova O. Svitoviy dosvid povoiennoho vidnovlennia: uspihky ta nevdachi. *Mizhnarodnyi istorychnyi dosvid povoiennoi rekonstruktsii ekonomiky: uroky dlia Ukrainy: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Kyiv, 27

- kvitnia 2023 r.) / DU "In-t ekon. ta prohnouzuv. NAN Ukrainy", Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy. K., 2023. 125 s. S. 57. URL: <http://ief.org.ua/wpcontent/uploads/2023/05/Mizhnar-istor-dosvid-povojen-reonstrukcii-uroky-dla-Ukrainy.pdf>.
3. Duka A. P., Starchenko H. V. Svitovyi dosvid poviennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: uroky dla Ukrainy. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*. 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-03-06/2022-6-03-06>.
4. Ievsiukova O. V. Vidnovlennia ta rozvytok terytorialnykh hromad v Ukraini: problematyka ta protsesualna spetsyfika. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. 2023. № 4 (82). S. 110–118. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2023/19.pdf.
5. Ivanov S. V. Ekonomichne vidnovlennia i rozvytok krain pislia zbroinykh konfliktiv ta voien: nevtracheni mozhlyvosti dla Ukrainy. *Ekonomika Ukrainy*. 2019. № 1 (686). S. 75–89. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/1284/1/ivanov.pdf>.
6. Kuzmenko H., Telendii A. Innovatsiini modeli publichno-pryvatnoho partnerstva u vidbudovi zruinovanykh terytorii: vykyky ta mozhlyvosti. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom*. 2024. № 4 (76). S. 71–77. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/4565/4873> № 4.
7. Martynovych N. O. Teoretychne osmyslennia kompleksu pokaznykh otsiniuvannia ekonomichnykh ta sotsialnykh rezultativ / efektyvnosti vidnovlennia zruinovanykh terytorii cherez viinu. *Otsinka ta vidshkoduвання škody, zapodiianoi vedenniam ahresyvoi viiny rosiiskoiu federatsiiei proty Ukrainy: zb. materialiv Mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Kyiv, 19 serp. 2022 r. / M-vo osvity i nauky Ukrainy, Kyiv. nats. ekon. un-t im. V. Hetmana [ta in.]; [orh. kom.: B. Stetsenko (holova) ta in.]*. Kyiv: KNEU, 2022. S. 45–50. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/769f913f-bede-4459-9507-09383a1e7908>.
8. Medynska T. V., Bodnariuk I. L., Oliinyk N. R. Mizhnarodna dopomoha yak osnova poviennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2023. № 73. S. 93–102. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1396/1316>.
9. Pro zatverdzhennia Metodyky vyznachennia škody ta obsiahu zbytkiv, zavdanykh pidpriemstvami, ustanovam ta orhanizatsiiam usikh form vlasnosti vnaslidok znyshchennia ta poshkodzhennia yikh maina u zviazku iz zbroinoiu ahresiiei Rosiiskoi Federatsii, a takozh upushchenoi vyhody vid nemozhlyvosti chy pereshkod u provadzhenni hospodarskoi diialnosti: Nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrainy ta Fondu derzhavnoho maina Ukrainy vid 18.10.2022 № 3904/1223. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1522-22#Text>.
10. Pro zatverdzhennia Poriadku vyznachennia škody ta zbytkiv, zavdanykh Ukraini vnaslidok zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20.03.2022 № 326. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text>.
11. Pro zbir, obrobku ta oblik informatsii pro poshkodzhene ta znyshchene nerukhome maino vnaslidok boiovykh dii, terorystychnykh aktiv, dyversii, sprychynenykh zbroinoiu ahresiiei Rosiiskoi Federatsii: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 26.03.2022 № 380. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/380-2022-%D0%BF#Text>.
12. Priami zbytky infrastruktury Ukrainy cherez viinu zrosly do \$170 mlrd — otsinka KSE Institute stanom na lystopad 2024 roku. 2025. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/priami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-standom-na-listopad-2024-roku/>.
13. Pyroha I. S., Pyroha M. I. Rol mistsevoho samovriaduvannia u vidbudov v umovakh voiennoho stanu. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 2023. S. 117–123. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2023/06/20-1.pdf>.
14. Pukhalska Ya. Vidnovlennia ta rehionalnyi rozvytok Ukrainy pislia viiny z Rosiiei. *Aktualni problemy ekonomiky. Khmelnytskyi natsionalnyi universytet*. 2023. № 7 (265). S. 88–98. URL: eco-science.net/wp-content/uploads/2023/07/06.23._topic_Yana-P.-Pukhalskai-88-98.pdf.

Стаття надійшла до редакції 28.06.2025

УДК 35.072.2:005.591.6(477)

Хожило Максим Едуардович

кандидат технічних наук,
докторант кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Khozhylo Maksym

PhD of Technical Sciences, Doctoral Student
Dnipro University of Technology
ORCID: 0000-0003-1841-4490

Сосницький Олег Євгенович

кандидат фізико-математичних наук, докторант
Класичний приватний університет

Sosnytskyi Oleh

Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Doctoral Student
Classic Private University
ORCID: 0009-0007-2593-5047

Трухан Іван Васильович

аспірант
ПВНЗ «Київський університет культури»

Trukhan Ivan

Postgraduate Student of the
Kyiv University of Culture
ORCID: 0009-0009-8750-2292

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-6-11115

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

ANALYSIS OF INNOVATIVE APPROACHES TO IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Анотація. Вступ. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні особливої актуальності набуває впровадження інноваційних підходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Глобальні виклики, динамічне середовище та очікування громадян потребують нових моделей управління, заснованих на принципах відкритості, прозорості, диджиталізації та орієнтації на результат. Інноваційність у публічному управлінні є каталізатором модернізації управлінських процесів, підвищення якості надання адміністративних послуг та забезпечення ефективної взаємодії з громадськістю.

Мета. Метою дослідження є аналіз сучасних інноваційних підходів у сфері публічного управління в Україні, визначення їхнього впливу на ефективність управлінських процесів, а також обґрунтування перспектив подальшого вдосконалення механізмів публічного управління на основі кращих світових практик.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічну базу дослідження становлять праці українських та закордонних науковців у галузі державного управління. У процесі дослідження застосовано методи аналізу й синтезу (для виявлення сутності інноваційних підходів), системного підходу (для комплексного оцінювання процесів публічного управління), порівняльного аналізу (для вивчення міжнародного досвіду), а також логічного узагальнення (для формулювання висновків і рекомендацій).

Результати. У статті проаналізовано основні інноваційні підходи до вдосконалення системи публічного управління, зокрема диджиталізацію управлінських процесів, впровадження електронного урядування, розвиток концепції «good

governance», а також механізми залучення громадян до прийняття рішень. Визначено позитивний вплив інновацій на прозорість, підзвітність та ефективність діяльності публічних інституцій. Акцентовано на важливості формування сприятливого інституційного середовища для сталого функціонування інноваційних практик.

Перспективи. Перспективними напрямками подальших досліджень є вивчення можливостей адаптації успішних закордонних моделей до українських реалій, формування гнучких інструментів моніторингу ефективності інноваційних рішень, а також розроблення стратегій розвитку людського капіталу в системі публічного управління. Це сприятиме забезпеченню високого рівня адаптивності державного апарату до змін та посиленню довіри громадян до органів влади.

Ключові слова: публічне управління, інновації, диджиталізація, ефективність, good governance, електронне урядування, державне управління.

Summary. Introduction. In the current context of transforming the public administration system in Ukraine, the implementation of innovative approaches aimed at improving the efficiency of government and local self-government bodies has become particularly relevant. Global challenges, a dynamic environment, and public expectations require new management models based on the principles of openness, transparency, digitalization, and result-orientation. Innovation in public administration serves as a catalyst for the modernization of managerial processes, enhancement of service quality, and effective citizen engagement.

Purpose. The purpose of this study is to analyze modern innovative approaches in the field of public administration in Ukraine, assess their impact on the efficiency of managerial processes, and justify the prospects for further improvement of public administration mechanisms based on best international practices.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the study consists of works by Ukrainian and foreign scholars in the field of public administration. The research process involved the use of methods of analysis and synthesis (to identify the essence of innovative approaches), a systematic approach (for a comprehensive assessment of public administration processes), comparative analysis (to study international experience), and logical generalization (to formulate conclusions and recommendations).

Results. The article analyzes key innovative approaches to improving the public administration system, including digitalization of administrative processes, implementation of e-governance, the development of the «good governance» concept, and mechanisms for citizen participation in decision-making. The positive impact of innovation on transparency, accountability, and the effectiveness of public institutions is highlighted. The study also emphasizes the importance of creating a favorable institutional environment for the sustainable functioning of innovative practices.

Prospects. Future research should focus on adapting successful international models to Ukrainian realities, developing effective tools for monitoring the performance of innovative solutions, and designing strategies for developing human capital in the public administration system. This will ensure a high level of adaptability of the state apparatus to change and strengthen citizens' trust in public authorities.

Key words: public administration, innovations, digitalization, effectiveness, good governance, e-governance, state management.

Постановка проблеми. В умовах сучасних трансформаційних змін у суспільстві та зростання складності викликів, що постають перед державою, виникає об'єктивна потреба в переосмисленні підходів до публічного управління. Традиційні моделі дедалі менше відповідають вимогам відкритості, оперативності, ефективності та орієнтації на громадянина. Зниження рівня довіри до державних інституцій, слабка результативність реалізації політик, надмірна зарегульованість адміністративних процедур та відсутність гнучкості в управлінських рішеннях указують на необхідність глибоких змін.

Одним із важливих напрямів таких змін є впровадження інноваційних підходів у систему публічного управління, що охоплюють цифровізацію процесів, розвиток електронного врядування, підвищення управлінської спроможності органів влади та активне залучення громадян до прийняття рішень. Успішне впровадження інновацій сприяє не лише ефективності роботи публічної влади, але й прозорості, підзвітності та якісному наданню послуг громадянам.

Проте в Україні впровадження інноваційних рішень у публічне управління часто постає перед

низкою перешкод, до яких належать інституційна інертність, нестача ресурсів, кадрова неготовність, фрагментарність реформ. Таким чином виникає наукова та практична потреба в глибокому аналізі наявних підходів, систематизації успішного досвіду, визначенні ефективних моделей інноваційного розвитку управлінських структур та формуванні рекомендацій щодо подальшої модернізації публічного управління в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування сучасних підходів до інновацій у публічному управлінні в Україні зробили як вітчизняні, так і закордонні дослідники. Зокрема, Є.Таран [1] обґрунтовує необхідність розвитку системи публічного управління в умовах формування інформаційного суспільства, акцентуючи на викликах цифрової доби. Цифрові технології як основний інструмент для якісного надання державних послуг досліджує С.Петькун [2], підкреслюючи значення електронного врядування в контексті ефективності публічного адміністрування. Науковці Н.Максіменцева та М.Максіменцев [3] звертають увагу на вплив штучного інтелекту на

публічне управління, окреслюючи його потенційні переваги й загрози для суверенного інформаційного простору держави. Дослідники В. Саламатов і М. Масляк [4] аналізують проблеми впровадження інноваційних технологій у практику державного управління, вказуючи на необхідність модернізації інституційних підходів і нормативно-правового забезпечення. Міжнародний досвід цифровізації публічного сектору вивчають С. Карасаєв та Н. Лікарчук [5], звертаючи увагу на можливість адаптації глобальних практик до українських реалій. Роль інновацій у державному управлінні з'ясовують В. Круглов і Д. Терещенко [6], пропонуючи концептуальні засади впровадження новітніх рішень в діяльність органів влади. Перспективні напрями цифрової трансформації публічного управління, зокрема щодо створення електронних платформ, автоматизованих систем прийняття рішень і великих даних (Big Data), аналізують С. Квітка, В. Корсун та Ю. Магиляс [7]. Інформаційно-комунікаційні механізми як інноваційний чинник формування позитивного іміджу державних органів розглядає Г. Кириченко [8], наголошуючи на важливості комунікаційної відкритості влади. Інноваційні стратегії в публічному управлінні на основі закордонного досвіду обґрунтовують О. Черевко, О. Олексенко та О. Лотоцький [9], приділяючи особливу увагу адаптації ефективних управлінських практик для потреб місцевих адміністрацій в Україні.

Водночас залишаються актуальними питання узгодження нормативно-правового забезпечення інновацій, подолання організаційних перешкод, а також формування компетентностей публічних службовців для роботи в умовах нових управлінських реалій.

Метою статті є розкриття концептуальних підходів до впровадження інноваційних рішень у сфері публічного управління з метою підвищення його ефективності, визначення напрямів модернізації управлінських процесів на основі цифрових технологій, інклюзивності та орієнтації на результат, а також формулювання пропозицій щодо вдосконалення практики публічного адміністрування в умовах трансформаційного розвитку українського суспільства.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань:

- 1) проаналізувати сучасні виклики, що зумовлюють потребу у впровадженні інноваційних підходів у системі публічного управління України;
- 2) виокремити основні інноваційні інструменти та практики, що застосовуються в публічному управлінні на національному та міжнародному рівнях;
- 3) оцінити ефективність застосування інноваційних підходів в українській практиці публічного управління, зокрема у сфері диджиталізації та електронного врядування;
- 4) сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності публічного управління

в Україні шляхом впровадження інноваційних управлінських рішень.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних авторів, які здійснюють дослідження у сфері державного управління, інноваційних технологій та реформування публічної служби, а також аналітичні звіти міжнародних організацій (OECD, UNDP), що присвячені ефективності публічного управління та впровадженню інноваційних підходів.

У дослідженні застосовано комплекс методів, що забезпечують системний підхід до проблеми: аналіз — для вивчення теоретичних концепцій і практик інновацій у публічному управлінні; синтез — для об'єднання знань у цілісну концепцію цифрових технологій; системний підхід — для врахування взаємозв'язків між елементами управління; порівняльний аналіз — для зіставлення моделей цифрової трансформації вітчизняного та зарубіжного досвіду з метою виявлення та адаптації кращих практик.

Виклад основного матеріалу. Публічне управління як сфера суспільних відносин, що регулює діяльність державних інститутів із метою забезпечення прав і свобод громадян, трансформується під впливом інноваційних підходів. Інновації в цьому контексті розглядаються не лише як технологічні рішення, а як сукупність організаційних, управлінських і комунікативних змін, що мають на меті підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державних структур. Трансформація публічного управління сприяє формуванню гнучких, адаптивних і орієнтованих на результат систем управління, що відповідають сучасним викликам.

Система публічного управління України перебуває в стані глибоких трансформацій, спричинених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, що створюють складні виклики для державних інституцій. Однією з основних проблем є значна застарілість адміністративних процесів, які характеризуються надмірною бюрократизацією, що гальмує оперативність прийняття рішень і знижує загальну ефективність діяльності органів влади. Це створює сприятливі умови для корупційних практик і знижує рівень довіри громадян до публічних інституцій. Водночас зростання складності суспільних відносин та вимоги до якості державних послуг висувають нові стандарти щодо швидкості, доступності й прозорості адміністрування.

Інноваційні підходи та сучасні технології відіграють дедалі важливішу роль у системі публічного управління, особливо в Україні, де потреба в ефективних управлінських рішеннях зростає у відповідь на нові внутрішні й зовнішні виклики. Цифрова трансформація стала важливим елементом реформування державного сектору, сприяючи підвищенню прозорості, зміцненню довіри громадян до інституцій, розширенню доступу до адміністративних послуг та оптимізації управлінських процесів. У сучасних

умовах саме інновації забезпечують необхідну гнучкість і оперативність державного управління, даючи змогу ефективно реагувати на запити суспільства та змінювати застарілі управлінські моделі [10].

Водночас інтенсивна цифровізація суспільства формує запит на оновлення управлінських механізмів із застосуванням сучасних інформаційних технологій, здатних оптимізувати роботу державних органів та забезпечити якіснішу взаємодію між владою і громадянами. Євроінтеграційні прагнення України потребують адаптації системи публічного управління до міжнародних стандартів відкритості, підзвітності та ефективності, що без інноваційних змін неможливо повністю реалізувати.

Соціально-економічні виклики, такі як демографічні зміни, нерівномірний розвиток регіонів, а також необхідність реагування на глобальні кризи (екологічні, пандемічні, економічні), потребують від органів влади гнучкості та здатності до швидкого прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Усі зазначені чинники підкреслюють важливість системного впровадження інноваційних підходів у публічне управління як важливого засобу підвищення його ефективності, адаптивності та орієнтації на потреби суспільства.

Інновації є основним рушієм підвищення ефективності та якості публічного управління в Україні. Вони сприяють модернізації державного апарату, трансформації традиційних управлінських підходів і впровадженню нових моделей, здатних ефективно відповідати на складні виклики сучасності. Завдяки інноваціям публічний сектор стає гнучкішим, адаптивним і відкритим до змін, що дає змогу оперативно реагувати на потреби громадян і динаміку соціально-політичного середовища.

Інновації відіграють важливу роль у підвищенні ефективності публічного управління. Водночас у сучасних дослідженнях часто відсутнє чітке висвітлення того, як саме інноваційні рішення впливають на результати діяльності органів влади. Це ускладнює визначення їхньої реальної користі та перешкоджає ефективному впровадженню новацій.

У таблиці 1 наведено основні проблеми, які виникають через недостатній аналіз впливу інновацій,

а також їхні причини і можливі наслідки для системи публічного управління.

Для підвищення ефективності публічного управління необхідно розробити чіткі механізми та методики оцінювання впливу інновацій. Це сприятиме не лише покращенню якості прийняття управлінських рішень, а й стимулюватиме державні структури до активного впровадження сучасних технологій і підходів, що забезпечить довгостроковий розвиток системи управління.

Крім того, інноваційні підходи значно покращують комунікацію між органами влади та громадянами. Завдяки сучасним цифровим інструментам формуються ефективні механізми зворотного зв'язку, зростає рівень громадської участі та довіри до процесу державного управління. Електронні платформи для збору думок, ініціатив і пропозицій активно залучають громадян до ухвалення рішень, збільшуючи рівень прозорості та підзвітності влади [11, с. 94].

У контексті підвищення ефективності публічного управління інноваційні інструменти є каталізаторами модернізації державних інститутів та оптимізації управлінських процесів. Серед них першочергове значення мають цифрові технології, які забезпечують автоматизацію адміністративних процедур, створення електронних реєстрів, платформ для надання державних послуг онлайн та використання аналітичних систем для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Упровадження електронного урядування сприяє прозорості процесів, зниженню рівня корупції та забезпеченню зручності доступу громадян до послуг без необхідності особистого звернення до органів влади.

Інноваційні підходи в публічному управлінні не обмежуються лише впровадженням цифрових технологій. Не менш важливим є впровадження принципів належного врядування (good governance), які становлять основу ефективної, прозорої та підзвітної системи управління. Ці принципи формують нормативну та практичну основу для побудови довіри між владою й громадянами, сприяють демократизації управлінських процесів і забезпечують сталість реформ. Для кращого розуміння основних аспектів «good governance» їх наведено в таблиці 2.

Таблиця 1

**Проблеми, зумовлені недостатнім аналізом впливу інновацій, їхні причини
та можливі наслідки для системи публічного управління**

№	Проблема	Причини	Наслідки
1	Не визначено механізми впливу інновацій	Відсутність методології оцінювання. Недостатня кількість досліджень.	Невизначеність ролі інновацій. Неможливість цілеспрямованого впровадження.
2	Відсутність кількісних даних про результати	Недостатня аналітика. Відсутність систем збору даних.	Ускладнення визначення ефективності. Втрата інвестиційної привабливості інновацій.
3	Неефективне інформування про результати інновацій	Відсутність прозорих звітів. Слабка взаємодія між департаментами.	Обмежене впровадження новацій. Зниження мотивації до інноваційної діяльності.

Джерело: створено авторами

Прозорість є одним з основних чинників формування відкритого державного управління. Вона забезпечує публічний доступ до інформації, що дає змогу уникнути тіньових схем у прийнятті рішень, підвищує довіру громадськості та стимулює громадський контроль. Підзвітність доповнює прозорість, оскільки передбачає не лише доступність інформації, але й відповідальність посадовців за прийняті рішення та їхні результати. Ефективні механізми звітування, аудиту та громадського контролю є необхідними для реалізації цього принципу.

Участь громадян у процесах публічного управління забезпечує демократичну легітимність влади та врахування інтересів різних соціальних груп. Вона сприяє кращому розумінню потреб суспільства, знижує конфліктність та підвищує якість управлінських рішень. Ефективність як принцип відображає здатність системи досягати поставлених цілей з оптимальним використанням ресурсів, що є критично важливим в умовах обмеженого бюджету та високих суспільних очікувань.

Інновації в публічному управлінні охоплюють широкий спектр змін, що передбачають як запровадження принципово нових, так і трансформацію вже наявних організаційних структур, управлінських механізмів та інструментів. Це можуть бути новітні фінансові, інформаційні, правові та адміністративні рішення, спрямовані на ефективне управління суспільним розвитком. Важливим аспектом інновацій є також нові підходи до взаємодії органів публічної влади з громадянським суспільством і бізнесом, що ґрунтуються на відкритості, партнерстві та взаємній відповідальності. Такі зміни сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів і формуванню інклюзивної системи публічного управління [14, с. 141].

Законність і відповідальність створюють правову основу для діяльності публічної влади, гарантують дотримання прав і свобод громадян, а також встановлюють чіткі межі компетенції органів управління. Інклюзивність спрямована на забезпечення рівних можливостей участі для всіх громадян, що знижує ризик соціальної дискримінації та підвищує соціальну справедливість.

Інноваційні підходи охоплюють також розвиток людського капіталу через підвищення кваліфікації державних службовців, запровадження нових методів навчання та мотивації, що сприяє формуванню професійної та відповідальної публічної служби. Застосування гнучких моделей управління, зокрема проєктного менеджменту та процесного підходу, сприяє оптимізації діяльності органів влади, забезпечуючи більшу адаптивність до змін та ефективність реалізації державної політики.

Упровадження цифрових технологій у публічне управління України є важливим кроком для підвищення ефективності та прозорості державних інститутів. Цифровізація дає змогу автоматизувати численні адміністративні процеси, скорочуючи витрати часу й ресурсів, а також мінімізуючи людський фактор, що часто є однією з причин корупції. Створення єдиних електронних платформ для надання державних послуг, таких як портал «Дія», відкриває нові можливості для громадян, забезпечуючи простий і зручний доступ до адміністративних послуг у режимі онлайн. Застосування систем електронного документообігу оптимізує інформаційний обмін між органами влади, що позитивно впливає на координацію та оперативність ухвалення рішень.

Водночас варто зазначити, що цифровізація супроводжується низкою викликів, серед яких технічна неготовність окремих регіонів, недостатній рівень

Таблиця 2

Основні принципи «good governance» та їхня характеристика

Принцип	Значення
Прозорість	Відкритий доступ до інформації про діяльність органів влади, процедур прийняття рішень, фінансування та результатів роботи. Це дає змогу громадянам контролювати владу та запобігати корупції
Підзвітність	Відповідальність посадовців перед суспільством за свої дії та рішення. Охоплює механізми контролю, звітування та оцінки результативності управлінських процесів
Участь громадян	Активне залучення громадян та зацікавлених сторін у процеси прийняття рішень, планування й контролю діяльності органів влади. Підвищує легітимність рішень і сприяє соціальній згуртованості.
Ефективність	Оптимальне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей та задоволення суспільних потреб з урахуванням якості та своєчасності послуг
Законність	Дотримання норм права в діяльності органів влади, що забезпечує передбачуваність і стабільність управлінських процесів, а також захист прав і свобод громадян
Відповідальність	Чітке розмежування ролей і повноважень, що сприяє якісному виконанню обов'язків і запобігає зловживанням владою
Інклюзивність	Рівний доступ до участі в управлінні для всіх соціальних груп, особливо для вразливих верств населення, що сприяє справедливості та соціальній рівності

Джерело: розроблено авторами на основі [12; 13]

цифрової грамотності населення, а також проблеми кібербезпеки. Для подолання цих перешкод необхідно посилити освітні програми для державних службовців і громадян, а також удосконалити нормативно-правове поле, що регулює захист інформації та цифрові права.

У сучасному публічному управлінні України існує низка системних проблем, які значно ускладнюють процеси реформування та цифровізації. Для ефективного розуміння та подолання цих викликів важливо провести глибокий аналіз причин їхнього виникнення та наслідків. У таблиці 3 наведено основні проблеми, їхні причини та наслідки.

Комплексний підхід до трансформації публічного управління в Україні передбачає врахування не лише технічних аспектів, а й фундаментальних організаційних, кадрових та правових реформ. Усунення виявлених проблем сприятиме формуванню більш ефективної, прозорої та адаптивної системи публічного управління, здатної відповісти на сучасні виклики й забезпечити сталий розвиток держави.

Успішна трансформація публічного управління залежить від професійної компетентності державних службовців та можливостей їхнього кар'єрного розвитку. Важливу роль у цьому процесі відіграє здатність персоналу опановувати й ефективно застосовувати сучасні цифрові технології. Цифрова грамотність стає однією з основних умов для якісного виконання службових обов'язків у нових управлінських умовах. Показовим прикладом є досвід Великобританії, де в Академії урядової цифрової служби впроваджено низку спеціалізованих освітніх програм, спрямованих на підготовку керівників, відповідальних за цифрову трансформацію публічних послуг, а також державних службовців, які залучаються до розроблення, впровадження та супроводу інноваційних технологічних рішень в урядових структурах. Такий підхід демонструє важливість

системного навчання та формування нових компетенцій як необхідної передумови для реалізації сучасних інноваційних практик в управлінні [15, с. 158].

Інноваційні підходи важливі для зростання прозорості та підзвітності державних інститутів, що є основними складниками ефективного публічного управління. Запровадження електронних платформ для публічного звітування забезпечує громадянам своєчасний та повний доступ до інформації про діяльність органів влади, бюджетні витрати й результати реалізації державних програм. Це сприяє формуванню довіри населення до влади та створює умови для громадського контролю.

Розвиток інструментів електронного урядування не лише підвищує відкритість процесів, а й автоматизує моніторинг виконання управлінських рішень. Використання цифрових аналітичних систем дає змогу об'єктивно оцінювати ефективність діяльності публічних органів, своєчасно виявляти недоліки й ухвалювати коригувальні заходи. Інновації також покращують комунікацію між владою та громадськістю через інтерактивні платформи, що збільшують рівень залучення громадян у державні процеси.

Застосування великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (далі — ШІ) у сфері публічного управління відкриває нові можливості для підвищення ефективності та якості державних послуг. Аналітика на основі великих масивів даних допомагає глибше зрозуміти потреби населення, прогнозувати соціальні та економічні тенденції, а також ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Алгоритми ШІ здатні автоматизувати стандартні процеси, оптимізувати маршрути надання послуг, скорочувати час їхньої обробки та знижувати навантаження на державні установи. Такий підхід не лише підвищує оперативність реагування, а й сприяє формуванню персоналізованих, зручних і прозорих сервісів для

Таблиця 3

Аналіз проблем публічного управління України

№	Проблема	Причини	Наслідки
1	Застарілі адміністративні процеси	Радянська спадщина; низька інституційна спроможність; відсутність політичного консенсусу.	Повільне ухвалення рішень; втрата довіри громадян; корупційна вразливість.
2	Технологічна нерівність	Недостатнє фінансування регіонів; низький рівень цифрової грамотності; відсутність політики подолання нерівності.	Обмежений доступ до послуг; поглиблення соціальної нерівності; маргіналізація вразливих груп.
3	Вузьке трактування інновацій	Відсутність стратегічного розуміння цифровізації; слабка координація між органами влади.	Імітація реформ; часткова модернізація без змін культури управління.
4	Проблеми з кадровим потенціалом	Низька мотивація через оплату праці; формальний підхід до навчання; відсутність сучасних програм розвитку.	Опір змінам; низька якість рішень; недостатнє розуміння цифровізації.
5	Відставання нормативно-правової бази	Фрагментарне оновлення законодавства; повільні процедури; недостатній діалог із суспільством.	Правова невизначеність; ризики зловживань; недовіра до цифрових сервісів.

Джерело: створено авторами

громадян. Інтеграція інтелектуальних технологій у публічне управління є важливим елементом цифрової трансформації держави [16].

Важливим аспектом підвищення ефективності публічного управління є забезпечення системності впровадження інноваційних технологій з орієнтацією на результат — підвищення якості управлінських рішень. Цей процес охоплює два стратегічні напрями: цифровізацію внутрішніх адміністративних процесів та активізацію зовнішньої взаємодії з громадськістю. Узагальнене представлення взаємозв'язку між головною метою та визначеними напрямками подано на рисунку 1.

Графічне узагальнення демонструє, що якість управлінських рішень формується як результат комплексного впливу цілеспрямованих дій у двох основних площинах: внутрішньоорганізаційній та зовнішній. У межах внутрішньої організації управлінських процесів провідну роль відіграє цифровізація процедур, автоматизація документообігу, а також упровадження аналітичних інструментів для підтримки ухвалення рішень. У зовнішньому вимірі ефективність управління забезпечується шляхом розширення механізмів участі громадян, інституціоналізації зворотного зв'язку, дотримання принципів відкритості та інклюзивності. Така інтеграція цифрових і демократичних інструментів створює підґрунтя для формування збалансованої, адаптивної та орієнтованої на результат системи публічного управління, здатної оперативно реагувати на виклики сучасного суспільства та сприяти зростанню довіри громадськості до органів державної влади.

Проте для досягнення високого рівня прозорості й підзвітності необхідне комплексне реформування нормативної бази, а також підвищення кваліфікації державних службовців у сфері застосування сучасних технологій. Крім того, важливим є забезпечення рівного доступу до електронних ресурсів для всіх верств населення, що знижує ризик цифрової нерівності [17, с. 130].

У контексті сучасних викликів цифрової трансформації публічне управління України потребує цілеспрямованої модернізації. Це передбачає врахування актуальних вимог відкритості, прозорості та орієнтації на громадянина. Перспективні напрями

розвитку повинні сприяти інтеграції цифрових технологій, формуванню ефективних комунікаційних каналів між владою та суспільством, а також підвищенню якості та доступності державних послуг. У таблиці 4 наведено основні напрями модернізації, що здатні забезпечити сталий розвиток публічного управління у відповідь на соціально-економічні трансформації.

Визначені напрями розвитку передбачають створення ефективної, прозорої та клієнтоорієнтованої системи публічного управління, що відповідає сучасним стандартам цифрової епохи. Цифровізація адміністративних процесів значно підвищує оперативність та якість державних послуг, знижуючи бюрократичні перешкоди. Прозорість і відкритість забезпечують довіру громадян та активізують їхню участь в ухваленні рішень. Орієнтація на громадянина сприяє підвищенню задоволеності населення від державного сервісу. Соціально-економічні наслідки COVID-19 виявили вразливість наявних управлінських моделей та підкреслили необхідність швидкого реагування на кризові ситуації. Пандемія стимулювала державу до активнішого впровадження цифрових рішень і перегляду стратегій управління з акцентом на стійкість, гнучкість і соціальну відповідальність [18].

Для забезпечення високого рівня прозорості й підзвітності у сфері публічного управління необхідно здійснити комплексний перегляд нормативно-правової бази з урахуванням сучасних стандартів цифрової трансформації. Запровадження системних програм підвищення кваліфікації державних службовців у сфері інформаційних технологій, кібербезпеки та роботи з електронними сервісами сприятиме ефективному впровадженню інноваційних рішень. Важливо забезпечити рівний доступ усіх верств населення до електронних ресурсів, що сприятиме подоланню цифрової нерівності. Формування відкритих комунікаційних платформ має стимулювати участь громадськості в прийнятті управлінських рішень, що, відповідно, підвищить якість державних послуг. Необхідно також запровадити інструменти моніторингу та оцінювання ефективності цифрових ініціатив на основі системи важливих показників результативності.



Рис. 1. Стратегічні напрями інновацій у публічному управлінні для підвищення якості управлінських рішень
Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 4

**Перспективні напрями розвитку механізмів публічного управління
в умовах цифрової трансформації**

Напрямок розвитку	Характеристика та очікувані результати
Цифровізація адміністративних процесів	Упровадження електронного документообігу, автоматизація надання державних послуг, розвиток електронного урядування
Підвищення відкритості та прозорості	Забезпечення відкритого доступу до інформації, упровадження публічного звітування, розширення участі громадськості в прийнятті рішень
Орієнтація на громадянина	Розроблення клієнтоорієнтованих сервісів, інтеграція зворотного зв'язку, покращення якості послуг і зручності доступу до них
Розвиток людського капіталу	Підвищення кваліфікації державних службовців, упровадження сучасних методів управління та мотивації персоналу
Інноваційні моделі управління	Застосування проектного менеджменту, гнучких підходів та процесного управління для оперативного реагування на зміни
Гарантування кібербезпеки	Упровадження заходів для захисту інформації, формування культури кібергігієни серед працівників і громадян

Джерело: створено авторами

Для реалізації вищезазначених рекомендацій доцільно здійснити аудит чинної нормативно-правової бази з подальшою розробкою законодавчих ініціатив, спрямованих на вдосконалення регулювання електронного урядування. Розроблення та впровадження освітніх програм, що передбачають тренінги, курси підвищення кваліфікації та вебінари, має бути орієнтована на формування компетентностей у сфері цифрових технологій серед державних службовців. Пілотні проекти із запровадження електронних сервісів у регіонах з обмеженим доступом до інтернету варто впроваджувати з подальшим масштабуванням успішних практик. Важливо створити інтерактивні онлайн-платформи для забезпечення двосторонньої комунікації між владою та громадянами, що сприятиме підвищенню рівня громадянської участі. Запровадження систематичного звітного механізму з використанням основних показників ефективності (KPI) забезпечить регулярний моніторинг результативності цифрових трансформаційних ініціатив.

Водночас розвиток людського капіталу й упровадження інноваційних моделей управління підсилюють адаптивність системи до викликів часу. Не менш важливою є безпека цифрової інфраструктури, що гарантує захист інформації та стабільність роботи публічних сервісів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження встановлено, що ефективність функціонування системи публічного управління в Україні значно залежить від здатності органів державної влади адаптуватися до сучасних викликів, зумовлених цифровою трансформацією, глобалізаційними процесами та зростанням суспільного запиту на відкритість і підзвітність. Упровадження інноваційних підходів в управлінські процеси є не опційною альтернативою, а необхідною умовою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку та зміцнення демократичних інституцій.

Здійснений аналіз засвідчив, що застосування цифрових технологій, зокрема електронного урядування, штучного інтелекту, відкритих даних та інтегрованих інформаційних платформ, сприяє підвищенню прозорості та доступності державних послуг, забезпечує оперативність ухвалення рішень та посилює комунікацію між державою та громадянами. Водночас ефективність таких рішень залежить від належного нормативного регулювання, відповідного рівня цифрової компетентності державних службовців, а також інституційної готовності до змін.

Окрему увагу необхідно приділити впровадженню принципів належного врядування («good governance»), які формують ціннісне підґрунтя публічного управління та забезпечують баланс між ефективністю управлінських рішень і демократичними засадами їхнього ухвалення. Водночас важливо розвивати механізми участі громадськості, а також реформувати кадрову політику в публічному секторі відповідно до викликів цифрової епохи.

Перспективами подальших наукових досліджень є розроблення практикоорієнтованих моделей цифрової трансформації органів публічного управління з урахуванням специфіки різних рівнів влади; емпіричне оцінювання ефективності реалізації принципів «good governance» в українських умовах; формування індикаторів для моніторингу інноваційності управлінських рішень; а також аналіз інституційних перешкод, що уповільнюють упровадження сучасних управлінських підходів на всіх рівнях державної влади.

Комплексне застосування визначених заходів уможливить не лише підвищення ефективності публічного управління, а й створення передумов для відновлення довіри громадян до держави, формування якісної державної політики та досягнення цілей сталого розвитку.

Література

1. Таран Є. Розвиток системи публічного управління в Україні в умовах формування інформаційного суспільства. *Право та державне управління*. 2020. № 1(2). С. 36–40. <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.5>.
2. Петькун С. Цифрові технології як інструмент надання якісних державних послуг. *Наукові перспективи*. 2024. № 12 (42). С. 257–266. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-257-266](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-257-266).
3. Максименцева Н., Максименцев М. Штучний інтелект у публічному управлінні: переваги цифрових технологій та загрози суверенному інформаційному простору. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 2. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.7>.
4. Саламатов В., Масляк М. Проблеми впровадження інноваційних технологій в системі публічного управління. *Право та державне управління*. 2020. № 3. С. 238–244. <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.36>.
5. Карасаєв С., Лікарчук Н. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2023. № 12. С. 151–163. <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411>.
6. Круглов В., Терещенко Д. Інновації в системі державного управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ». Сер.: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2023. № 2. С. 74–79. <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.2.13>.
7. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12(3). С. 50–58. <https://doi.org/10.15421/152437>.
8. Кириченко Г. Інформаційно-комунікаційні механізми як інновації в системі формування позитивного іміджу органів державної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30 (69). № 6. С. 46–53. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.6/09>.
9. Черевко О., Олексенко О., Лотоцький О. Інноваційні стратегії в публічному управлінні: адаптація зарубіжного досвіду для місцевих адміністрацій. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 89–94. <https://doi.org/10.30838/EP.195.89-94>.
10. Бабічев А., Котковський В., Чередниченко Т. Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82>.
11. Москалець І. Роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. *Economic Synergy*. 2023. № 2. С. 89–104. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7>.
12. The Principles of Good Governance. *OECD: website*. 2021. URL: <https://www.oecd.org/governance/good-governance.html> (дата звернення: 26.05.2025).
13. Digital Strategy 2022–2025. *UNDP: website*. URL: <https://digitalstrategy.undp.org/> (дата звернення: 26.05.2025).
14. Кудріна О., Масляк М. Інновації та інноваційна діяльність в системі публічного управління: елементи теорії, логіки та понятійного апарату. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип 19. С. 139–143. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.25>.
15. Карасаєв С.У., Лікарчук Н.В. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2023. № 12. С. 151–163. <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411>.
16. Красников. Є. Управління якістю надання публічних послуг. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 65. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-03>.
17. Sidorova E., Dniprov O., Yunina M., Bobrishova L., Mkrtchian K. Administrative and legal principles of public control over the implementation of state policy in the humanitarian sphere. *Amazonia Investiga*. 2022. Vol. 11, № 56. P. 124–131. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.56.08.13>.
18. Тешева Л.В., Шевченко А.О. Соціально-економічні наслідки COVID-19: нові виклики для публічної влади. *Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects: Proceedings of the 6th International scientific and practical conference (Berlin, November 21–23, 2021)*. Berlin, 2021. С. 844–848. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/11/MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-ACHIEVEMENTS-INNOVATIONS...-21-23.11.21.pdf> (дата звернення: 26.05.2025).

References

1. Taran, Ye. (2020). Rozvytok systemy publichnoho upravlinnia v Ukraini v umovakh formuvannia informatsiinoho suspilstva [Development of the public administration system in Ukraine under the conditions of the formation of the information society]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*. № 1(2). pp. 36–40. <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.5> [in Ukrainian].
2. Petkun, S. (2024). Tsyfrovi tekhnolohii yak instrument nadannia yakisnykh derzhavnykh posluh [Digital technologies as a tool for providing quality public services]. *Naukovi perspektyvy*. № 12 (42). pp. 257–266. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-257-266](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-257-266) [in Ukrainian].
3. Maksimentseva, N., & Maksimentsev, M. (2024). Shtuchnyi intelekt u publichnomu upravlinni: perevahy tsyfrovyykh tekhnolohii ta zahrozy suverennomu informatsiynomu prostoru [Artificial intelligence in public administration: advantages of digital technologies and threats to sovereign information space]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 2. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.7> [in Ukrainian].

4. Salamatov, V., & Masliak, M. (2020). Problemy vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii v systemi publichnoho upravlinnia [Problems of implementing innovative technologies in the public administration system]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*. № 3. pp. 238–244. <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.36> [in Ukrainian].
5. Karasaiev, S., & Likarchuk, N. (2023). Mizhnarodni aspekty vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii u derzhavnomu upravlinni [International aspects of the use of information technologies in public administration]. *Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty*. № 12. pp. 151–163. <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411> [in Ukrainian].
6. Kruhlov, V., & Tereshchenko, D. (2023). Innovatsii v systemi derzhavnoho upravlinnia [Innovations in the system of public administration]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Ser.: Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva*. № 2. pp. 74–79. <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.2.13> [in Ukrainian].
7. Kvitka, S., Korsun, V., & Mahylias, Yu. (2024). Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia: perspektyvni napriamky doslidzhen [Digital transformation of public administration: promising research directions]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. № 12(3). pp. 50–58. <https://doi.org/10.15421/152437> [in Ukrainian].
8. Kyrychenko, H. (2019). Informatsiino-komunikatsiini mekhanizmy yak innovatsii v systemi formuvannia pozytyvnoho imidzhu organiv derzhavnoi vlady [Information and communication mechanisms as innovations in the system of forming a positive image of state authorities]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*. Vol. 30(69). № 6. pp. 46–53. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.6/09> [in Ukrainian].
9. Cherevko, O., Oleksenko, O., & Lototskyi, O. (2024). Innovatsiini stratehii v publichnomu upravlinni: adaptatsiia zarubizhnogo dosvidu dlia mistsevykh administratsii [Innovative strategies in public administration: adaptation of foreign experience for local administrations]. *Ekonomichniy prostir*. № 195. pp. 89–94. <https://doi.org/10.30838/EP.195.89-94> [in Ukrainian].
10. Babichev, A., Kotkovskiy, V., & Cherednychenko, T. (2024). Tekhnolohii ta innovatsii u publichnomu upravlinni: suchasni trendy, vplyv na yakist derzhavnykh posluh [Technologies and innovations in public administration: current trends, impact on the quality of public services]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82> [in Ukrainian].
11. Moskalets, I. (2023). Rol innovatsii u pidvyshchenni efektyvnosti publichnoho upravlinnia [The role of innovations in improving the efficiency of public administration]. *Economic Synergy*. № 2. pp. 89–104. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7> [in Ukrainian].
12. OECD. (2021). The Principles of Good Governance. *OECD: website*. Retrieved from <https://www.oecd.org/governance/good-governance.htm/> [in English].
13. Digital Strategy 2022–2025. *UNDP: website*. Retrieved from <https://digitalstrategy.undp.org/> [in English].
14. Kudrina, O., & Masliak, M. (2020). Innovatsii ta innovatsiina dialnist v systemi publichnoho upravlinnia: elementy teorii, lohiky ta poniattiynoho aparatu [Innovations and innovative activity in the system of public administration: elements of theory, logic and conceptual apparatus]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. № 19. pp. 139–143. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.25> [in Ukrainian].
15. Karasaiev, S. U., & Likarchuk, N. V. (2023). Mizhnarodni aspekty vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii u derzhavnomu upravlinni [International aspects of the use of information technologies in public administration]. *Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty*. № 12. pp. 151–163. <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411> [in Ukrainian].
16. Krasnykov, Ye. (2023). Upravlinnia yakistiu nadannia publichnykh posluh [Quality management of public services]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*. № 65. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-03> [in Ukrainian].
17. Sidorova, E., Dniprov, O., Yunina, M., Bobrishova, L., & Mkrtchian, K. (2022). Administrative and legal principles of public control over the implementation of state policy in the humanitarian sphere. *Amazonia Investiga*. № 11(56). pp. 124–131. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.56.08.13> [in English].
18. Tiesheva, L. V., & Shevchenko, A. O. (2021). Sotsialno-ekonomichni naslidky COVID-19: novi vyklyky dlia publichnoi vlady [Socio-economic consequences of COVID-19: new challenges for public authorities]. *Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects: Proceedings of the 6th International scientific and practical conference (Berlin, November 21–23, 2021) (pp. 844–848)*. Berlin. Retrieved from <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/11/MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-ACHIEVEMENTS-INNOVATIONS...-21-23.11.21.pdf> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 16.06.2025

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Електронне наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

Electronic scientific publication

«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

№ 6 (59)

Головний редактор — *Романенко Є. О.*

Київ 2025

Видано у авторській редакції

Підписано до публікації 30.06.2025

Адреса редакції:
04070, м. Київ, Андріївський узвіз, буд. 11, оф. 68
Контактний телефон: +38(044) 222 58 89
Контактний телефон: +38(067) 401 84 35
E-mail: editor@inter-nauka.com