

Електронне наукове видання «ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

ISSN 2617-572X
DOI: 10.25313/2617-572X-2025-7



№ 7 (60) / 2025



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

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

№ 7 (60)

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

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Поспелова Тетяна Вадимівна, Олещенко Вероніка Юліанівна ПІДВИЩЕННЯ ВЛАСНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА.....	7
--	---

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Баймуратов Михайло Олександрович, Кофман Борис Якович, Єфремова Наталія Володимирівна ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ПРАВА ЛЮДИНИ: ДО ПОВУДОВИ ЛОКАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ І ЗАХИСТУ В РОЗУМІННІ МІЖНАРОДНОЇ СПІЛЬНОТИ ДЕРЖАВ.....	16
Діденко Олег Григорович, Кульчій Інна Олексіївна ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЗАСІБ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	27
Мухін Володимир Анатолійович ЗАКОНОДАВЧЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ	34
Сич Тетяна Володимирівна ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	39

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Комарівська Наталя Миколаївна ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА З ВИРОЩУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	45
Кириченко Віталій Петрович ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ.....	54
Нинюк Інна Іванівна НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ.....	64
Опанащук Петро Володимирович ФОРМУВАННЯ ЦІЛІСНОГО ГУМАНІТАРНОГО ПРОСТОРУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ.....	72
Росипайло Ігор Ярославович ДО ПИТАННЯ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ В ЄС	79

CONTENTS

CONCEPTUAL FRAMEWORK OF PUBLIC SERVICE

Pospelova Tetiana, Oleshchenko Veronika

INCREASING THE CIVIL SERVANT'S OWN EFFICIENCY ON THE BASIS OF LEADERSHIP7

REGIONAL MANAGEMENT AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

Baimuratov Mikhailo, Kofman Boris, Yefremova Natalia

LOCAL GOVERNMENT BODIES AND HUMAN RIGHTS: TOWARDS BUILDING A LOCAL
SYSTEM OF PROTECTION AND DEFENSE IN THE UNDERSTANDING OF
THE INTERNATIONAL COMMUNITY OF STATES 16

Didenko Oleg, Kulchii Inna

DIGITAL TOOLS AS A MEANS OF INNOVATIVE PROJECT MANAGEMENT IN TERRITORIAL
COMMUNITIES27

Mukhin Volodymyr

LEGISLATIVE SUPPORT AND DEVELOPMENT OF UKRAINE'S BORDER REGIONS34

Sych Tetiana

LEGAL FOUNDATIONS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE LOCAL-LEVEL
PUBLIC SERVICE SYSTEM OF UKRAINE39

FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS

Komarivska Natalia

STATE SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF BUSINESS ENTITIES IN THE GROWING
OF CROP PRODUCTS IN WARTIME CONDITIONS45

Kyrychenko Vitaly

ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF PUBLIC MANAGEMENT MECHANISMS
IN THE SPHERE OF HEALTH CARE IN UKRAINE54

Ninyuk Inna

NORMATIVE AND LEGAL FRAMEWORK FOR THE FUNCTIONING OF PUBLIC FINANCE64

Opanashchuk Petro

FORMATION OF A HOLISTIC HUMANITARIAN SPACE AS A TOOL FOR ENSURING
NATIONAL RESILIENCE 72

Rosypailo Igor

ON THE ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT
OF TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER THE CONDITIONS OF UKRAINE'S EU
INTEGRATION 79

УДК 351.07:005.21

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Поспелова Тетяна Вадимівна

доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри управління
Факультету економіки та управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Pospelova Tetiana

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Management of the
Faculty of Economics and Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
ORCID: 0000-0002-8927-3026

Олещенко Вероніка Юліанівна

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри управління
Факультету економіки та управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Oleshchenko Veronika

Candidate of Sciences in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Management of the
Faculty of Economics and Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
ORCID: 0000-0002-1490-8875

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-7-11177

ПІДВИЩЕННЯ ВЛАСНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА

INCREASING THE CIVIL SERVANT'S OWN EFFICIENCY ON THE BASIS OF LEADERSHIP

Анотація. Вступ. У сучасних умовах ефективність лідерства в державному секторі є ключовим фактором успішної реалізації публічної політики, забезпечення високоякісних державних послуг та розвитку організацій. Лідерство в цій сфері не лише визначає стратегічні орієнтири, а й формує морально-психологічний клімат, стимулює ініціативність та відповідальність серед державних службовців. Однак, існуючі виклики, зокрема недостатня підготовка лідерів та надмірна зарегламентованість управлінських процесів, значно знижують ефективність лідерства. Водночас, соціокультурні та контекстуальні чинники, такі як освітнє середовище та інституційні умови, мають суттєвий вплив на розвиток лідерських компетенцій. Актуальність цього питання обумовлена необхідністю розробки нових підходів до підготовки та розвитку лідерів у державному секторі, що відповідатимуть сучасним вимогам та сприятимуть підвищенню ефективності публічного управління.

Мета. Стаття має на меті дослідити особливості реалізації лідерських підходів у системі державної служби, виявити ключові перешкоди для підвищення ефективності службовців та обґрунтувати практичні рекомендації щодо їхнього подолання.

Матеріали й методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які досліджують лідерство в публічному управлінні, зокрема в контексті розвитку лідерських компетенцій та управлінських практик у державних органах; 2) аналітичні звіти та публікації, що висвітлюють досвід впровадження лідерських програм у державних установах.

У процесі дослідження було застосовано такі наукові методи: аналіз і синтез (для вивчення теоретичних підходів до лідерства в державному управлінні та визначення основних компонентів лідерських компетенцій); порівняльний аналіз

(для порівняння ефективності різних моделей лідерства в публічному секторі); методи узагальнення та систематизації (для формулювання рекомендацій щодо вдосконалення лідерських практик в державному секторі).

Результати. Встановлено, що ефективність державного службовця залежить не лише від професійної підготовки, а й від розвитку емоційного інтелекту, лідерських навичок, здатності діяти в умовах невизначеності. Ідентифіковано бар'єри, що стримують розвиток лідерства: зарегульованість, бюрократична інерція, низька організаційна культура та брак підтримки. Запропоновано низку рекомендацій щодо впровадження лідерських моделей у практику державної служби, зокрема розвиток наставництва, менторства, автономії у прийнятті рішень та систем оцінювання ефективності.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередитися на детальнішому вивченні впливу соціокультурних і контекстуальних чинників на розвиток лідерських компетенцій у державному секторі. Крім того, важливо дослідити ефективність різних методів підготовки лідерів, зокрема програм наставництва та тренінгів, орієнтованих на емоційний інтелект, стратегічне мислення та антикризове управління. Іншим перспективним напрямом є порівняння ефективності лідерських практик у різних країнах, щоб визначити найбільш успішні моделі для адаптації в українських державних органах. Також важливим є вивчення взаємозв'язку між лідерством та мотивацією працівників, що дозволить розробити більш ефективні механізми заохочення і підтримки інноваційних підходів у державному управлінні.

Ключові слова: державна служба, лідерство, ефективність, публічне управління, професійний розвиток, організаційна культура, інституційна підтримка.

Summary. Introduction. In modern conditions, the effectiveness of leadership in the public sector is a key factor in the successful implementation of public policy, providing high-quality public services, and organizational development. Leadership in this sphere not only determines strategic guidelines but also shapes the moral and psychological climate, stimulates initiative and responsibility among civil servants. However, existing challenges, such as insufficient leadership training and excessive regulation of management processes, significantly reduce the effectiveness of leadership. At the same time, socio-cultural and contextual factors, such as the educational environment and institutional conditions, have a substantial impact on the development of leadership competencies. The relevance of this issue is determined by the need to develop new approaches to the preparation and development of leaders in the public sector, which will meet modern requirements and contribute to improving the effectiveness of public administration.

Purpose. The purpose of the article is to analyze the features of leadership implementation within the civil service, to identify the key obstacles hindering civil servant effectiveness, and to propose practical recommendations for enhancing individual performance based on leadership models tailored to modern public administration needs.

Materials and Methods. The materials of the research include: 1) works by domestic and foreign authors who study leadership in public administration, particularly in the context of developing leadership competencies and management practices in government agencies; 2) analytical reports and publications that highlight the experience of implementing leadership programs in public institutions.

In the course of the research, the following scientific methods were applied: analysis and synthesis (for studying theoretical approaches to leadership in public administration and identifying the main components of leadership competencies); comparative analysis (for comparing the effectiveness of different leadership models in the public sector); methods of generalization and systematization (for formulating recommendations for improving leadership practices in the public sector).

Results. The study finds that civil servant effectiveness is shaped not only by technical knowledge and experience but also by emotional intelligence, proactivity, decision-making under uncertainty, and motivation. The article identifies systemic and structural barriers to leadership realization, including over-regulation, bureaucratic inertia, lack of institutional support, low organizational culture, and limited access to leadership development resources. In response, a series of recommendations is proposed, such as institutionalizing leadership competencies in job profiles, launching targeted leadership training programs, promoting mentoring and coaching systems, expanding decision-making autonomy, and implementing tools for performance assessment, including 360-degree feedback mechanisms.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus on a more detailed study of the influence of socio-cultural and contextual factors on the development of leadership competencies in the public sector. Additionally, it is important to investigate the effectiveness of various leadership preparation methods, particularly mentoring programs and training sessions focused on emotional intelligence, strategic thinking, and crisis management. Another promising direction is to compare the effectiveness of leadership practices in different countries to identify the most successful models for adaptation in Ukrainian government agencies. Furthermore, studying the relationship between leadership and employee motivation is essential, as it will allow for the development of more effective mechanisms for encouraging and supporting innovative approaches in public administration.

Key words: civil service, leadership, effectiveness, public administration, professional development, organizational culture, institutional support.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації системи державного управління в Україні, що супроводжується реформами публічної служби, особливої ваги набуває питання підвищення

особистої ефективності державних службовців. Зростаючі вимоги до якості управлінських рішень, прозорості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян вимагають не лише професійної компетентності, але

й високого рівня особистісного розвитку. Водночас традиційна модель державної служби, зосереджена на формальності та ієрархії, не завжди стимулює проактивність, ініціативність і лідерське мислення.

Лідерство як управлінська та особистісна компетентність розглядається як один із ключових чинників підвищення ефективності службової діяльності. Саме лідерські якості дають змогу держслужбовцю не лише реалізовувати покладені на нього функції, а й ініціювати зміни, мотивувати колег, приймати відповідальні рішення в умовах невизначеності. Проте на практиці нерідко спостерігається невідповідність між наявним рівнем розвитку лідерського потенціалу працівників державних органів та вимогами до ефективної публічної служби в умовах нових викликів. Це зумовлює існування низки викликів, зокрема, недостатня ефективність існуючих підходів до формування лідерських компетенцій у державних службовців, відсутність системної підготовки лідерів та надмірна регламентованість, що обмежує ініціативу та відповідальність у процесі управлінської діяльності. Крім того, недостатньо враховуються соціокультурні та контекстуальні чинники, які визначають успішність лідерства в державному секторі. Враховуючи ці обставини, важливо розробити нові підходи до розвитку лідерських якостей, які відповідатимуть сучасним викликам, та сприятимуть створенню ефективних організаційних умов для підвищення власної ефективності державних службовців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті підвищення власної ефективності державного службовця, лідерство виступає ключовою засадою, що активно досліджується сучасними науковцями. Українська дослідниця Л. Колесник [4] розглядає його як центральний управлінський процес, який забезпечує досягнення командних цілей, підкреслюючи важливість поєднання формального та неформального авторитету, а також розвитку управлінських і лідерських якостей. Американський вчений Б. Бахір (Baheer B. A.) [9] зазначає, що урядові організації повинні не просто впроваджувати політики, а й адаптувати їх до соціальних потреб та глобальних викликів, що доповнюється думкою Д. Оразі (Orazi D. C.) [13] про залежність ефективності стилю лідерства від соціокультурного середовища. Вітчизняний автор М. Андрієнко [2] характеризує лідерство як процес організації діяльності соціальних груп, що ґрунтується на авторитеті лідера. Є. Литвиновський та І. Литвиновська [5] уточнюють, що лідерство є унікальним поєднанням природних задатків, виховання, сприятливого середовища та набутого досвіду, розглядаючи його як «надкомпетентність». М. Хайнзель, Дж. Річтер, П. Байрам та К. Зоубі (M. Heinzl, J. Richter, P. Bayram, K. Zoubi) [10, 11] підкреслюють, що державні службовці мають бути професійними, відповідальними та етичними, а успішність їх роботи пов'язана з ефективною діяльністю керівників, які формують цінності та мо-

ральний клімат. Національне агентство України з питань державної служби [1] виділяє ключові напрями розвитку лідерства, включаючи формування вищого корпусу та інституційні основи для реформи. С. Кіланд та Т. Карлсен (C. Kiland, T. Karlsen) [12] зазначають, що керівна роль передбачає не лише адміністративний контроль, а й мотивацію колективу. С. Оспіна (Ospina S. M.) [14] вказує на те, що публічні службовці стикаються з найскладнішими суспільними викликами, а Всесвітня доповідь ООН [17] наголошує на важливості мотивації, доброчесності та лідерських якостей для ефективності діяльності органів влади. Т. Промсірі (T. Promsiri) [16] звертає увагу на виклики, такі як надмірна зарегульованість та прогалини в етичному управлінні. Т. Пхам та Ван Нгуєн (T. P. Pham та Van Nguyen) [15] підкреслюють, що ефективне лідерство є визначальним фактором для позитивної трудової поведінки службовців. В. Циртій [8] зазначає, що підвищення ефективності вимагає розвитку емоційного інтелекту та критичного мислення, а Р. Сторожев [7] вказує, що трансформаційне та сервісне лідерство сприяє зміцненню командного духу. Н. Гончарук [3] підкреслює потребу у висококваліфікованій управлінській команді для проведення реформ. Нарешті, Т. Підлісна [6] визначає загальні тенденції розвитку лідерства у державному управлінні, включаючи визначення профілю компетенцій, виявлення та відбір потенційних лідерів, заохочення наставництва та постійний розвиток лідерства за підтримки держави.

Метою статті є аналіз особливостей формування та реалізації лідерства в системі державної служби, виявлення основних перешкод, що знижують ефективність роботи державних службовців, та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення їхньої індивідуальної ефективності на основі лідерських підходів у контексті сучасних викликів публічного управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які досліджують лідерство у публічному управлінні, зокрема у контексті розвитку лідерських компетенцій та управлінських практик у державних органах; 2) аналітичні звіти та публікації, що висвітлюють досвід впровадження лідерських програм у державних установах.

У процесі дослідження було застосовано такі наукові методи: аналіз і синтез (для вивчення теоретичних підходів до лідерства в державному управлінні та визначення основних компонентів лідерських компетенцій); порівняльний аналіз (для порівняння ефективності різних моделей лідерства в публічному секторі); методи узагальнення та систематизації (для формулювання рекомендацій щодо вдосконалення лідерських практик в державному секторі).

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах урядові організації відіграють багатофункціональну роль у забезпеченні добробуту суспільства,

реалізації публічної політики та наданні якісних послуг громадянам. Вони не лише впроваджують законодавчі ініціативи, а й виступають провідниками цифрової трансформації, реалізаторами соціальних програм і гарантом рівного доступу до державних сервісів. Зокрема, відповідно до новітніх досліджень [9], органи влади зобов'язані не тільки впроваджувати політики, але й адаптувати їх до соціальних потреб, змін клімату, цифрової нерівності та глобальних викликів.

Лідерство у публічному секторі розглядається як поєднання особистих якостей і управлінських компетентностей, що забезпечують здатність впливати на інших, визначати стратегічні орієнтири, ефективно мотивувати команду, а також сприяти навчанню й саморозвитку. З цією метою державні службовці активно залучаються до різноманітних форм професійного навчання — курсів, семінарів, коучингу, консультування, рольових ігор та симуляцій. Водночас ефективність конкретного стилю лідерства значною мірою залежить від контекстуальних чинників — зокрема, від соціокультурного середовища, в якому функціонує орган державного сектору [13].

Інший погляд, визначає лідерство у державному управлінні виступає як процес організації діяльності соціальних груп задля досягнення спільних цілей, що базується на авторитеті лідера, визнанні його особистісних якостей і прийнятті створених ним організаційних умов. Ефективність взаємодії в публічному секторі значною мірою залежить від того, наскільки підлеглі довіряють лідеру та поділяють його цінності. Саме постать лідера, його стиль управління і здатність згуртувати команду навколо спільного бачення мають вирішальне значення для успішності діяльності як окремих службовців, так і державної інституції загалом [2].

Як зазначають Литвиновський Є. та Литвиновська І., лідерство є результатом поєднання природно-генетичних (Богом даних) задатків, материнського (батьківського) виховання, сприятливого соціального середовища (включаючи освітнє середовище, яке формує цінності соціуму), а також функціональності особистості професіонала. Функціональність особистості включає в себе набуті досвід, уміння, навички та якості, що формуються свідомо або не свідомо через різноманітні життєві та професійні ситуації. Лідерство в такому контексті визначається як надкомпетентність особистості, включаючи керівника, яку складно виміряти або відтворити, адже вона виникає на основі унікальної комбінації цих факторів [5].

Особлива увага у процесі вдосконалення публічного управління приділяється людському ресурсу — державним службовцям, які становлять основу бюрократичного апарату. Вони повинні не лише демонструвати професіоналізм, креативність і готовність до змін, а й володіти високим рівнем відповідальності, етичності та залученості до справ

громади [11]. Дослідження свідчать, що успішність виконання службових обов'язків тісно пов'язана з ефективною діяльністю керівників, які формують цінності, стиль управління та моральний клімат в організації [10].

У сучасних умовах лідерство на державній службі набуває особливої ваги, оскільки саме від професійних якостей і управлінських здібностей лідера залежить ефективність роботи команди та її здатність досягати поставлених цілей. Ключовими напрямками розвитку лідерства в системі державної служби є: формування та зміцнення вищого корпусу державних службовців, створення інституційних основ для реалізації реформи державного управління, забезпечення безперервності та стабільності функціонування державної служби, а також її здатності оперативно реагувати на суспільні трансформації, економічні виклики та процеси європейської інтеграції України [1].

Організаційна ієрархія в державних структурах визначає обсяг впливу, відповідальності та характер управлінської взаємодії. Чим вищою є посадова позиція, тим більше повноважень у сфері прийняття рішень та формування політики [12]. Саме тому керівна роль передбачає не лише адміністративний контроль, а й вміння мотивувати колектив, будувати довіру та сприяти розвитку персоналу.

Зарубіжна практика свідчить, що реалізація стратегій розвитку державної служби, спрямованих на підвищення її конкурентоспроможності та привабливості управлінської діяльності, створює сприятливі умови для формування лідерських якостей у фахівців публічного сектору. Як зауважує С. Оспіна, дослідження державного управління відкриває широкі перспективи для інших секторів, оскільки саме публічні службовці найчастіше стикаються з найскладнішими суспільними викликами та проблемами, що не мають простих рішень [14]. У Всесвітній доповіді ООН «Розкриття людського потенціалу для підвищення ефективності державного сектору» наголошується, що ефективність діяльності органів публічної влади значною мірою визначається рівнем мотивації, доброчесності та лідерських якостей державних службовців. Саме ці чинники є ключовими для досягнення результативної роботи в інтересах суспільства та держави [17].

Однак, в українському контексті існує низка викликів, що знижують ефективність державної служби. Серед них — надмірна зарегульованість процедур, низький рівень інноваційності, недостатній професіоналізм, а також прогалини в етичному управлінні та лідерстві [16]. Проблеми деструктивного стилю керівництва, відсутність саморефлексії у лідерів, конфлікти між рівнями управління та порушення етичних норм значно ускладнюють розвиток здорового організаційного клімату.

Наукові дані засвідчують, що ефективне лідерство є визначальним фактором формування пози-

тивної трудової поведінки службовців, їх емоційного стану, залученості до процесів прийняття рішень та прагнення до результату [15]. В умовах сучасної бюрократії успішні державні службовці повинні бути не лише виконавцями інструкцій, але й комунікаторами між різними групами стейкхолдерів, провідниками змін та носіями публічного інтересу.

Таким чином, лідерство державного службовця має розглядатися як ключова управлінська компетентність, що напряду впливає на ефективність публічного управління. Підвищення особистої результативності державного службовця можливе лише за умови усвідомленого розвитку лідерських якостей, відповідального ставлення до службових обов'язків і готовності до адаптації в умовах змін. Формування такої моделі публічної служби потребує як інституційної підтримки, так і особистісної мотивації до зростання.

У сучасному публічному управлінні питання підвищення особистої ефективності державного службовця стає одним із ключових факторів забезпечення результативної діяльності органів влади. В умовах швидких соціально-економічних змін, зовнішніх викликів та необхідності гнучкого реагування на потреби громадян, від державних службовців вимагається не лише виконання функціональних обов'язків, але й прояв ініціативності, відповідальності та лідерських якостей. Ефективний державний службовець — це не лише виконавець, а й лідер змін, здатний впливати на процеси, формувати команду та реалізовувати стратегії, орієнтовані на результат.

Науковицею Колесник Л. зазначається, що лідерство на державній службі розглядається як один із ключових управлінських процесів, що забезпечує досягнення командних цілей ефективно й своєчасно. Воно тісно пов'язане зі стилем керівництва і передбачає здатність працювати в команді, поєднуючи формальний і неформальний авторитет. Ефективний керівник-лідер має володіти як управлінськими, так і лідерськими якостями: комунікабельністю, інтелектом, відповідальністю, здатністю надихати й приймати складні рішення. Особиста авторитетність зміцнює управлінські позиції більше, ніж формальні повноваження. Якщо лідерські задатки відсутні, їх можна частково розвинути через навчання, однак ефективність такого лідерства буде обмеженою. Натомість у природжених лідерів навчання посилює їхній вплив. Тому важливо вдосконалювати системи відбору та підготовки державних службовців із лідерським потенціалом, що сприятиме підвищенню якості державного управління та публічних послуг в Україні [4].

Підвищення ефективності працівника державної служби передбачає розвиток таких компетентностей, як емоційний інтелект, здатність до саморефлексії, критичного мислення, вміння адаптуватися до змін та ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності [2]. З огляду на складну бюрократич-

ну систему, яка притаманна державному сектору, особливе значення має здатність службовця діяти в межах регламентів, але водночас шукати інноваційні рішення. Розвиток професійного лідерства у цьому контексті є ефективним інструментом для формування організаційної культури, орієнтованої на довіру, підтримку та результат.

Одним із найбільш дієвих підходів до посилення ефективності є розвиток трансформаційного та сервісного лідерства, які базуються на взаємоповазі, натхненні колективу та активному залученні до процесу прийняття рішень. Такі лідери сприяють зміцненню командного духу, підвищенню мотивації працівників, формуванню позитивного іміджу державної служби [7]. У практичній площині це може виявлятися у створенні відкритих комунікацій, наставництві, підтримці ініціатив та формуванні сприятливого психологічного клімату в колективі.

Проведення реформ в Україні вимагає наявності висококваліфікованої управлінської команди, здатної приймати та впроваджувати ефективні рішення як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Наразі в державному секторі спостерігається дефіцит фахівців, які володіють необхідними знаннями й компетентностями для роботи в умовах динамічного середовища. Зростає потреба у керівниках нового типу — ініціативних, відповідальних, здатних швидко аналізувати ситуацію, приймати обґрунтовані рішення, надихати команду та ефективно досягати поставлених цілей [3].

Водночас реалізація лідерських підходів у державному управлінні стикається з низкою викликів. Серед них — консерватизм системи, формалізм процедур, недостатня автономія в ухваленні рішень, відсутність належного зворотного зв'язку. Часто ініціативність службовця не підтримується, що знижує рівень залученості та відповідальності. Також актуальними залишаються питання професійного вигорання, моральної втоми та браку ресурсів для самореалізації.

Науковиця Підлісна Т. визначає загальні тенденції розвитку лідерства у державному управлінні, окреслюючи ключові напрямки, які сприяють формуванню якісного управлінського потенціалу. По-перше, важливим є визначення профілю компетенцій майбутніх лідерів — компетенції мають відповідати новим викликам і функціям публічного сектору, враховувати майбутні умови та проблеми. По-друге, виявлення та відбір потенційних лідерів передбачає не лише пошук серед діючих службовців, а й залучення фахівців з інших сфер, що підвищує конкуренцію та якість кадрів. Третім напрямом є заохочення наставництва та навчання, яке реалізується через створення спеціалізованих інститутів розвитку лідерства, нові навчальні курси та інтеграцію теми лідерства в освітні програми для управлінців. Нарешті, постійний розвиток лідерства вимагає довготривалих зусиль, комплексних

програм і підтримки з боку держави, з акцентом на мотивацію, зворотний зв'язок і поєднання стимулювання з виконавською дисципліною. Усі ці тенденції формують сучасне бачення професійного лідерства в системі державного управління, спрямованого на забезпечення ефективної, відповідальної та інноваційної публічної служби [6].

У зв'язку з цим доцільно впроваджувати комплексні стратегії підвищення ефективності службовців, що поєднують індивідуальні зусилля з інституційною підтримкою. Це можуть бути програми розвитку лідерського потенціалу, менторство, регулярне навчання, розробка інструментів оцінювання ефективності праці, створення системи заохочення ініціатив (рис. 1). Усі ці заходи сприятимуть формуванню нового покоління державних службовців, здатних бути агентами позитивних змін.

Загалом підвищення особистої ефективності державного службовця на основі лідерських підходів — це не лише питання професійної майстерності, але й чинник зміцнення довіри до держави, підвищення якості надання послуг та забезпечення сталого розвитку суспільства.

Проте, реалізація ефективного лідерства в державному секторі стикається з низкою системних і структурних перешкод, які необхідно враховувати під час розроблення інструментів удосконалення управлінських практик (рис. 2). Однією з ключових проблем є надмірна зарегламентованість та централізованість управлінських процесів, що обмежує ініціативу лідера на місцях. Бюрократична інерція, формалізм і спротив змінам з боку середньої управлінської ланки перешкоджають швидкій адаптації до нових підходів.

Додатково, низький рівень організаційної культури та відсутність інституційної підтримки для лідерських практик знижують мотивацію державних службовців до розвитку управлінських компетентностей. Часто лідери в публічному управлінні позбавлені повноважень впливати на ключові рішення або не мають доступу до ресурсів, необхідних для реалізації ефективних змін. Недостатнє навчання з лідерства та брак менторських програм також знижують потенціал керівників до особистісного та професійного зростання.

Варто відзначити і психологічні бар'єри: страх брати на себе відповідальність, ризик бути незрозумілим чи покараним за ініціативу, а також відсутність довіри до системи управління в цілому. Такі чинники формують атмосферу обережності та обмежують розвиток новаторських підходів.

Отже, для ефективного реалізації лідерства у державному секторі необхідно враховувати ці перешкоди як відправну точку для розроблення стратегій вдосконалення управління. Це включає дерегуляцію певних процесів, впровадження механізмів горизонтального управління, розвиток програм підготовки лідерів, підтримку культури відкритості, діалогу та довіри в колективах. Лише системна робота з усунення бар'єрів дозволить створити умови для ефективного лідерства, орієнтованого на результат та потреби громадян.

Враховуючи виявлені перешкоди та виклики, нами було розроблено низку пропозицій і рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності лідерства в державному секторі:

1. Необхідно закріпити лідерські компетентності як обов'язкову складову професійного розвитку дер-



Рис. 1. Комплексні стратегії підвищення ефективності службовців

Джерело: розроблено авторами за допомогою інструменту III з візуалізації тексту Napkin



Рис. 2. Бар'єри та шляхи їх подолання для ефективного реалізації лідерства у державному секторі

Джерело: розроблено авторами за допомогою інструменту III з візуалізації тексту Napkin

жавних службовців через нормативні документи, посадові інструкції та ключові показники ефективності.

2. Рекомендовано створити системні програми підготовки лідерів державного сектору, що включають тренінги з емоційного інтелекту, стратегічного мислення, управління змінами, міжособистісної комунікації та антикризового менеджменту.

3. Розвиток культури наставництва в державних органах дозволить формувати лідерів нового покоління, що орієнтуються не лише на виконання процедур, а й на ціннісне управління командою.

4. Зменшення надмірної зарегламентованості (спрощення внутрішніх процедур, делегування повноважень на нижчі рівні та надання лідерам більшої автономії у прийнятті рішень сприятиме прояву ініціативи та відповідальності).

5. Важливо формувати внутрішнє середовище, засноване на відкритості, зворотному зв'язку та взаємній повазі, що дозволяє лідерам діяти проактивно без страху санкцій за інноваційні рішення.

6. Розробка механізмів матеріального й нематеріального заохочення для державних службовців, які демонструють лідерську поведінку, ефективність та орієнтацію на результат.

7. Впровадження системи періодичної оцінки управлінської ефективності з використанням

360-градусного зворотного зв'язку дозволить виявляти потенціал та зони розвитку для кожного лідера.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підвищення ефективності державного службовця через лідерство є важливим для результативності публічного управління в умовах сучасних викликів. Лідерство в державному секторі не лише контролює організаційні процеси, а й ініціює зміни, стимулюючи інноваційність та відповідальність.

Для підвищення ефективності лідерства розроблено пропозиції: закріпити лідерські компетентності як складову професійного розвитку, створити системи підготовки лідерів через тренінги та менторство, зменшити зарегламентованість процедур, та підвищити автономію лідерів у прийнятті рішень. Важливо також створити відкриту, взаємоповажну атмосферу для проактивних дій лідерів та розробити механізми матеріального та нематеріального заохочення.

У подальших дослідженнях пропонується вивчити вплив соціокультурних чинників на розвиток лідерських компетенцій, ефективність різних методів підготовки лідерів та порівняти лідерські практики в різних країнах для адаптації успішних моделей в Україні. Окремо варто вивчити взаємозв'язок між лідерством та мотивацією працівників для створення ефективних механізмів підтримки інновацій.

Література

1. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2025 рік. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/_%D1%96%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96_%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B8_2025.pdf (дата звернення: 25.06.2025).
2. Андрієнко, М., Гаман, П., Гордєєв, П., & Якубов, В. (2021). Позиції лідера у структурі державного управління. *Науковий вісник: Державне управління*, (4(10), 22–37. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4\(10\)-22-37](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4(10)-22-37).
3. Гончарук Н. Т. Оцінювання керівного персоналу державної служби України. *Вісник державної служби України*. 2017. № 3. С. 34–38.
4. Колесник Л. Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. (3(89). С. 174–177. [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-174-177](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-174-177).
5. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. 1(1(7). С. 162–179. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-1\(7\)-162-179](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-1(7)-162-179).
6. Підлісна Т. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 158–164. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/26.pdf (дата звернення: 25.06.2025).
7. Сторожев Р. І. Вплив трансформативного лідерства на розвиток інституту лідерства. *Право та державне управління*. 2018. Вип. № 3 (32), Том 1. С. 165–170. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2018/tom_1/27.pdf (дата звернення: 25.06.2025).
8. Циртій В. І. Управління діловою кар'єрою державного службовця: кваліфікаційна робота другого (магістерського) рівня: спец. 281 Публічне управління та адміністрування. Харків, 2021. 123 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/103> (дата звернення: 25.06.2025).
9. Baheer B. A., Lamas D., Sousa S. A systematic literature review on existing digital government architectures: State-of-the-art, challenges, and prospects. *Administrative Sciences*. 2020. 10(2). 25 p. <https://doi.org/10.3390/admsci10020025>.
10. Bayram P., Zoubi K. The effect of servant leadership on employees' self-reported performance: Does public service motivation play a mediating explanatory role? *Management Science Letters*. 2020. 10(8). P. 1771–1776. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.002>.
11. Heinzl M., Richter J., Busch P. O., Feil H., Herold J., Liese A. Birds of a feather? The determinants of impartiality perceptions of the IMF and the World Bank. *Review of International Political Economy*. 2021. 28(5). P. 1249–1273. <https://doi.org/10.1080/09692290.2020.1749711>.
12. Kiland C., Karlsen T. I., Kvåle G. Organisational conditions for boundary spanning in public health. *Scandinavian Journal of Public Administration*. 2024. 28(1). P. 43–59. <https://doi.org/10.58235/sjpa.2023.12541>.
13. Orazi D. C., Turrini A., Valotti G. Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*. 2013. № 79 (3). P. 486–504.
14. Ospina S. M. Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *Public Administration Review*. 2017. № 77 (2). P. 275–87.
15. Pham T. P., Van Nguyen T., Van Nguyen P., Ahmed Z. U. The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024. 10. 100315. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>.
16. Promsiri T., Sukavejworakit K., Keerativutisest V., Virasa T., Kampanthong K. Sustaining Thai government agency innovation through design thinking learning effectiveness. *Sustainability*. 2022. 14. 7427. <https://doi.org/10.3390/su14127427>.
17. Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021616.pdf> (дата звернення: 25.06.2025).

References

1. Analitichnyi zvit shchodo vyznachennia indyvidualnykh potreb u profesiinomu navchanni derzhavnykh sluzhbovtiv na 2025 rik [Analytical report on the determination of individual needs for professional training of civil servants for 2025]. Available at: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/_%D1%96%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96_%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B8_2025.pdf [in Ukrainian].
2. Andriienko, M., Haman, P., Hordieiev, P., & Yakubov, V. (2021). Pozytsii lidera u strukturi derzhavnoho upravlinnia [Leadership positions in the structure of public administration]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, (4(10), 22–37. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4\(10\)-22-37](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4(10)-22-37) [in Ukrainian].
3. Honcharuk, N. T. (2017). Otsiniuvannia kerivnoho personalu derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Evaluation of the management staff of the civil service of Ukraine]. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, 3, 34–38 [in Ukrainian].
4. Kolesnyk, L. L. (2019). Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva na derzhavnii sluzhbi [Modern approaches to leadership development in the civil service]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 3(89), 174–177. [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-174-177](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-174-177) [in Ukrainian].

5. Lytvynovskiy, Ye., & Lytvynovska, I. (2021). Fenomen liderstva na derzhavnii sluzhbi [The phenomenon of leadership in the civil service.]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 1(1(7)), 162–179. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-162-179](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-162-179) [in Ukrainian].
6. Pidlisna, T. (2021). Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva v orhanakh publichnoi vladly [Modern approaches to leadership development in public authorities]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 2, 158–164. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/26.pdf [in Ukrainian].
7. Storozhev, R. I. (2018). Vplyv trasnformatsiinoho liderstva na rozvytok instytutu liderstva [The influence of information leadership on the development of the leadership institute]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 3 (32), 1, 165–170. Available at: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2018/tom_1/27.pdf [in Ukrainian].
8. Tsyrtii, V.I. (2021). Upravlinnia dilovoiu karieroiu derzhavnoho sluzhbovtsia: kvalifikatsiina robota druhoho (mahisterskoho) rivnia: spets. 281 Publichne upravlinnia ta administruvannia; nauk. ker. I. O Sharko [Management of the business career of a civil servant: qualification work of the second (master's) level: special. 281 Public management and administration]; Kharkiv, 123 p. Available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/103> [in Ukrainian].
9. Baheer, B.A., Lamas, D., Sousa, S. (2020). A systematic literature review on existing digital government architectures: State-of the-art, challenges, and prospects. *Administrative Sciences*, 10(2), 25. <https://doi.org/10.3390/admsci10020025>.
10. Bayram, P., Zoubi, K. (2020). The effect of servant leadership on employees self-reported performance: Does public service motivation play a mediating explanatory role? *Management Science Letters*, 10(8), 1771–1776. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.002>.
11. Heinzel, M., Richter, J., Busch, P.O., Feil, H., Herold, J., Liese, A. (2021). Birds of a feather? The determinants of impartiality perceptions of the IMF and the World Bank. *Review of International Political Economy*, 28(5), 1249–1273. <https://doi.org/10.1080/09692290.2020.1749711>.
12. Kiland, C., Karlsen, T.I., Kvåle, G. (2024). Organisational conditions for boundary spanning in public health. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 28(1), 43–59. <https://doi.org/10.58235/sjpa.2023.12541>.
13. Orazi D.C., Turrini A., and Valotti G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*. № 79 (3). P. 486–504.
14. Ospina, S.M. (2017). Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *Public Administration Review*, 77 (2), 275–87.
15. Pham, T.P., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., Ahmed, Z.U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnams public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10, 100315. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>.
16. Promsiri, T., Sukavejworakit, K., Keerativutisest, V., Virasa, T., Kampanthong, K. (2022). Sustaining Thai government agency innovation through design thinking learning effectiveness. *Sustainability*, 14, 7427. <https://doi.org/10.3390/su14127427>.
17. Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. Available at: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021616.pdf>

Стаття надійшла до редакції 05.07.2025

Баймуратов Михайло Олександрович

*доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри політичних наук та права,
Заслужений діяч науки і техніки України,
академік Української академії наук
Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського*

Baimurатов Mikhailo

*Doctor Habilitat of Law, Professor,
Professor of the Department of Political Sciences and Law,
Honored Worker of Science and Technology of Ukraine,
Academician of the Ukrainian Academy of Sciences
South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky
ORCID: 0000-0002-4131-1070*

Кофман Борис Якович

*доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри політичних наук та права,
Заслужений юрист України
Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського*

Kofman Boris

*Doctor Habilitat of Law, Professor,
Professor of the Department of Political Sciences and Law,
Honored Lawyer of Ukraine
South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky
ORCID: 0000-0001-8121-5190*

Єфремова Наталія Володимирівна

*кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри історії держави і права
Національний університет «Одеська юридична академія»*

Yefremova Natalia

*Doctor of Law, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of History of State and Law
National University "Odesa Law Academy"
ORCID: 0000-0003-0497-2619*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-7-11213

**ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
ТА ПРАВА ЛЮДИНИ: ДО ПОБУДОВИ ЛОКАЛЬНОЇ
СИСТЕМИ ОХОРОНИ І ЗАХИСТУ В РОЗУМІННІ
МІЖНАРОДНОЇ СПІЛЬНОТИ ДЕРЖАВ**

**LOCAL GOVERNMENT BODIES AND HUMAN RIGHTS:
TOWARDS BUILDING A LOCAL SYSTEM OF PROTECTION
AND DEFENSE IN THE UNDERSTANDING OF
THE INTERNATIONAL COMMUNITY OF STATES**

Анотація. Вступ. Становлення системи місцевого самоврядування в державі виступає не тільки індикатором демократичних перетворень, а й свідоцтвом визнання та поваги до прав і свобод людини, що фактично виникають, формуються, використовуються і реалізуються на локальному рівні функціонування соціуму в межах територіальної локальної людської спільноти – територіальної громади, в умовах філософського стану повсякденності, – детермінуючи створення і реалізацію конституційно-правового статусу людини, її груп і асоціацій, фактично реалізуючи телеологічну домінуючу демократичної правової державності відносно пріоритету прав і свободи людини перед правами держави.

Однак варто усвідомлювати і розуміти, що хоча місцеве самоврядування відіграє основоположну роль і значення в умовах існування і функціонування державності, – саме враховуючи той факт, що воно безпосереднє пов'язане, по-перше, з відправленням публічної влади на локальному рівні суспільства; по-друге, з практичною реалізацією прав і свобод людини; по-третє, з формуванням і функціонуванням інституційної структури громадянського суспільства; по-четверте, з тим, що саме на рівні місцевого самоврядування та в межах територіальної громади людина здійснює свій життєвий цикл, а її групи та асоціації здійснюють своє існування і функціонування в умовах повсякденності; по-п'яте, саме в цих умовах актуалізується, контекстуалізується та об'єктивується проблематика формування, використання, охорони, захисту та реалізації прав і свобод людини за безпосередньої участі органів публічної влади, що функціонують на локальному рівні соціуму – органів місцевого самоврядування (місцевих органів влади), та їх активної участі у створенні локальної системи охорони і захисту прав людини тощо, – завдяки таким визначальним ознакам інститут локальної демократії починає набувати свого особливого і виключного значення у міжнародній площині і відігравати стратегічне значення в міжнародно-правовій реальності, трансформуючись у важливий і ординарний об'єкт міжнародно-правового регулювання.

Мета. Метою дослідження є виокремлення та характеристика діяльності органів місцевого самоврядування в процесі побудови локальної системи охорони і захисту прав людини в розумінні міжнародної спільноти держав.

Матеріали і методи. Дослідження проводилося із використанням наукометричних баз даних Інтернет, а також із застосуванням порівняльного аналізу, індукції та дедукції, логічного аналізу та інших методів. Оцінка інноваційного потенціалу Резолюції 57/12 «Місцеві органи влади та права людини» Ради з прав людини ООН від 10 жовтня 2024 року здійснювалася за системно-логічними, технологічно-функціональними, компаративними та суб'єктно-об'єктивними складовими.

Результат. Дослідження ролі і значення органів місцевого самоврядування (місцевих органів влади) в процесі реалізації прав людини свідчить про визнання міжнародною спільнотою держав профільної діяльності однозначно як належної, об'єктивної та конструктивної та становить важливий об'єкт міжнародно-правової регламентації та міжнародно-правового регулювання, особливо в контекстуалізації міжнародної легалізації та легітимзації локальної демократії як соціально-нормативної сфери прояву, формування, охорони, захисту та реалізації прав людини та їх гарантування.

Завдяки визнанню міжнародною спільнотою ролі і значення органів місцевого самоврядування (місцевих органів влади) у виконанні ними своїх обов'язків у галузі прав людини як важливої проблематики, особливо в контекстуалізації підтримки феноменології демократичної правової державності, профільна проблематика набуває характер нарративу та конотації в міжнародному публічному праві та формує чітку та зриму тенденцію до нормування та нормативізації у матеріалах, що базуються на міжнародному «м'якому» праві, а потім у вигляді міжнародних договірних норм.

Профільна Резолюція Ради з прав людини Організації Об'єднаних Націй містить в собі новітні моделі поведінки органів місцевого самоврядування (місцевих органів влади) у виконанні ними своїх обов'язків у галузі прав людини, – ба більше, вказані моделі поведінки у профільній сфері набувають, по-перше, загального значення для міжнародної спільноти держав; по-друге, формуються та будуть використовуватися у перспективі як оптимальні та ефективні ординарні нозологічні одиниці міжнародного співробітництва в межах міжнародної спільноти держав в профільній сфері; по-третє, моделі поведінки органів місцевого самоврядування (місцевих органів влади) стають ординарними формами їх діяльності у галузі прав людини.

Перспективи. Усвідомлення і розуміння нових напрямків діяльності органів місцевого самоврядування в галузі прав людини суттєво підвищує інноваційну ефективність їх діяльності в сфері створення локальної системи захисту прав людини. Подальші дослідження мають зосередитися на аналізі впливу гуманітарно-гуманістичних практик на динаміку інноваційного розвитку територіальної локальної людської спільноти та адаптацію стратегій локальної демократії до трансформацій суспільства, що функціонує в умовах демократичної правової державності.

Ключові слова: органи місцевого самоврядування (місцеві органи влади), права людини, інституційна система ООН, інституції національного та міжнародного громадянського суспільства, національні та міжнародні правозахисні механізми.

Summary. Introduction. The formation of a system of local self-government in the state is not only an indicator of democratic transformations, but also evidence of recognition and respect for human rights and freedoms, which actually arise, are formed, used and implemented at the local level of functioning of society within the territorial local human community – territorial community, in the conditions of the philosophical state of everyday life, – determining the creation and implementation of the constitutional and legal status of a person, his groups and associations, actually implementing the teleological dominant of democratic legal statehood in relation to the priority of human rights and freedoms over the rights of the state.

However, it is worth realizing and understanding that although local self-government plays a fundamental role and importance in the conditions of the existence and functioning of statehood, – precisely taking into account the fact that it is directly

related, firstly, to the exercise of public power at the local level of society; secondly, to the practical implementation of human rights and freedoms; thirdly, with the formation and functioning of the institutional structure of civil society; fourthly, with the fact that it is at the level of local self-government and within the territorial community that a person carries out his life cycle, and his groups and associations carry out their existence and functioning in everyday conditions; fifthly, it is in these conditions that the issues of the formation, use, protection, defense and implementation of human rights and freedoms are actualized, contextualized and objectified with the direct participation of public authorities operating at the local level of society – local self-government bodies (local authorities), and their active participation in the creation of a local system of protection and defense of human rights, etc. – thanks to such defining features, the institution of local democracy begins to acquire its special and exclusive significance in the international arena and play a strategic role in international legal reality, transforming into an important and ordinary object of international legal regulation.

Purpose. The purpose of the study is to identify and characterize the activities of local governments in the process of building a local system for the protection and defense of human rights in the understanding of the international community of states.

Materials and methods. The study was conducted using scientometric databases of the Internet, as well as using comparative analysis, induction and deduction, logical analysis and other methods. The assessment of the innovative potential of Resolution 57/12 «Local Authorities and Human Rights» of the UN Human Rights Council of October 10, 2024 was carried out according to system-logical, technological-functional, comparative and subject-object components.

Result. The study of the role and significance of local governments (local authorities) in the process of implementing human rights indicates that the international community of states recognizes the profile activity as unambiguously proper, objective and constructive and constitutes an important object of international legal regulation and international legal regulation, especially in the contextualization of international legalization and legitimation of local democracy as a socio-normative sphere of manifestation, formation, protection, defense and implementation of human rights and their guarantee.

Due to the recognition by the international community of the role and significance of local governments (local authorities) in the performance of their duties in the field of human rights as an important issue, especially in the contextualization of support for the phenomenology of democratic legal statehood, the profile issue acquires the character of a narrative and connotation in international public law and forms a clear and visible tendency towards norming and standardization in materials based on international «soft» law, and then in the form of international treaty norms.

The profile Resolution of the United Nations Human Rights Council contains the latest models of behavior of local governments (local authorities) in the performance of their duties in the field of human rights, moreover, the specified models of behavior in the profile area acquire, firstly, general significance for the international community of states; secondly, they are formed and will be used in the future as optimal and effective ordinary nosological units of international cooperation within the international community of states in the profile area; thirdly, the models of behavior of local governments (local authorities) become ordinary forms of their activities in the field of human rights.

Further research in this area. Awareness and understanding of new areas of activity of local self-government bodies in the field of human rights significantly increases the innovative efficiency of their activities in the field of creating a local system of human rights protection. Further research should focus on analyzing the impact of humanitarian and humanistic practices on the dynamics of innovative development of the territorial local human community and the adaptation of local democracy strategies to the transformations of a society functioning under conditions of democratic rule of law.

Key words: local self-government bodies (local authorities), human rights, UN institutional system, institutions of national and international civil society, national and international human rights protection mechanisms.

Постановка проблеми. Становлення системи місцевого самоврядування (далі — МСВ) в державі виступає не тільки індикатором демократичних перетворень, а й свідомством визнання та поваги до прав і свобод людини, що фактично виникають, формуються, використовуються і реалізуються на локальному рівні функціонування соціуму в межах територіальної локальної людської спільноти — територіальної громади (далі — ТГ), в умовах філософського стану повсякденності, — детермінуючи створення і реалізацію конституційно-правового статусу людини, її груп і асоціацій, фактично реалізуючи телеологічну домінанту демократичної правової державності відносно пріоритету прав і свободи людини перед правами держави.

Однак варто усвідомлювати і розуміти, що хоча МСВ відіграє основоположну роль і значення в умо-

вах існування і функціонування державності, — саме враховуючи той факт, що воно безпосереднє пов'язане, по-перше, з відправленням публічної влади на локальному рівні суспільства; по-друге, з практичною реалізацією прав і свобод людини; по-третє, з формуванням і функціонуванням інституційної структури громадянського суспільства; по-четверте, з тим, що саме на рівні МСВ та в межах ТГ людина здійснює свій життєвий цикл, а її групи та асоціації здійснюють своє існування і функціонування в умовах повсякденності; по-п'яте, саме в цих умовах актуалізується, контекстуалізується та об'єктивується проблематика формування, використання, охорони, захисту та реалізації прав і свобод людини за безпосередньої участі органів публічної влади, що функціонують на локальному рівні соціуму — органів МСВ, та їх активної участі у створенні локальної системи

охорони і захисту прав людини тощо, — завдяки таким визначальним ознакам інститут локальної демократії починає набувати свого особливого і виключного значення у міжнародній площині і відігравати стратегічне значення в міжнародно-правовій реальності, трансформуючись у важливий і ординарний об'єкт міжнародно-правового регулювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід відзначити, що проблематика муніципально-правового статусу людини в Україні та ролі органів МСВ в його становленні — через сприяння формуванню, захисту, охороні і реалізації прав людини, — останнім часом все частіше стає об'єктом дослідження вчених-муніципалістів. Початком наукових досліджень в цьому напрямку стали роботи доктора юридичних наук, професора М. О. Баймуратова [1], що були присвячені проблемам сутності та становлення локальної системи прав людини та їх сутності, а також роботи В. А. Григор'єва [2] і О. В. Батанова [3], відносно формування системи муніципальних прав особистості в рамках публічної самоврядної (муніципальної) влади. Вагоме місце проблематика суб'єктно-об'єктного складу територіальних громад та муніципально-правовий статус її членів займає в працях таких вчених, як М. П. Орзіх [4], В. Ф. Погорілко [5], Г. Г. Танаджи [6], Ю. Ю. Бальцій [7], М. І. Корнієнко [8], М. П. Воронов [9], В. В. Кравченко [10], С. В. Маліков [11], М. О. Пухтинський [12], Ю. С. Шемшученко [13], О. М. Бориславська [14] та інші.

Разом з тим, необхідно констатувати, що в межах цієї проблематики все більш вагоме значення набуває міжнародно-правовий аспект прав і свобод людини, що реалізуються на локальному рівні соціуму, що функціонує в умовах МСВ, в межах ТГ, в стані повсякденності і демократичної правової державності, — включаючи й відповідну діяльність органів МСВ в профільній сфері. Саме тому в цій сфері актуалізується і детермінується позиція міжнародної спільноти держав (ООН та її органи і організації — авт.) щодо ролі і значення органів МСВ в галузі прав людини, особливо в контексті їх конкретної технологізації, а також процесів супроводження і забезпечення.

Метою статті є виокремлення та характеристика діяльності органів місцевого самоврядування в процесі побудови локальної системи охорони і захисту прав людини в розумінні міжнародної спільноти держав.

Матеріали і методи. Дослідження проводилося із використанням наукометричних баз даних Інтернет, а також із застосуванням порівняльного аналізу, індукції та дедукції, логічного аналізу та інших методів. Оцінка інноваційного потенціалу Резолюції 57/12 «Місцеві органи влади та права людини» Ради з прав людини ООН від 10 жовтня 2024 року здійснювалася за системно-логічними, технологічно-функціональними, компаративними та суб'єктно-об'єктивними складовими.

Виклад основного матеріалу. Яскравим свідомством перманентного інтересу міжнародної спільноти держав до формування локальної системи охорони і захисту прав людини виступає неодноразово звернення ООН та його інституційних органів до питань про:

а) роль і значення інституту МСВ у існуванні і функціонуванні феноменології демократичної правової державності (*конституюючий критерій; державотворчий нормативний дискурс в міжнародній нормотворчості* — авт.),

б) роль і значення інституту МСВ як історично-конституційної та історично-функціональної цінності національного та глобального конституціоналізму (*конституційно-аксіологічний критерій; аксіо-праксеологічний нормативний дискурс в міжнародній нормотворчості* — авт.),

в) формування основоположних засад становлення інституту локальної демократії в умовах формування саме демократичної держави, особливо в контекстуалізації виборчих процедур в межах ТГ, навколо формування органів публічної влади та інституту їх посадових осіб (*публічно-представницький критерій; демократично-визначальний нормативний дискурс в міжнародній нормотворчості* — авт.),

г) визначення позитивних рис локальної демократії та її переваг для становлення правової державності, а також запозичення інституту МСВ державами, де він відсутній та формування локальної системи охорони і захисту прав і свобод людини в межах територіальних громад (*самоврядний критерій; локально-демократичний нормативний дискурс в міжнародній нормотворчості* — авт.),

д) формування та реалізацію системи прав і свобод людини в умовах МСВ, що виступає природним та єдиним простором їх виникнення (*гуманістично-гуманітарний критерій; гуманістично-захисний нормативний дискурс в міжнародній нормотворчості* — авт.),

е) роль і значення МСВ в його різних проявах та існуванні, зокрема ролі і значення різних категорій населення, що складають ТГ (громадяни, іноземці, діти, молодь, пенсіонери тощо), просторових аспектів, в межах яких існують та функціонують ТГ (території, ландшафти, регіональне / просторове планування тощо) (*конкретно-видовий критерій; сферно-самоврядний дискурс в міжнародній нормотворчості* — авт.),

є) визначення кращих практик місцевої і регіональної політики держав-членів міжнародної спільноти (*праксеологічно-досвідний критерій; легалізаційно-запозичувальний та легітимізаційно-позитивний дискурс в міжнародній нормотворчості* — авт.),

ж) формування технологічних засад поширення і використання інформації про повсякденну діяльність органів МСВ в різних сферах життєдіяльності ТГ з метою її врахування на рівні конкретних

муніципалітетів, їх об'єднань, незалежних держав, міжнародних неурядових організацій місцевих влад тощо (*інформаційно-технологічний критерій; інформаційний дискурс в його широкому розумінні та використанні в міжнародній нормотворчості* — авт.),

з) обґрунтування та підтвердження ефективності діяльності органів МСВ саме в галузі прав і свобод людини та релевантності такої діяльності саме в межах територіальної локальної людської спільноти, що існує в умовах локальної демократії (*ефективно-релевантний критерій; релевантний дискурс в його широкому розумінні та використанні в міжнародній нормотворчості* — авт.),

и) обґрунтування та підтвердження позитивної міжнародно-правової організаційної та організаційно-правової динаміки щодо основоположної ролі органів МСВ у реалізації локальних управлінсько-самоврядних дискурсів, включаючи й галузь прав людини, що безпосередньо і суттєво впливають не тільки на державотворчі процеси, а й на стан розвитку міжнародного правопорядку (*організаційно-динамічний критерій; динамічний дискурс в його широкому розумінні та використанні в міжнародній нормотворчості* — авт.) та ін.

Одним з яскравих прикладів профільної діяльності ООН та її інституцій виступає розробка проекту Всесвітньої Хартії місцевого самоврядування [15], що базується на тексті Європейської хартії місцевого самоврядування 1985 року [16]. Ба більше, треба зазначити особливо активну роль саме європейських інституцій у процесі регламентації та регулювання міжнародних стандартів МСВ в різних сферах існування інституту локальної демократії, зокрема Ради Європи (далі — РЕ).

У рамках РЕ прийнято понад 300 міжнародних конвенцій з актуальних питань існування і функціонування локальної демократії. Проблематику демократизації місцевого самоврядування та забезпечення прав людини на місцевому рівні охоплюють наступні міжнародні договірні документи: Європейська конвенція про основні принципи транскордонного співробітництва між територіальними общинами або органами влади 1980 року; Європейська хартія місцевого самоврядування 1985 року; Європейська хартія місцевих мов або мов національних меншин 1992 року; Рамкова конвенція про захист національних меншин 1995 року; Європейська конвенція про участь іноземців в громадському житті на місцевому рівні 1992 року; Європейська хартія участі молоді у суспільному житті на місцевому і регіональному рівні 1992 року; Європейська Хартія міст 1992 року; Європейська конвенція про природні ландшафти 2000 року; Європейська Хартія міст II. (Маніфест Нової урбаністики) 2008 року; Додатковий протокол до Європейської Хартії місцевого самоврядування 2009 року та ін.

Варто зазначити, що розробка цих документів була спричинена посиленням різнорівневої інтегра-

ції, у тому числі на локально-регіональному рівні, який у Європі визнаний як один з найважливіших та ефективніших в межах інтегративного дискурсу. РЕ з метою захисту інтересів територіальних громад, органів місцевого самоврядування проголосила принципи організації місцевої влади, яких дотримуються не тільки всі демократичні країни Європи, але в контексті правової рецепції їх положення запозичує ООН та її інституційні структури.

Разом з тим, можна стверджувати, що в теперішній час в межах ООН приймаються документи, що знаменують якісно нові підходи міжнародної спільноти держав щодо особливої ролі і значення діяльності органів МСВ в різних сферах існування і функціонування ТГ. Новацією в цьому напрямку можна вважати визначення ролі і значення органів МСВ в реалізації прав людини.

Так, Рада з прав людини ООН на своїй п'ятдесят сьомій сесії, що відбулася з 9 вересня до 11 жовтня 2024 року відносно Пункту 3 порядку денного «Заохочення та захист усіх прав людини, цивільних, політичних, економічних, соціальних та культурних прав, включаючи право на розвиток» прийняла Резолюцію 57/12 «Місцеві органи влади та права людини» (документ Генеральної Асамблеї ООН A/HRC/RES/57/12) [17], що була ухвалена Радою з прав людини 10 жовтня 2024 року одноголосно і без голосування.

Преамбула Резолюції містить не тільки основоположні і засадничі настанови щодо причин її прийняття, а й відповідні посилання, *по-перше*, на вже визнані організаційні, організаційно-правові та праксеологічні настанови, що вже визнані міжнародною спільнотою та зафіксовані темпорально раніше в актах «м'якого права» та міжнародно-правових договірних документах; *по-друге*, на парадигмально-процесуальний порядок формування та реалізації профільного документу; *по-третє*, перспективні положення щодо розвитку профільного питання взаємодії діяльності місцевих влад та реалізації прав і свобод людини.

Так, наприклад, у Преамбулі зазначається, що при її прийнятті, Рада з прав людини ООН, *керується* цілями та принципами Статуту Організації Об'єднаних Націй (*основоположно-засадничий критерій в сфері міжнародного права* — авт.). Крім того, зазначається, що документ приймається, *посилаючись* на Загальну декларацію прав людини та відповідні міжнародні договори з прав людини, зокрема на Міжнародний пакт цивільних та політичних прав та Міжнародний пакт про економічні, соціальних та культурних прав (*основоположно-засадничий критерій в сфері прав і свобод людини* — авт.), а також, *посилаючись* на резолюції Ради з прав людини 24/2 від 26 вересня 2013 року, 27/4 від 25 вересня 2014 року, 33/8 від 29 вересня 2016 року, 39/7 від 27 вересня 2018 року, 45/7 від 6 жовтня 2020 року та 51/12 від 6 жовтня 2022 року про місцеві органи влади та права людини, а також на всі інші відпо-

відні резолюції Ради (*основоположно-засадничий критерій в сфері співвідношення діяльності органів МСВ і прав людини* — авт.) тощо.

Відносно предметно-об'єктного складу Резолюції, її Преамбула містить такі положення:

беручи до уваги також, що всі права людини та основні свободи універсальні, неподільні, взаємозалежні та взаємопов'язані і що їх захист та заохочення є найпершим обов'язком урядів (*основоположно-засадничий критерій в сфері універсальності, неподільності, взаємозалежності та взаємопов'язаності прав людини та діяльності урядів держави* — авт.),

визнаючи роль місцевих органів влади у заохоченні та захисті прав людини без будь-яких збитків для головної відповідальності національного уряду в цьому відношенні (*основоположно-засадничий критерій в сфері трансформації прав і свобод людини у головну ознаку діяльності урядів держави* — авт.),

визнаючи також, що у кожній державі місцеві органи влади мають різні форми та функції відповідно до конституційно-правової системи відповідної держави (*поліфункціональний критерій в сфері діяльності органів МСВ держав-членів міжнародної спільноти* — авт.),

визнаючи далі, що через близькість місцевих органів влади до народу і того, що вони знаходяться на низовому рівні і їм відомі місцеві потреби та пріоритети, одна з важливих функцій місцевих органів влади полягає у наданні державних послуг, орієнтованих на місцеві потреби та пріоритети, пов'язані з реалізацією прав людини на місцевому рівні, та визнаючи переваги широкого діалогу та співробітництва з цією метою між державами, місцевими органами влади, громадянським суспільством та іншими заінтересованими сторонами на місцевому рівні, у тому числі у справі заохочення розповсюдження знань про права людини та виконання ролі каталізатора прогресу в галузі прав людини на місцевому рівні (*локально-послуговий критерій в сфері діяльності органів МСВ щодо надання членам громади послуг, детермінованих місцевими потребами та пріоритетами, пов'язаними з реалізацією прав людини на місцевому рівні* — авт.),

Підсумовуючи положення Преамбули профільного документу, можна зробити низку відповідних висновків стратегічного, семантично-етимологічного, методологічного та функціонального характеру, що підтверджують наступне:

В контекстуалізації стратегічного висновку — це усвідомлення і розуміння МСВ як єдиної природної, повсякденної, демократичної сфери існування людини, її груп та асоціацій в межах локального соціуму, в якому людина здійснює свій життєвий цикл, а її групи та асоціації своє існування, реалізуючи індивідуальні, групові та колективні інтереси в його межах через права і свободи людини, реалізацію яких забезпечують органи МСВ;

В контекстуалізації семантично-етимологічного висновку — по-перше, через використання відповідних термінологічних зв'язок і терміносистем (*зазначаючи, визначаючи, відзначаючи, посилаючись, приймаючи* тощо) в документах міжнародного «м'якого права», що приймають органи і організації системи ООН, а також в міжнародно-правових документах договірної характеру; по-друге, через усвідомлення і розуміння змістовної завантаженості термінологічних зв'язок і терміносистем, що використовуються у наведених документах та практично визначають відповідні дії управлінського характеру щодо легалізації, легітимації та використання відповідних фактологічних даних або нормативних настанов.

В контекстуалізації методологічного висновку — по-перше, в розумінні спрямованості дій, по-друге, в усвідомленні та використанні об'єктивно необхідних методів та реалізації заходів для визначення і обґрунтування напрямів перспективного доктринального, наукового, праксеологічного та нормативного розвитку, а також регламентації і регулювання відповідної сфери суспільних відносин (в нашому випадку — сфера МСВ, в межах якої реалізуються права і свободи людини).

В контекстуалізації функціонального висновку — усвідомлення, розуміння і використання відповідного комплексу поведінково-діяльнісних настанов уповноважених суб'єктів щодо реалізації організаційних і організаційно-нормативних приписів в профільній сфері соціальних відносин (в нашому випадку — сфера МСВ, в межах якої реалізуються права і свободи людини), що мають як внутрішньодержавне, так й міжнародне значення.

В контекстуалізації організаційного висновку — по-перше, в усвідомленні і розумінні напрямів організаційної діяльності уповноважених суб'єктів щодо супроводження і забезпечення реалізації відповідної сфери суспільних відносин (в нашому випадку — сфера МСВ, в межах якої реалізуються права і свободи людини); по-друге, у виборі необхідних, оптимальних і ефективних організаційних форм діяльності з метою реалізації основоположних настанов в профільній сфері; по-третє, у передбаченні соціального і нормативного ефекту (короткострокового, середньострокового, довгострокового) від застосування і використання відповідних форм організаційної діяльності.

Отже, підсумовуючи роль і значення Преамбули Резолюції 57/12 «Місцеві органи влади та права людини», що була ухвалена Радою з прав людини 10 жовтня 2024 року, можна констатувати наступне — вона:

а) *містить* відповідні настанови щодо визначення основоположного об'єкта правової регламентації та правового регулювання — права і свободи людини, а також основного суб'єкта, що забезпечує процес їх охорони, захисту та реалізації в межах

територіальної локальної людської спільноти — територіальної громади, а саме — органи місцевого самоврядування (місцеві органи влади);

б) *містить* відповідні настанови щодо визнання особливої ролі органів МСВ в охороні, захисті, реалізації та вдосконаленні системного комплексу прав і свобод людини, її груп та асоціацій;

в) *формує* нові напрямки щодо розвитку ролі і значення органів МСВ у процесі охорони, захисту, реалізації та вдосконалення системного комплексу прав і свобод людини, її груп та асоціацій;

г) *демонструє* новітні напрями у здійсненні управлінської діяльності органів МСВ в сфері охорони, захисту, реалізації та вдосконалення системного комплексу прав і свобод людини, її груп та асоціацій (права людини знаходяться в центрі трендів цифровізації, підвищення ролі і значення національних та міжнародних інституційних систем громадянського суспільства, становлення системи багатостороннього співробітництва в сфері прав і свобод людини тощо);

д) *демонструє* основоположну роль і стратегічне значення діяльності органів МСВ в сфері охорони, захисту, реалізації та вдосконалення системного комплексу прав і свобод людини, її груп та асоціацій через визначення управлінсько-оптимальних та управлінсько-ефективних організаційних форм співробітництва в профільній сфері між органами МСВ та іншими правомочними суб'єктами, включаючи й органи та організаціями системи ООН;

е) *містить* відповідний перспективний «управлінський код», відповідні управлінські концепти, патерни та управлінську парадигму, яка формується, щодо регламентації та регулювання профільної проблематики, що обтяжена відповідними необхідними фактологічними даними, що лежать в основі відповідного алгоритму, з конкретною вказівкою: а) методологічно-управлінських підходів до усвідомлення і розуміння профільної проблематики, б) відповідних принципових засад щодо формування, напрямків та реалізації діяльності органів МСВ в сфері охорони, захисту, реалізації та вдосконалення системного комплексу прав і свобод людини, її груп та асоціацій, в) організаційно-технологічних умов, суб'єктів, що є відповідальними за виконання відповідних заходів щодо вирішення конкретних питань з профільної проблематики тощо.

Свою чергою, основна частина Резолюції 57/12 «Місцеві органи влади та права людини», фактично містить перелік конкретних заходів до участі в яких, та відповідно — до наступної реалізації яких, закликаються органи та організації ООН, а також держави-члени міжнародної спільноти, що є безпосередніми виконавцями профільних управлінських настанов щодо підвищення ролі органів МСВ (місцевих органів влади) у захисті прав людини. Отже, можна констатувати, що дана Резолюція Ради ООН з прав людини по своїй змістовності носить: *по-перше*, новаторський та інноваційний характер,

по-друге, вона визначає та демонструє відповідну динаміку профільної проблематики, що володіє актуальністю для загального і конкретного державотворення, оптимальністю для формування, розвитку та вдосконалення міжнародно-правового управління, ефективністю для її управлінсько-організаційної реалізації, *по-третє*, відображають актуальну та узагальнену позицію міжнародної спільноти щодо профільної проблематики, *по-четверте*, формують, будують, розвивають та вдосконалюють відповідну технологію щодо вирішення профільної проблематики, *по-п'яте*, у організаційному контексті вона побудована на основі відповідних організаційних засобів-механізмів, а саме *закликів до держав та місцевих органів влади*, а також у вигляді *пропозицій: а) відповідним установам, фондам та програмам Організації Об'єднаних Націй, б) регіональним правозахисним механізмам, в) національним правозахисним установам, г) представникам громадянського суспільства та д) іншим заінтересованим сторонам*, — співпрацювати з місцевими органами влади, а також один з одним, з метою:

- 1) надання їм підтримки, у тому числі шляхом на-рощування потенціалу, під час виконання ними своїх обов'язків у галузі прав людини та
- 2) участі у роботі регіональних та міжнародних правозахисних механізмів, а також *прохань Управління Верховного комісара Організації Об'єднаних Націй з прав людини* щодо управлінського супроводження і забезпечення реалізації профільної проблематики Резолюції Ради з прав людини ООН.

Отже, у контекстуалізації профільної проблематики Рада з прав людини ООН особливо акцентує увагу на реалізації наведеними вище суб'єктами наступних напрямків з використанням необхідних організаційних інструментів:

а) *координація та співробітництво* — через заклик держав та місцевих органів влади зміцнювати координацію та співробітництво: а) в галузі розробки та реалізації законів, б) політики та рекомендацій, що включають роботу щодо заохочення та захисту прав людини в функції місцевих органів влади, в) у тому числі в аспекті підвищення обізнаності та нарощування потенціалу, але г) з урахуванням місцевих потреб та пріоритетів у сфері надання державних послуг та відмінностей між місцевими органами влади у їхніх можливостях або ресурсах для виконання зобов'язань у галузі прав людини;

б) *збір, дезагрегування та аналіз* — через заклик держав та місцевих органів влади забезпечити збір, дезагрегування (розукрупнення інформації — авт.) та аналіз даних про положення в галузі прав людини на місцях з метою ухвалення законів, політики та програм, заснованих на фактичних даних;

в) *забезпечення достатніх фінансових засобів та технічних можливостей* — через заклик державам надати місцевим органам влади достатні фінансові

засоби та технічні можливості для виконання ними своїх обов'язків у галузі прав людини та зміцнювати співпрацю в галузі розподілу та виділення таких ресурсів;

г) *заохочення участі місцевих органів влади у роботі регіональних та міжнародних правозахисних механізмів* — через заклик держав також заохочувати участь місцевих органів влади: а) у роботі регіональних та міжнародних правозахисних механізмів та б) здійсненні відповідних рекомендацій, у тому числі у підготовці матеріалів, що надаються державами для універсального періодичного огляду, а також в) у подальшій діяльності за його підсумками, г) в оглядах договірними органами доповідей держав-учасниць, а також д) у роботі мандатаріїв спеціальних процедур Ради з прав людини, зокрема під час відвідин країн;

д) *багатосуб'єктна і багатостороння співпраця з органами МСВ (місцевими органами влади)* — через пропозицію відповідним установам, фондам та програмам Організації Об'єднаних Націй, регіональним правозахисним механізмам, національним правозахисним установам, представникам громадянського суспільства та іншим заінтересованим сторонам співпрацювати з місцевими органами влади, а також один з одним, з метою надання їм підтримки, у тому числі шляхом нарощування потенціалу, під час виконання ними своїх обов'язків у галузі прав людини та участі у роботі регіональних та міжнародних правозахисних механізмів;

е) *розроблення та здійснення програм місцевих органів влади в рамках зусиль щодо заохочення та захисту прав людини* — через заклик: а) місцевих органів влади щодо забезпечення участі місцевих органів влади зацікавлених сторін у діяльності місцевих органів влади та державних справах, а також б) сприятливе, інклюзивне, доступне та безпечне середовище для участі громадянського суспільства та в) сприяти взаємодії та обміну знаннями з місцевими зацікавленими сторонами, включаючи місцеві організації громадянського суспільства, у справі розроблення та здійснення програм місцевих органів влади в рамках зусиль щодо заохочення та захисту прав людини на місцевому рівні;

є) *співпраця з національними урядами* через заклик місцевих органів влади у співпраці з національними урядами гарантувати захист від дискримінації та рівний доступ до участі у політичному житті на місцевому рівні, особливо для жінок;

ж) *розробка та впровадження програм цифровізації міст, включаючи проекти «розумних» міст* — через заклик місцевих органів влади під час розробки та впровадження програм цифровізації міст, у межах своїх відповідних обов'язків та можливостей, передбачених внутрішнім законодавством: а) впроваджувати належні гарантії прав людини, наприклад, надійні механізми захисту даних та кібербезпеки, та просувати технічні рішення для

забезпечення безпеки та захисту конфіденційності цифрових повідомлень та транзакцій; б) забезпечувати, щоб дані, які використовуються під час навчання алгоритмів надання державних послуг, у тому числі пов'язаних із прийняттям рішень, були точними, актуальними та репрезентативними, збиралися з дотриманням прав людини та перевірялися на предмет закодованої упередженості; в) вживати ефективних заходів для забезпечення того, щоб кожен людина мала рівний доступ без будь-якої дискримінації до державним послугам, що надаються місцевими органами влади, в тому числі шляхом оцінки правозахисного впливу таких програм на надання державних послуг та належного обліку в рамках їх проектування, розробки, розгортання та використання, а також, у відповідних випадках, сприяння підвищенню цифрової грамотності та розвитку навичок, необхідних для використання всіх можливостей цих оцифрованих послуг; г) вживати заходів щодо обставин для надання відповідної технічної допомоги та нарощування потенціалу посадових осіб місцевих органів влади, які беруть участь у таких програмах, у тому числі за тематикою відповідних зобов'язань держав з міжнародного права прав людини та наслідків розробки, впровадження та використання цифрових технологій у контекст цифровізації міст для прав людини;

з) *сприяння повній, рівноправній та значній участі всіх відповідних зацікавлених сторін у прийнятті рішень* — через заклик місцевих органів влади, в межах їх відповідних обов'язків та можливостей, передбачених внутрішнім законодавством, сприяти повній, рівноправній та значній участі всіх відповідних зацікавлених сторін у прийнятті рішень, пов'язаних з розробкою та реалізацією програм цифровізації міст, включаючи проекти «розумних» міст, та зміцнювати профільну міжнародну співпрацю та обмін передовим досвідом з питань більш ефективного використання нових та нових цифрових технологій на користь дотримання, захисту та реалізації прав людини в контексті цифровізації міст;

і) *подолання різних проблем, з якими стикаються місцеві органи влади у справі заохочення та захисту прав людини* через організацію Управління Верховного комісара Організації Об'єднаних Націй з прав людини різних організаційних заходів, а саме: а) до шістдесятої сесії Ради з прав людини одноденного дискусійного форуму у змішаному форматі та при забезпеченні повної доступності для осіб з інвалідністю, для обміну інформацією та огляду передового досвіду держав, місцевих органів влади та інших відповідних зацікавлених сторін у подоланні різних проблем, з якими стикаються місцеві органи влади у справі заохочення та захисту прав людини, б) включаючи проблеми у галузі покращення координації та співробітництва між центральними та місцевими органами влади, освіти

в галузі прав людини та нарощування потенціалу посадових осіб місцевих органів влади; в) підтримки більш активної участі місцевих органів влади у роботі правозахисних механізмів Організації Об'єднаних Націй і г) закликає держави, місцеві органи влади з усіх регіональних груп Організації Об'єднаних Націй, Програму Організації Об'єднаних Націй щодо населених пунктів (ООН-Хабітат), Програму розвитку Організації Об'єднаних Націй та інші установи, фонди та програми Організації Об'єднаних Націй, цивільне суспільство та міські мережі, а також відповідні міжнародні організації зробити активний внесок у роботу дискусійного форуму;

и) *узагальнення та аналіз передового досвіду держав, місцевих органів влади та інших відповідних зацікавлених сторін у подоланні різних проблем, з якими стикаються місцеві органи влади у справі заохочення та захисту прав людини* — через прохання Управлінню Верховного комісара підготувати доповідь, у тому числі у доступному та простому для читання та розуміння форматі, узагальнити та проаналізувавши передовий досвід держав, місцевих органів влади та інших відповідних зацікавлених сторін у подоланні різних проблем, з якими стикаються місцеві органи влади у справі заохочення та захисту прав людини, включаючи проблеми у галузі покращення координації та співробітництва між центральними та місцевими органами влади, освіти в галузі прав людини та нарощування потенціалу посадових осіб місцевих органів влади; підтримки більш активної участі місцевих органів влади у роботі правозахисних механізмів Організації Об'єднаних Націй, виявлення здобутих уроків та розроблення конкретних рекомендацій для держав та місцевих органів влади, враховуючи результати роботи дискусійного форуму, який буде проведено до шістдесятої сесії Ради з прав людини, і подати доповідь Раді на її шістдесят третій сесії;

і) *побудова системи міжнародної взаємодії інституційних суб'єктів системи міжнародного співтовариства держав та системи міжнародного і національного громадянського суспільства* — просити Управління Верховного комісара під час підготовки вищезгаданого дискусійного форуму та доповіді запитати матеріали у держав та місцевих органів влади з усіх регіональних груп Організації Об'єднаних Націй, відповідних міжурядових організацій, установ, фондів та програм Організації Об'єднаних Націй, включаючи Програму Організації Об'єднаних Націй щодо населених пунктів та Програму розвитку Організації Об'єднаних Націй, відповідних спеціальних процедур, Консультативного комітету Ради з прав людини, договірних органів, національних правозахисних установ та представників громадянського суспільства, включаючи відповідні мережі місцевих органів влади та неурядові організації;

й) *надання місцевим органам влади підтримки у виконанні ними своїх обов'язків у галузі прав лю-*

дини, продовжувати проводити дослідження з тематики місцевих органів влади та прав людини числі з питань передової практики, основних проблем та принципів профільної діяльності у галузі прав людини — пропонує Управлінню Верховного комісара у взаємодії з відповідними установами, фондами та програмами Організації Об'єднаних Націй продовжувати надавати місцевим органам влади, на їхнє прохання, підтримку у виконанні ними своїх обов'язків у галузі прав людини, в тому числі шляхом надання рекомендацій та нарощування потенціалу, та продовжувати проводити дослідження з тематики місцевих органів влади та прав людини числі з питань передової практики, основних проблем та принципів, якими повинні керуватися місцеві та національні органи влади у справі заохочення прав людини;

к) *становлення постійної системи щодо продовження займатися цим питанням.*

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи викладене вище, можна дійти наступних висновків:

- роль і значення органів МСВ (місцевих органів влади) в процесі реалізації прав людини однозначно визнана як належна, об'єктивна та конструктивна проблематика міжнародною спільнотою держав та становить важливий об'єкт міжнародно-правової регламентації та міжнародно-правового регулювання, особливо в контекстуалізації міжнародної легалізації та легітимації локальної демократії як соціально-нормативної сфери прояву, формування, охорони, захисту та реалізації прав людини та їх гарантування (*онто-праксеологічний критерій* — авт.);
- завдяки визнанню міжнародною спільнотою ролі і значення органів МСВ (місцевих органів влади) у виконанні ними своїх обов'язків у галузі прав людини як важливої проблематики в контекстуалізації підтримки феноменології демократичної правової державності, профільна проблематика набуває характер наративу та конотації в міжнародному публічному праві та формує чітку та зримую тенденцію до нормування та нормативізації у матеріалах, що будуються на міжнародному «м'якому» праві, а потім у вигляді міжнародних договірних норм (*джерельно-нормативний критерій* — авт.);
- профільна Резолюція Ради з прав людини Організації Об'єднаних Націй містить в собі новітні моделі поведінки органів МСВ (місцевих органів влади) у виконанні ними своїх обов'язків у галузі прав людини, — ба більше, вказані моделі поведінки у профільній сфері набувають, по-перше, загального значення для міжнародної спільноти держав; по-друге, формуються та будуть використовуватися у перспективі як оптимальні та ефективні ординарні нозологічні одиниці міжнародного співробітництва в межах міжнародної спільноти держав в профільній сфері; по-третє,

- моделі поведінки органів МСВ (місцевих органів влади) стають ординарними формами їх діяльності у галузі прав людини (*діяльнісно-формалізуючий критерій* — авт.);
- діяльність органів МСВ в галузі прав людини сформована на формування локальної системи захисту прав і свобод людини, що є визначальним фактором у діяльності органів публічної самоврядної (муніципальної) влади, яка визнана на міжнародному рівні міжнародною спільнотою держав як важливіший напрям їх компетенційного дискурсу (*міжнародно-праксеологічний критерій* — авт.);
 - доречними є подальші наукові розвідки щодо питань аналізу актуальних форм діяльності органів МСВ в сфері побудови системи локальної охорони прав і свобод людини, через охорону, захист, гарантування прав і свобод людини, особливо в інтерпретації міжнародної спільноти держав, — бо

саме тут актуалізуються питання співробітництва між ТГ та іншими суб'єктами національної та міжнародної юрисдикції як однієї з передумов забезпечення соціальної стійкості та розвитку територіальної локальної людської спільноти, виокремлення та характеристика засобів активізації та посилення ефективності кооперації між ТГ, стратегування і координоване планування процесу співробітництва між органами МСВ та громадами, що їх формують через електоральні процедури, а також забезпечення інклюзивності процесу співробітництва, мобілізація внутрішніх ресурсів громад і залучення зовнішніх ресурсів в рамках міжнародної організаційно-нормативної та організаційно-технологічної допомоги з боку міжнародної спільноти держав, забезпечення ефективного проєктного менеджменту (*перспективно-процесуальний критерій* — авт.).

Література

1. Баймуратов М. О. Локальна система захисту прав людини в Україні: сутність та становлення. *Юридична освіта і правова держава*. Одеса, 1997. С. 96–101.
2. Баймуратов М. О., Григор'єв В. А. Муніципальна влада: актуальні проблеми становлення і розвитку в Україні : монографія. Одеса : Юрид. літ., 2003. 248 с.
3. Батанов О. В. Територіальна громада — основа місцевого самоврядування в Україні: монографія. Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2001. 260 с.
4. Орзіх М. Концепція правового статусу самоврядних територій і органів місцевого самоврядування. *Місьцеве і регіональне самоврядування України*. 1995. Вип. 1–2 (10–11). С. 67–75.
5. Муніципальне право України : підручник / за ред. В. Ф. Погорілка, О. Ф. Фрицького. Київ : Юрінком Інтер, 2001. 352 с.
6. Баймуратов М. О., Танаджи Г. Г. Муніципальні права людини. Конституційні права, свободи і обов'язки людини і громадянина в Україні; за ред. академіка НАН України Ю. С. Шемшученка. Київ : Вид-во «Юридична думка», 2008. С. 183–193.
7. Бальцій Ю. Органи самоорганізації населення — суб'єкти місцевого самоврядування України. *Юридичний журнал*. 2012. № 7–8 (121–122). С. 94–97.
8. Корнієнко М. Пошук варіантів місцевого самоврядування ще продовжується. *Місьцеве та регіональне самоврядування України*. 1994. № 4. С. 15–19.
9. Воронов М. М. Місьцеве самоврядування в Україні в умовах становлення правової держави : монографія / за редакцією Ю. М. Тодики і В. В. Шумілкина. Харків : ТОВ «Одісей», 2004. 392 с.
10. Кравченко В. В. Органи місцевого самоврядування: теоретичні підходи до визначення поняття. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2011. Вип. 10. С. 4–10.
11. Маліков С. В. Принципи місцевого самоврядування в Україні : дис. канд. юрид. наук. Маріуполь, 2012. 222 с.
12. Пухтинський М. О. Трансформація місцевого самоврядування в контексті децентралізації публічної влади унітарної України. *Альманах права*. 2020. Вип. 11. С. 319–326.
13. Шемшученко Ю. С. Європейське право: теорія і практика. *Проблеми гармонізації законодавства України з міжнародним правом: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* Київ, 1998. С. 26–28.
14. Бориславська О. М. Місьцеве самоврядування в Україні: теорія та практика реалізації конституційно-правових засад. Львів : Паіс, 2005. 208 с.
15. Council of Europe Recommendation 98 (2001) on the state of play of the discussion on the draft World Charter on Local Self-Government. URL: <https://rm.coe.int/-/98-2001-1-/16807186fb> (дата звернення: 15.05.2025).
16. Європейська хартія місцевого самоврядування, Страсбург, 15 жовтня 1985 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 15.05.2025).
17. Resolution 57/12 "Local authorities and human rights": adopted by the Human Rights Council on October 10, 2024. Human Rights Council. Fifty-seventh session. September 9 — October 11, 2024. Item 3 of the agenda "Promotion and protection of all human rights, civil, political, economic, social and cultural rights, including the right to development. UN, 2024. 7 p. URL: <https://docs.un.org/eng/A/HRC/RES/57/12> (дата звернення: 15.05.2025).

References

1. Baimuratov, M. O. (1997). Lokalna systema zakhystu prav liudyny v Ukraini: sutnist ta stanovlennia. *Yurydychna osvita i pravova derzhava* (S. 96–101). Odesa.
2. Baimuratov, M. O., & Hryhoriev, V. A. (2003). Munitsypalna vlada: aktualni problemy stanovlennia i rozvytku v Ukraini: monohrafiia. Odesa: Yuryd. lit.
3. Batanov, O. V. (2001). Terytorialna hromada — osnova mistsevoho samovriadiuvannia v Ukraini: monohrafiia. Kyiv: In-t derzhavy i prava im. V. M. Koretskoho NAN Ukrainy.
4. Orzikh, M. (1995). Kontsepsiia pravovoho statusu samovriadnykh terytorii i orhaniv mistsevoho samovriadiuvannia. *Mistseve i rehionalne samovriadiuvannia Ukrainy*, 1–2 (10–11), 67–75.
5. Pohorilko, V. F., & Frytskyi, O. F. (Eds.). (2001). Munitsypalne pravo Ukrainy: pidruchnyk. Kyiv: Yurinkom Inter.
6. Baimuratov, M. O., & Tanadzhy, H. H. (2008). Munitsypalni prava liudyny. У Yu. S. Shemshuchenka (Ed.), *Konstytutsiini prava, svobody i oboviazky liudyny i hromadianyna v Ukraini* (S. 183–193). Kyiv: Vyd-vo “Iurydychna dumka”.
7. Baltsii, Yu. (2012). Orhany samoorhanizatsii naseleennia — subiekty mistsevoho samovriadiuvannia Ukrainy. *Yurydychnyi zhurnal*, 7–8 (121–122), 94–97.
8. Korniienko, M. (1994). Poshuk variantiv mistsevoho samovriadiuvannia shche prodovzhuetsia. *Mistseve ta rehionalne samovriadiuvannia Ukrainy*, 4, 15–19.
9. Voronov, M. M. (2004). Mistseve samovriadiuvannia v Ukraini v umovakh stanovlennia pravovoi derzhavy: monohrafiia (Yu. M. Todyka & V. V. Shumilkina, Ред.). Kharkiv: TOV “Odissei”.
10. Kravchenko, V. V. (2011). Orhany mistsevoho samovriadiuvannia: teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia. *Pravnychi visnyk Universytetu “KROK”*, 10, 4–10.
11. Malikov, S. V. (2012). Pryntsypy mistsevoho samovriadiuvannia v Ukraini [Dys. kand. yuryd. nauk]. Mariupol.
12. Pukhtynskyi, M. O. (2020). Transformatsiia mistsevoho samovriadiuvannia v konteksti detsentralizatsii publichnoi vlady unitarnoi Ukrainy. *Almanakh prava*, 11, 319–326.
13. Shemshuchenko, Yu. S. (1998). Yevropeiske pravo: teoriia i praktyka. *Problemy harmonizatsii zakonodavstva Ukrainy z mizhnarodnym pravom: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (S. 26–28). Kyiv.
14. Boryslavska, O. M. (2005). Mistseve samovriadiuvannia v Ukraini: teoriia ta praktyka realizatsii konstytutsiino-pravovykh zasad. Lviv: Pais.
15. Council of Europe. (2001). Recommendation 98 (2001) on the state of play of the discussion on the draft World Charter on Local Self-Government. <https://rm.coe.int/-98-2001-1-/16807186fb>.
16. Yevropeiska khartiia mistsevoho samovriadiuvannia, Strasburh, 15 zhovtnia 1985 roku. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text.
17. United Nations Human Rights Council. (2024, October 10). Resolution 57/12 “Local authorities and human rights”. (A/HRC/RES/57/12). <https://docs.un.org/eng/A/HRC/RES/57/12>.

Стаття надійшла до редакції 23.07.2025

Діденко Олег Григорович

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

Didenko Oleg

Candidate of Public Administration,
Associate Professor at the Department of Public Management, Administration and Law
Institute of Finance, Economics, Management and Law
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»
ORCID: 0009-0006-8622-4938

Кульчій Інна Олексіївна

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

Kulchii Inna

Candidate of Public Administration, Associate Professor,
Head of the Department of Public Management, Administration and Law
Institute of Finance, Economics, Management and Law
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»
ORCID: 0000-0002-0063-6493

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-7-11178

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЗАСІБ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

DIGITAL TOOLS AS A MEANS OF INNOVATIVE PROJECT MANAGEMENT IN TERRITORIAL COMMUNITIES

Анотація. Вступ. У статті проаналізовано сучасні тенденції упровадження цифрових інструментів в управлінні проєктами на рівні територіальних громад України. Наголошено, що цифрова трансформація публічного управління відбувається в контексті реалізації Концепції розвитку електронного урядування та Стратегії цифрової трансформації, які передбачають глибоку інтеграцію цифрових технологій на всіх етапах управлінського процесу: від планування та реалізації до моніторингу й оцінювання ефективності проєктів.

Мета. Метою статті є аналіз цифрових інструментів, які застосовуються для управління проєктами в територіальних громадах України, оцінка їх переваги та викликів упровадження, а також підготовка практичних рекомендацій щодо вдосконалення цифрового інструментарію в контексті підвищення ефективності місцевого управління.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження склали загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез наукової літератури, порівняльний аналіз практик органів місцевого самоврядування, контент-аналіз електронних платформ і нормативно-правових актів, а також елементів емпіричного узагальнення. Використано приклади з досвіду громад, що впровадили цифрові сервіси у сфері документообігу, е-демократії, бюджету участі, моніторингу муніципальних проєктів тощо.

Результати. Результати дослідження засвідчили, що впровадження цифрових інструментів у громадах України створює нові можливості для стратегічного управління проєктами, зокрема в аспектах прозорості, автоматизації, підзвітності та залучення громадян. Водночас виявлено проблеми, пов'язані з нерівномірністю цифрового розвитку, фрагментарністю платформ, нестачею кваліфікованих кадрів і низьким рівнем цифрової культури населення.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим вивченням ефективності цифрових інструментів у проєктному управлінні, формуванням моделей цифрової взаємодії на рівні громада-держава, розробкою індикаторів цифрової зрілості місцевого самоврядування та оцінкою впливу цифрових технологій на якість життя в громадах.

Ключові слова: публічне управління, електронне врядування, цифрова трансформація, місцеве самоврядування, е-демократія, бюджет участі, інноваційне управління.

Summary. Introduction. The article analyzes current trends in the implementation of digital tools in project management at the level of territorial communities of Ukraine. It is emphasized that the digital transformation of public administration takes place in the context of the implementation of the Concept of e-Government Development and the Digital Transformation Strategy, which provide for the deep integration of digital technologies into all stages of the management process – from planning and implementation to monitoring and evaluation of project effectiveness. It is noted that digital services are gradually moving from a supporting to a strategic function, becoming the basis of a new management model focused on transparency, efficiency and citizen engagement.

Purpose. The purpose of the article is to investigate digital tools used for project management in territorial communities of Ukraine, analyze the benefits and challenges of their implementation, and formulate practical recommendations for improving digital tools in the context of increasing the efficiency of local governance.

Materials and methods The methodological basis of the study was formed by general scientific and special methods: analysis and synthesis of scientific literature, comparative analysis of practices of local self-government bodies, content analysis of electronic platforms and regulatory legal acts, as well as elements of empirical generalization. Examples from the experience of communities that have implemented digital services in the field of document management, e-democracy, participatory budgeting, monitoring of municipal projects, etc. were used.

Results. The results of the study showed that the implementation of digital tools in Ukrainian communities creates new opportunities for strategic project management, in particular in the aspects of transparency, automation, accountability and citizen engagement. At the same time, problems related to uneven digital development, fragmentation of platforms, lack of qualified personnel and low level of digital culture of the population were identified. Based on the analysis, recommendations were formulated regarding the standardization of digital solutions, increasing digital competencies, integration of local and national systems, as well as enhancing public participation through digital platforms.

Discussion. Prospects for further research are related to an in-depth study of the effectiveness of digital tools in project management, the formation of models of digital interaction at the community-state level, the development of indicators of digital maturity of local government, and the assessment of the impact of digital technologies on the quality of life in communities. It is advisable to pay special attention to digital inclusion, ensuring the sustainability of digital innovations, and the development of a regulatory and organizational environment to support them.

Key words: public administration, e-government, digital transformation, local government, e-democracy, participatory budgeting, innovative management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах децентралізації і посилення ролі територіальних громад в управлінні розвитком регіонів особливого значення набуває ефективне управління проєктами місцевого значення. Зі зростанням обсягу завдань, що покладаються на органи місцевого самоврядування, постає потреба у впровадженні інноваційних підходів до планування, моніторингу та реалізації проєктів. Серед провідних напрямів інноваційного розвитку постає використання цифрових інструментів, які забезпечують прозорість, контроль, участь громадськості та підвищення якості управлінських рішень.

Попри наявність окремих успішних прикладів цифровізації управління проєктами в громадах України (наприклад, застосування платформ електронної демократії, сервісів відкритих бюджетів, електронного документообігу тощо), залишається актуальною проблема фрагментарності впровадження таких рішень, відсутності уніфікованих підходів, нерівномірного рівня цифрової грамотності персоналу органів місцевого самоврядування, а також брак фінансування та технічного забезпечення. Водночас

відсутність системного аналізу ефективності застосування цифрових інструментів для управління проєктами на рівні територіальних громад ускладнює формування стратегічних орієнтирів цифрової трансформації місцевого врядування.

У зв'язку з цим, актуальним є дослідження сучасних цифрових сервісів та інструментів, які використовуються або потенційно можуть бути впроваджені в територіальних громадах України з метою підвищення ефективності інноваційного управління проєктами, а також виявлення бар'єрів і можливостей щодо їх широкомасштабного застосування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У статті С. Квітки та ін. зроблено акцент на оцінці рівня цифрового розвитку адміністративно-територіальних одиниць на прикладі Дніпропетровської області. Автори запропонували систему індикаторів для вимірювання цифрової спроможності територій, зокрема інфраструктурного, організаційного та інформаційного забезпечення. Вони дійшли висновку, що цифровізація носить фрагментарний характер і значною мірою залежить від ініці-

ативи місцевої влади, рівня доступу до ІТ-технологій та наявності фінансових ресурсів [1]. Однак у статті лише побіжно зачіпається тематика управління проектами в цифровому середовищі.

Результати аналізу досвіду США щодо впровадження цифрових рішень у сфері державного управління проектами та можливості для його адаптації в українському контексті запропонувала О. Лада [2]. У фокусі цього дослідження були питання нормативного забезпечення, міжвідомчої координації і ролі цифрових платформ у комунікації між органами влади та громадськістю. Авторка також акцентувала на необхідності системної адаптації міжнародного досвіду до умов українських громад, однак поза увагою залишились емпіричні приклади на місцевому рівні в Україні.

У статті Н. Петренко та Л. Машковської проаналізовано регуляторні аспекти цифровізації адміністративних послуг, зокрема у сфері надання електронних сервісів. Авторки зазначають, що цифрова модернізація дозволяє скоротити витрати часу та ресурсів, забезпечити прозорість і підвищити якість обслуговування громадян [3]. Однак дослідження зосереджується передусім на адміністративному аспекті, без урахування впливу цифрових інструментів на загальне управління муніципальними проектами та залучення мешканців до їх реалізації.

Міжнародний аспект дослідження цифрової трансформації публічного управління висвітлено в публікації Й. Колахмайнен та ін., які розглядають інструменти сталого територіального розвитку в контексті інноваційної моделі Quadruple Helix. У дослідженні показано, як цифрові технології, інститути влади, бізнес, наука та громадянське суспільство можуть взаємодіяти для формування ефективної платформи інноваційного управління [4]. Автори акцентують увагу на необхідності забезпечення синергії між усіма секторами задля реалізації цифрового потенціалу на місцевому рівні, однак тематика практичного застосування в умовах конкретних адміністративно-територіальних одиниць розкрита узагальнено.

Наукова розвідка А. Самойленка присвячена аналізу макроекономічних можливостей цифровізації в Україні, розглядаючи її як важливий драйвер національного розвитку. Науковець вказує на пріоритети цифрової політики держави, зокрема діджиталізацію адміністративних процедур, цифрову інфраструктуру та безпеку [5]. Попри стратегічну спрямованість дослідження у ньому не розкрито операційний рівень реалізації цифрових рішень у громадах і їхній вплив на управління проектами.

У статті Т. Шталь та К. Плеханова досліджено позиції України в міжнародних цифрових рейтингах (зокрема DESI, e-Government Development Index та ін.), що дозволяє порівняти стан цифрового розвитку з іншими країнами. Науковці вказують на прогрес у сферах електронного врядування та цифрових послуг, але водночас підкреслюють недостатність

розвитку локальних цифрових екосистем і низький рівень цифрової інклюзії на рівні громад [6]. Дане дослідження є важливим з точки зору контекстуалізації національної політики, однак воно не дає відповіді на питання інституційних та інфраструктурних бар'єрів цифровізації на місцевому рівні.

Проведений аналіз наукових джерел засвідчив, що в українському науковому дискурсі активно обговорюються проблеми цифрового розвитку, модернізації адміністративних послуг і впровадження електронного врядування. Водночас виявлено недостатнє опрацювання питань інституційної інтеграції цифрових інструментів у систему проектного управління саме на рівні територіальних громад, а також відсутність комплексного аналізу практичних кейсів упровадження цифрових сервісів для управління муніципальними проектами. Отже, наявність зазначеної прогалини обумовлює актуальність даної наукової розвідки, яка спрямована на емпіричне дослідження, систематизацію й аналітичне осмислення цифрових інструментів проектного управління в громадах України.

Метою статті є оцінка можливостей застосування цифрових інструментів як інноваційного засобу управління проектами для територіальних громад України, аналіз наявних цифрових сервісів, що використовуються на місцевому рівні, та виявлення практичних бар'єрів і перспектив щодо їх подальшого впровадження.

Матеріали і методи. Для досягнення поставленої мети застосовано комплекс наукових методів: системний аналіз дозволив розкрити взаємозв'язки між процесами цифровізації та управління проектами на місцевому рівні; контент-аналіз — вивчити функціональні характеристики офіційних сайтів і цифрових сервісів територіальних громад України; порівняльний аналіз — зіставити практики використання цифрових інструментів у різних громадах і виявити кращі управлінські рішення; методи моніторингу й узагальнення — зібрати та опрацювати відкриту інформацію щодо впроваджених цифрових рішень, таких як системи електронного документообігу, онлайн-платформи для участі громадськості, проектні кабінети, ГІС-системи, цифрові бюджети тощо. Крім того, у дослідженні використано елементи емпіричного підходу, зокрема аналіз звітності органів місцевого самоврядування щодо реалізації проектів із використанням цифрових інструментів, а також приклади цифрових ініціатив у громадах Львівської, Черкаської, Полтавської і Дніпропетровської областей, що дозволило виявити типові проблеми та перспективні напрямки цифрової трансформації управління на місцевому рівні.

Виклад основного матеріалу. У сучасній науковій літературі цифрові інструменти в управлінні проектами в публічному секторі розглядаються як складова ширшого процесу цифрової трансформації державного управління, що передбачає застосування

інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для підвищення ефективності, прозорості та підзвітності органів влади. Загальновизнано, що цифрові інструменти слугують не лише технічними засобами автоматизації процесів, але і формують нові підходи до стратегічного управління, інтеграції даних, залучення громадськості та прийняття рішень на основі аналітики. У публічному управлінні цифрові інструменти здебільшого класифікують за функціональним призначенням: інструменти планування (проектні платформи, Gantt-схеми, цифрові карти цілей), моніторингу (системи збору даних у реальному часі, дашборди), комунікації (електронні сервіси для зворотного зв'язку з громадськістю, чат-боти, онлайн-консультації), а також прозорості та підзвітності (платформи відкритих даних, публічні бюджети, електронні петиції тощо) [7].

Логічним продовженням викладених теоретичних положень є систематизація цифрових інструментів за їх функціональним призначенням у межах управління проектами в публічному секторі. Такий підхід дозволяє чітко окреслити, які саме технологічні рішення застосовуються на різних етапах проектного циклу, які завдання вони виконують та який очікуваний ефект мають забезпечити для територіальних громад. Із цією метою доцільно представити узагальнюючу таблицю, в якій класифіковано цифрові інструменти за основними управлінськими функціями та розкрито їх потенціал у контексті інноваційного проектного менеджменту на місцевому рівні (табл. 1).

У вітчизняному науковому дискурсі питання застосування цифрових інструментів у системі публічного управління набуває все більшої уваги, з огляду на стратегічний курс України на цифро-

ву трансформацію держави, зокрема на місцевому рівні [4; 6]. Основу сучасного бачення цифровізації публічного сектору становить Концепція розвитку електронного урядування в Україні, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України, яка визначає ключові напрями впровадження цифрових технологій в управлінські процеси, серед яких: електронна взаємодія органів влади, розвиток електронних послуг, відкриті дані, кібербезпека, цифрова інфраструктура та формування цифрових навичок у державних службовців [8]. Основні положення цієї концепції спрямовані на підвищення спроможності територіальних громад забезпечувати якісне управління, прозорість рішень, доступ громадян до інформації, активну комунікацію з мешканцями й ефективне використання ресурсів через цифрові інструменти. Зокрема, акцент робиться на впровадженні інтелектуальних систем планування територій (ГІС-технології), електронних платформ для управління бюджетами участі, систем електронного документообігу, відкритих баз даних щодо проектів, що реалізуються в громадах, онлайн-сервісів подання заявок на фінансування місцевих ініціатив тощо.

В українських реаліях цифрові інструменти тривалий час відігравали другорядну обслуговуючу функцію в діяльності органів місцевого самоврядування, тобто використовувалися здебільшого для автоматизації поточних операційних процесів (електронне листування, бухгалтерські програми, реєстраційні бази тощо). Однак із поширенням практики стратегічного планування розвитку громад, участі в міжнародних проектах технічної допомоги (наприклад, DOBRE, U-LEAD з Європою, EGAP), а також вимог до прозорості та підзвітності у використанні бюджетних коштів, цифрові інструменти

Таблиця 1

**Класифікація цифрових інструментів за функціональним призначенням
у проектному управлінні територіальних громад**

Функціональне призначення	Типові цифрові інструменти	Очікуваний ефект для проектного управління
Планування та постановка цілей	Цифрові платформи управління проектами (Trello, Asana, Planner); Gantt-діаграми; геоінформаційні системи	Стратегічне бачення, точне ресурсне планування, простежуваність етапів реалізації
Моніторинг і контроль	Системи збору даних у реальному часі; KPI-дашборди; мобільні додатки моніторингу	Оперативна аналітика, виявлення відхилень, адаптація рішень на основі актуальної інформації
Комунікація з громадськістю	Онлайн-опитування; чат-боти; електронні консультації; соціальні медіа-платформи	Підвищення довіри, двосторонній зв'язок, залучення громадян до прийняття рішень
Прозорість і підзвітність	Платформи відкритих даних; публічні бюджети; інтерактивні карти проектів; електронні петиції	Зменшення корупційних ризиків, посилення підзвітності, контроль з боку громади
Аналіз і прийняття рішень	BI-системи; аналітичні модулі; штучний інтелект у прогнозуванні	Прийняття обґрунтованих рішень на основі даних, проектна аналітика, визначення пріоритетів
Автоматизація процесів	CRM/ERP-системи для органів місцевого самоврядування; електронний документообіг	Оптимізація часу та ресурсів, зменшення помилок, цифрова архівація і легкість доступу до документів

Джерело: власна розробка авторів

почали поступово інтегруватися в ключові етапи управлінського процесу: від формування планів соціально-економічного розвитку до реалізації і моніторингу проєктів.

На практиці це означає перехід до нової управлінської моделі, в якій цифрові технології використовуються не тільки для зберігання чи обробки інформації, але і як інструмент стратегічного аналізу, комунікації, прийняття рішень та оцінки результативності політик. Одним із прикладів комплексного підходу до цифрового управління є Львівська міська рада, яка запровадила портал «Панель міста», що містить понад 800 індикаторів розвитку у сферах транспорту, екології, соціальних послуг та інфраструктури [9]. Інтеграція даних із системою соціологічного моніторингу дозволяє органам місцевого самоврядування формувати обґрунтовану політику розвитку на основі даних. Окрему цінність становить Геопортал Львова, який поєднує кадастрову інформацію, шари комунального майна, плани забудови та інші елементи міської інфраструктури, створюючи потужний інструмент для стратегічного планування та супроводу муніципальних проєктів.

Значного поширення набули також цифрові платформи електронної демократії. Зокрема, Єдина платформа місцевої е-демократії E-DEM, яка включає сервіси «Відкрите місто», «Місцеві петиції», публічні консультації і громадський бюджет. За офіційними даними станом на 2024 рік через цю платформу опрацьовано понад 31 тис. звернень, подано понад 25 тис. петицій і реалізовано понад 2 тис. проєктів у межах бюджетів участі [10]. Такі сервіси створюють якісно новий формат комунікації між владою та громадянськістю, забезпечуючи прямий вплив мешканців на процеси прийняття управлінських рішень. Прикладом подальшої інституалізації цифрової взаємодії є платформа «ВзаємоДія», запущена у 2025 році, яка через інтеграцію з Дією

забезпечує мешканцям доступ до електронних сервісів місцевого самоврядування, зокрема електронного подання петицій, звернень та участі у громадських обговореннях.

У межах ініціативи «Громада 4.0» 2023 року було представлено низку прикладів інноваційних цифрових рішень у діяльності об'єднаних територіальних громад. Наприклад, у Гайворонській громаді впроваджено чат-бот для туристів, у Таращанській — електронний реєстр земельних ділянок, у Гірській — геоінформаційний хаб, у Бориславі — інвестиційну карту громади [11]. Окремі громади впровадили електронні документообігові системи, цифрові кабінети для адміністрування звернень громадян, мобільні застосунки для ЦНАПів, а також аналітичні платформи для моніторингу реалізації проєктів.

Поширеною також стала практика використання цифрових інструментів для планування та реалізації бюджетів участі. Зокрема, платформи типу Dosvit активно використовуються в Черкаській, Вінницькій і Сумській областях для організації процесу подання, голосування та звітності за проєктами громадського бюджету [12]. Такі рішення забезпечують прозорість процедур і дозволяють громадянам брати безпосередню участь у розподілі бюджетних ресурсів [13].

У Києві реалізація громадського бюджету на цифровій основі сприяла зростанню фінансування відповідних ініціатив від 50 млн. грн у 2016 році до 250 млн. грн у 2024 році [11]. Це свідчить про зростання довіри до цифрових механізмів участі та ефективність інструментів онлайн-голосування й управління проєктами на основі відкритих даних. Приватні ініціативи, зокрема SmartMISTO, пропонують інтегровані рішення для управління міським середовищем, включаючи цифрові карти, шаблони документів, функціонал оперативного реагування, а також модулі адміністрування земельного оподаткування.

Таблиця 2

Переваги та проблеми впровадження цифрових інструментів у територіальних громадах України

Напрямок впровадження	Основні переваги	Типові проблеми
Прозорість управління	Доступ до інформації, підвищення підзвітності, зменшення корупційних ризиків	Фрагментарність відкритих даних, брак аналітичних інструментів
Управління проєктами	Оперативний моніторинг, покращення планування та звітності	Відсутність єдиної системи проєктного управління, дублювання функцій
Бюджетна участь	Залучення громадян до розподілу коштів, підвищення довіри до влади	Обмежена участь через низьку цифрову грамотність, низька явка на електронне голосування
Електронні сервіси для громадян	Швидкість і зручність отримання послуг	Нестабільність роботи сервісів, відсутність зворотного зв'язку
Внутрішній документообіг	Автоматизація рутинних процесів, скорочення часу на прийняття рішень	Недостатнє програмне забезпечення, технічні збої
Платформи участі (е-петиції, консультації)	Інклюзивність, нові канали комунікації із громадянами	Пасивність населення, недостатнє інформування

Джерело: власна розробка авторів

Попри зростаючу динаміку цифровізації і позитивні приклади впровадження цифрових інструментів у територіальних громадах України, цей процес супроводжується як вагомими перевагами, так і низкою системних проблем, що потребують комплексного вирішення на стратегічному, організаційному та технічному рівнях. Визначення переваг і викликів, пов'язаних із цифровою трансформацією управлінських процесів у громадах, є необхідним кроком для обґрунтування подальших політик та формування рекомендацій щодо ефективного впровадження цифрових сервісів у публічному секторі.

Для комплексного узагальнення виявлених переваг і проблем доцільно навести таблицю 2, в якій проілюстровано співвідношення між функціональними ефектами впровадження цифрових інструментів і ключовими бар'єрами, які виникають у процесі їх реалізації.

Зважаючи на актуальні потреби місцевого самоврядування та виявлені проблеми, передусім слід забезпечити системний підхід до цифрової трансформації, який передбачає інтеграцію цифрових платформ у всі ключові управлінські цикли: планування, реалізацію, моніторинг та оцінку проєктів. Необхідно відмовитися від фрагментарного впровадження цифрових рішень на користь створення єдиної інтегрованої системи проєктного менеджменту на рівні громади з можливістю підключення до національних реєстрів, державних сервісів і міжмуніципальних платформ.

Таким чином, для підвищення ефективності проєктного управління на місцевому рівні необхідне цілісне поєднання інституційного, технічного та кадрового потенціалу громад у межах цифрової трансформації, що має ґрунтуватися на інтеграції

сервісів, підвищенні управлінської спроможності, активному залученні громадськості та стратегічній підтримці з боку держави.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтверджує, що цифрові інструменти відіграють дедалі важливішу роль у підвищенні ефективності проєктного управління на місцевому рівні, особливо в умовах трансформації моделі публічного адміністрування. Територіальні громади України поступово інтегрують цифрові сервіси в управлінські процеси, переходячи від використання технологій як допоміжного засобу до стратегічного інструмента прийняття рішень, моніторингу, планування та взаємодії із громадськістю. Проведений аналіз свідчить про наявність широкого спектра цифрових рішень, які застосовуються в діяльності органів місцевого самоврядування: від платформ електронної демократії та інструментів відкритих даних до систем внутрішнього документообігу й електронного супроводу проєктів. При цьому практичний досвід різних громад демонструє значні переваги цифрової трансформації, зокрема прозорість управління, ефективність ресурсного планування, зростання участі громадян та оптимізацію робочих процесів.

З огляду на динамічний характер цифрової трансформації публічного управління, перспективи подальших досліджень у цій сфері є надзвичайно широкими та багатовимірними. Насамперед потребує подальшого вивчення ефективність інтеграції цифрових інструментів у комплексну систему стратегічного планування розвитку громад, включаючи моделі прогнозування, управління ризиками, індикативне бюджетування й оцінку впливу на місцеву соціально-економічну динаміку.

Література

1. Квітка С., Титаренко О., Мазур О. Оцінка стану цифрового розвитку адміністративно-територіальних одиниць Дніпропетровської області. *Аспекти державного управління*. 2019. Т. 7, № 11. С. 15–25. URL: <https://doi.org/10.15421/151952> (дата звернення: 29.06.2025).
2. Лада О. Управління проєктами державного управління: досвід США та перспективи для України. *Наукові перспективи*. 2021. № 5 (11). С. 107–114. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5\(11\)-107-114](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5(11)-107-114) (дата звернення: 29.06.2025).
3. Петренко Н. О., Машковська Л. О. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: регуляторні аспекти. *Розвиток держави та права: питання теорії та конституційної практики*. 2020. № 2. С. 112–119. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2_2020/Part_1/20.pdf (дата звернення: 29.06.2025).
4. Quadruple helix, innovation and the knowledge-based development: Lessons from remote, rural and less-favoured regions / J. Kolehmainen et al. *Journal of the Knowledge Economy*. 2016. Vol. 7. P. 23–42. URL: <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0289-9> (дата звернення: 29.06.2025).
5. Самойленко А. Можливості цифровізації національної економіки України. *Галицький економічний журнал*. 2023. Т. 81, № 2. С. 171–177. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.171 (дата звернення: 29.06.2025).
6. Шталь Т., Плеханов К. Позиція України в міжнародних рейтингах, що оцінюють рівень цифрового розвитку країн. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (8). С. 22–28. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-5> (дата звернення: 29.06.2025).
7. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в умовах воєнного стану (український досвід) / Н. Шведа та ін. *Економіка розвитку*. 2024. Т. 23, № 2. С. 69–79. URL: <https://doi.org/10.57111/есоп/2.2024.69> (дата звернення: 29.06.2025).

8. Концепція розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#n14> (дата звернення: 29.06.2025).
9. Вербицький І., Тишкевич Б. Електронна демократія: 11 практик з України. *Mistosite*. 2017. URL: <https://mistosite.org.ua/en/articles/elektronna-demokratiia-11-praktyk-z-ukrainy> (дата звернення: 29.06.2025).
10. Український GovTech у топі світових рейтингів. *Digital State UA*. 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukrayinsky-govtech-u-topi-svitovykh-reytnyhi> (дата звернення: 29.06.2025).
11. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Травень 2025 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2025. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-traven-2025-roku> (дата звернення: 29.06.2025).
12. Завальнюк І. Взаємодія, СВОІ та Громада в смартфоні: які сервіси е-демократії запустило Мінцифри. *ua.news*. URL: <https://ua.news/ua/fintech-in-ukraine-30/vzayemodiya-svoyi-y-gromada-v-smartfoni-kakye-servisy-elektronnoj-demokratyy-zapustilo-myntsyfr> (дата звернення: 29.06.2025).
13. Цифрові громади. Як залучати мешканців до змін у громаді. *Децентралізація*. URL: <https://decentralization.ua/news/11190> (дата звернення: 29.06.2025).

References

1. Kvitka, S., Tytarenko, O., Mazur, O. (2019). Otsinka stanu tsyfrovoho rozvytku administratyvno-terytorialnykh odynyt Dnipropetrovskoi oblasti [Assessment of the state of digital development of administrative-territorial units of Dnipropetrovsk region]. *Aspekty derzhavnoho upravlinnia*. № 7(11). P. 15–25. <https://doi.org/10.15421/151952> [in Ukrainian].
2. Lada, O. (2021). Upravlinnia proiektamy derzhavnoho upravlinnia: dosvid SSHA ta perspektyvy dlia Ukrainy [Project management in public administration: US experience and prospects for Ukraine]. *Naukovi perspektyvy*. № 5 (11). P. 107–114. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5\(11\)-107-114](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5(11)-107-114) [in Ukrainian].
3. Petrenko, N. O., Mashkovska, L. O. (2020). Tsyfrovyzatsiia derzhavnykh administratyvnykh posluh v Ukraini: rehuliatorni aspekty [Digitalization of public administrative services in Ukraine: regulatory aspects]. *Rozvytok derzhavy ta prava: pytannia teorii ta konstitutsiinoi praktyky*. № 2. P. 112–119. http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2_2020/Part_1/20.pdf [in Ukrainian].
4. Kolehmainen, J., Irvine, J., Stewart, L., Karacsonyi, Z., Szabó, T., Alarinta, J., Norberg, A. (2016). Quadruple helix, innovation and the knowledge-based development: Lessons from remote, rural and less-favoured regions. *Journal of the Knowledge Economy*. № 7. P. 23–42. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0289-9> [in English].
5. Samoylenko, A. (2023). Mozhlyvosti tsyfrovyzatsii natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Opportunities for digitalization of Ukraine's national economy]. *Halytskyi ekonomichnyi zhurnal*. № 81 (2). P. 171–177. https://doi.org/10.33108/galician-visnyk_tntu2023.02.171 [in Ukrainian].
6. Shtal, T., Plekhanov, K. (2023). Pozytsiia Ukrainy v mizhnarodnykh reitynhakh, shcho otsiniuvaly riven tsyfrovoho rozvytku krain [Ukraine's position in international digital development rankings]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. № 8(8). P. 22–28. <https://doi.org/10.32782/dees.8-5> [in Ukrainian].
7. Shveda, N., Harmatiuk, O., Kuzhda, T., Mashlyi, H., Yuryk, N. (2024). Tsyfrova transformatsiia yak imperatyv innovatsiinoho rozvytku biznes-protseviv v umovakh voiennoho stanu (ukrainskyi dosvid) [Digital transformation as an imperative of innovative business process development under martial law (Ukrainian experience)]. *Ekonomika rozvytku*. № 23 (2). P. 69–79. <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69> [in Ukrainian].
8. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2017). Kontseptsiiia rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini [Concept of e-government development in Ukraine] (Rozporiadzhennia № 649-p). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#n14> [in Ukrainian].
9. Verbytskyi, I., Tyshkevych, B. (2017). Elektronna demokratiia: 11 praktyk z Ukrainy [E-democracy: 11 practices from Ukraine]. *Mistosite*. <https://mistosite.org.ua/en/articles/elektronna-demokratiia-11-praktyk-z-ukrainy> [in Ukrainian].
10. Digital State UA. (2025). Ukrainskyi GovTech u topi svitovykh reitynhiv [Ukrainian GovTech in the top of global rankings]. <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukrayinsky-govtech-u-topi-svitovykh-reytnyhi> [in Ukrainian].
11. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. (2025). Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy v umovakh viiny [Digital transformation of Ukraine's economy during the war]. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-traven-2025-roku> [in Ukrainian].
12. Zavalniuk, I. (2021). VzaiemoDiia, SVOI ta Hromada v smartfoni: yaki servisy e-demokratii zapustilo Mintsyfri [VzaiemoDiia, SVOI and Hromada in a smartphone: e-democracy services launched by the Ministry of Digital Transformation]. *ua.news*. <https://ua.news/ua/fintech-in-ukraine-30/vzayemodiya-svoyi-y-gromada-v-smartfoni-kakye-servisy-elektronnoj-demokratyy-zapustilo-myntsyfr> (accessed: 29.06.2025) [in Ukrainian].
13. Decentralizatsiia. (2019). Tsyfrovi hromady. Yak zaluchaty meshkantsiv do zmin u hromadi [Digital communities. How to engage citizens in community change]. <https://decentralization.ua/news/11190> [in Ukrainian].

УДК 330.351:621.311

Мухін Володимир Анатолійович

здобувач наукового ступеня доктора філософії

Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку

НАН України

Mukhin Volodymyr

Doctor of Philosophy (PhD) Candidate of the

Research Center for Industrial Problems of Development of the

National Academy of Sciences of Ukraine

ORCID: 0009-0002-4993-3605

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-7-11196

ЗАКОНОДАВЧЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

LEGISLATIVE SUPPORT AND DEVELOPMENT OF UKRAINE'S BORDER REGIONS

Анотація. Вступ. Загальна політика регіонального розвитку в умовах повоєнного відновлення має охоплювати спектр нормативно-правових актів, стратегій, програм та конкретних проєктів регіонального розвитку, де мають бути прописані основні правові, інституційні, ресурсні аспекти післявоєнного розвитку та відновлення. З огляду на це, особливої актуальності набуває питання законодавчого забезпечення та підтримки розвитку прикордонних регіонів України, які постраждали внаслідок військової агресії та мають специфічні виклики у сфері безпеки, економіки, соціальної стабільності та інфраструктурного відновлення. Східні прикордонні регіони України, зокрема Харківська область, потребують комплексного підходу, який би поєднував заходи безпекового характеру з інструментами економічної підтримки та стимулювання розвитку.

Мета. Метою статті є аналіз існуючого законодавчого забезпечення регіонального розвитку та розроблення пропозицій щодо його удосконалення з акцентом на підтримку відновлення саме найбільш постраждалих від війни прикордонних регіонів України.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правові акти у сфері забезпечення і підтримки розвитку прикордонних регіонів України, а також наукові праці, присвячені теоретичним та прикладним дослідженням проблематики регіонального розвитку та відновлення. В процесі написання статті були використані загальнонаукові та спеціальні методи та прийоми, а саме: узагальнення, аналіз та синтез для визначення вихідної сукупності нормативно-правового забезпечення регулювання регіонального розвитку в Україні; структуризації – для побудови класифікації законодавчого забезпечення економічного розвитку регіонів України; логічного узагальнення результатів – для обґрунтування висновків та рекомендацій дослідження.

Результати. Стаття присвячена поглибленому аналізу існуючого законодавчого забезпечення з проблематики регіонального розвитку та розробці пропозицій щодо його удосконалення з наголосом на підтримку відновлення саме найбільш постраждалих прикордонних регіонів від війни. Визначено структуру законодавчого забезпечення економічного розвитку регіонів України на даний час. Проведено аналіз Конституції України, Бюджетного кодексу України, основних законів України та указів Президента, які стосуються різних аспектів економічного розвитку та відновлення регіонів України. Досліджено засади планування відновлення регіонів та територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України. Проведено аналіз оновленої Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Визначено основні недоліки діючого законодавства України з підтримки розвитку та відновлення прикордонних регіонів України та запропоновано напрями їх усунення у майбутньому періоді.

Перспективи. Подальші наукові дослідження мають бути присвячені поглибленню концептуальних засад оновлення законодавства з підтримки розвитку прикордонних регіонів України, враховуючи специфічні виклики воєнного та післявоєнного періодів. Зокрема перспективними представляються дослідження можливостей посилення зв'язку між

безпекою та економічним відновленням на законодавчому рівні, а також розроблення нових підкогів до управління регіональним розвитком.

Ключові слова: регіональний розвиток, регіональна політика, державне управління, прикордонний регіон, Харківська область, нормативно-правове та законодавче забезпечення, проблеми повоєнного відновлення.

Summary. Introduction. The overall regional development policy in the context of post-war recovery should encompass a wide range of legislative acts, strategies, programs, and specific regional development projects, which should clearly define the key legal, institutional, and resource aspects of post-war reconstruction and development. In this regard, the issue of legislative support and the promotion of the development of Ukraine's border regions, which have suffered as a result of military aggression and are facing specific challenges in terms of security, economy, social stability, and infrastructure recovery, becomes particularly relevant. The eastern border regions of Ukraine, in particular Kharkiv region, require a comprehensive approach that would combine security measures with tools of economic support and development incentives.

Purpose. The purpose of the article is to analyze the existing legislative framework for regional development and to develop proposals for its improvement, with a particular focus on supporting the recovery of Ukraine's border regions that have been most affected by the war.

Materials and methods. The materials of this study include legal and regulatory acts in the field of ensuring and supporting the development of Ukraine's border regions, as well as scholarly works devoted to theoretical and applied research on regional development and recovery issues. In the process of writing the article, both general scientific and specialized methods and approaches were used, namely: generalization, analysis, and synthesis – to determine the initial set of legal and regulatory instruments for regional development regulation in Ukraine; structuring – to develop a classification of the legislative framework for the economic development of Ukraine's regions; and logical generalization of results – to substantiate the conclusions and recommendations of the study.

Results. The article is devoted to an in-depth analysis of the existing legislative framework on regional development issues and the development of proposals for its improvement, with an emphasis on supporting the recovery of the border regions most affected by the war. The structure of the current legislative framework for the economic development of Ukraine's regions has been identified. The article analyzes the Constitution of Ukraine, the Budget Code of Ukraine, key laws of Ukraine, and presidential decrees that regulate various aspects of the economic development and recovery of Ukraine's regions. The foundations for planning the recovery of regions and territories affected by armed aggression against Ukraine have been studied. The updated State Regional Development Strategy for 2021–2027 has also been analyzed. The main shortcomings of the current legislation of Ukraine regarding the support for the development and recovery of its border regions have been identified, and directions for their elimination in the future have been proposed.

Discussion. Further research should focus on deepening the conceptual foundations for updating the legislation aimed at supporting the development of Ukraine's border regions, taking into account the specific challenges of the wartime and post-war periods. In particular, promising areas of research include strengthening the linkage between security and economic recovery at the legislative level, as well as developing new approaches to regional development management.

Key words: regional development, regional policy, public administration, border region, Kharkiv region, legal and regulatory framework, post-war recovery issues.

Постановка проблеми. Загальна політика регіонального розвитку в умовах повоєнного відновлення має охоплювати спектр нормативно-правових актів, стратегій, програм та конкретних проєктів регіонального розвитку, де мають бути прописані основні правові, інституційні, ресурсні аспекти післявоєнного розвитку та відновлення. З огляду на це, особливої актуальності набуває питання законодавчого забезпечення та підтримки розвитку прикордонних регіонів України, які постраждали внаслідок військової агресії та мають специфічні виклики у сфері безпеки, економіки, соціальної стабільності та інфраструктурного відновлення. Східні прикордонні регіони України, зокрема Харківська область, потребують комплексного підходу, який би поєднував заходи безпекового характеру з інструментами економічної підтримки та стимулювання розвитку. Їх стратегічне значення полягає у відродженні та посиленні соціально-економічного потенціалу для

формування нових логістичних ланцюгів, відновлення виробничих потужностей, створення робочих місць та стабілізації демографічної ситуації. На сьогодні у діючому законодавстві з питань розвитку прикордонних регіонів спостерігається ряд недоліків, які не дозволяють повною мірою враховувати специфіку їх розвитку у воєнному та повоєнному періодах, специфічні проблеми з втрати інвестиційної привабливості тощо. Відсутність чітких правових механізмів для стимулювання інвестицій, відновлення економічної активності, компенсації втрат та розвитку територіального співробітництва ускладнює процес повоєнного відновлення таких регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні публікації з проблематики регіонального розвитку висвітлюють такі важливі проблеми, як моделювання сценаріїв успішного повоєнного відновлення за відповідними механізмами: О. Бородіна, В. Ляшенко [1]; узагальнення сучасних викликів

регіонального розвитку: О. Джигора [2], Г. Дугінець, Н. Колодко [3] та ін. Пошук шляхів зміцнення регіональної стійкості та можливостей регіонів відновлюватися висвітлені в роботах М. Кизима [4], U. Neumann [5]. Разом з тим, проблеми удосконалення законодавчого забезпечення державної підтримки розвитку прикордонних регіонів України, зважаючи на їх актуальність, потребують додаткової уваги.

Метою статті є аналіз існуючого законодавчого забезпечення регіонального розвитку та розроблення пропозицій щодо його удосконалення з акцентом на підтримку відновлення саме найбільш постраждалих від війни прикордонних регіонів України.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правові акти у сфері забезпечення і підтримки розвитку прикордонних регіонів України, а також наукові праці, присвячені теоретичним та прикладним дослідженням проблематики регіонального розвитку та відновлення. В процесі написання статті були використані загальнонаукові та спеціальні методи та прийоми, а саме: узагальнення, аналіз та синтез для визначення вихідної сукупності нормативно-правового забезпечення регулювання регіонального розвитку в Україні; структуризації — для побудови класифікації законодавчого забезпечення економічного розвитку регіонів України; логічного узагальнення результатів — для обґрунтування висновків та рекомендацій дослідження.

Виклад основного матеріалу. До базових законодавчих актів, які регулюють питання регіонального розвитку, належить Конституція України, ст. 132 якої гарантує збалансований соціально-економічний розвиток регіонів, ст. 143 передбачає делегування повноважень органам місцевого самоврядування у сфері місцевого розвитку, ст. 92 визначає, що засади регіонального розвитку встановлюються законами. В цілому Конституція України закріплює принципи територіальної цілісності, гарантії рівного розвитку регіонів, права громадян на безпечне середовище проживання [6].

Бюджетний кодекс України [7] регулює регулювання бюджетної системи України, зокрема її структуру, принципи та правові засади функціонування, а також міжбюджетні відносини. Бюджетний кодекс України впливає на регіональний розвиток через визначення розподілу коштів між різними рівнями бюджетів, включаючи державний бюджет, обласні, районні, місцеві. Бюджетний кодекс визначає розмір та використання коштів Державного фонду регіонального розвитку, з якого спрямовується фінансування проектів регіонального розвитку. Даний документ визначає також пропорції розподілу коштів між державним, обласним та місцевими бюджетами, впливаючи на фінансову забезпеченість регіонів, міжбюджетні трансферти. Кодекс надає місцевому самоврядуванню право на самостійне управління коштами, що дозволяє регіонам розвиватись в залежності від їхніх потреб та можливостей [7].

Основними законами України, які регулюють різні аспекти регіонального розвитку, є такі: «Про стимулювання розвитку регіонів» [8], «Про засади державної регіональної політики» [9], «Про місцеве самоврядування в Україні» [10], «Про місцеві державні адміністрації» [11].

Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної регіональної політики щодо стимулювання розвитку регіонів та подолання депресивності територій [8]. В ньому визначається, що стимулювання розвитку регіонів представляє собою комплекс заходів, включно з правовими, організаційними, науковими та фінансовими, що має на меті досягнення сталого розвитку регіонів в рамках задоволення економічних, соціальних та екологічних інтересів на загальнодержавному та регіональному рівнях, а також максимально ефективного використання потенціалу регіонів в інтересах їх жителів та держави в цілому [8].

Закон [9] було оновлено з урахуванням реалій війни та необхідності повоєнного відновлення. Наприклад, введено новий термін «відновлення регіонів і територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України», у формулювання мети державної регіональної політики додано «створення безпечних умов» та ін. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [10] визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування. В цілому система термінів та понять, представлена в даному законі, описує складові механізму, згідно з яким територіальні громади різними шляхами, безпосередньо або через створені ними органи, здійснюють управління справами місцевого значення.

Закон [11] визначає модель взаємодії між центром та територіями в рамках забезпечення реалізації загальної державної політики регіонального розвитку. При цьому централізована процедура призначення голів місцевих державних адміністрацій суперечить визначеній у Європейській хартії місцевого самоврядування орієнтації на максимальну децентралізацію місцевого самоуправління.

Постанова КМУ «Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» [12] є найбільш базовою з точки зору реалій регіонального розвитку у воєнному періоді. Актуалізація Державної стратегії регіонального розвитку викликана необхідністю подолання наслідків повномасштабної агресії, що триває з 2022 р., набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС та рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку тощо [12]. Документ визначає основні тенденції та проблеми регіонального розвитку в сферах економіки та суспільства.

Проведений аналіз дозволив дійти висновку, що в цілому законодавче забезпечення розвитку та

Таблиця 1

**Основні недоліки діючого законодавства України з підтримки розвитку та відновлення
прикордонних регіонів України та напрями їх усунення**

Недолік	Зміст недоліку	Напрями усунення
Відсутність єдиного стратегічного бачення прикордонних регіонів	Закони та укази не об'єднані у стратегічну рамку розвитку прикордонних регіонів. Немає цільової державної програми з урахуванням безпеки, демографії, міграції	Розробити Державну стратегію розвитку прикордонних регіонів з урахуванням воєнного та післявоєнного періоду
Колізії розподілу повноважень між різними рівнями влади	Закони України «Про Місцеві державні адміністрації» та «Про місцеве самоврядування» дублюють функції. Немає чіткої моделі управління в умовах воєнного стану, військових адміністрацій	В рамках інституційної реформи здійснити розмежування повноважень та гармонізувати відповідне законодавство
Не враховується фінансова неспроможність громад	Фінансова автономія є формальною і на практиці не працює. Прикордонні громади втратили ПДФО, бізнес, інфраструктуру, що потребує компенсації	Запровадити державні стабілізаційні фонди, компенсаційні субвенції, спрощене фінансування для прикордонних ОТГ
Недостатня адаптація законодавства до умов воєнного та післявоєнного періоду	Відсутній єдиний механізм гнучкого реагування та адаптації. Закони не враховують специфіку деокупованих, зруйнованих, небезпечних територій. Також ще не прописані механізми післявоєнного реагування	Оновити законодавство шляхом внесення відповідних розділів щодо управління в умовах війни, окупації, відновлення
Недостатня інтеграція з європейськими програмами	Східні прикордонні слабо включені в європейські програми міжрегіонального співробітництва	На національному рівні створити орган (платформу) з інтеграції в єврофонди, розробити пріоритети участі для прикордонних регіонів
Недостатній моніторинг виконання вимог законодавства	Укази часто мають декларативний характер без чіткої системи контролю, оцінки впливу чи бюджету виконання	Розробити механізм моніторингу виконання НПА та систему звітності. Доцільно публікувати щорічні оцінки результатів у прикордонних регіонах
Не враховується дефіцит кадрів у прикордонних громадах східних регіонів	Оскільки через війну громади втратили фахівців, стає проблемою підготувати проекти, вести документацію, звітувати по грантах тощо	Запровадити державну програму підготовки та підтримки кадрів у прикордонних регіонах

Джерело: розроблено автором на основі [6–12]

відновлення прикордонних регіонів України розроблено й періодично оновлюється, а основними його недоліками є такі (табл. 1).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, на даному етапі функціонування України та її спротиву збройній агресії недоліки діючого законодавства України не дають можливості максимально ефективно підтримувати розвиток та відновлення прикордонних регіонів України, враховуючи їх специфічне становище. По-

дальші наукові дослідження мають бути присвячені поглибленню концептуальних засад оновлення законодавства з підтримки розвитку прикордонних регіонів України, враховуючи специфічні виклики воєнного та післявоєнного періодів. Зокрема перспективними представляються дослідження можливостей посилення зв'язку між безпекою та економічним відновленням на законодавчому рівні, а також розроблення нових підкодів до управління регіональним розвитком.

Література

1. Бородіна О., Ляшенко В. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 121–134.
2. Джигора О.М. Сучасні виклики та загрози регіонального розвитку, напрями їх подолання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2020. № 2 (56). С. 70–80.
3. Дугінець Г., Колодко Н. Економічне відновлення та розвиток країн після збройних конфліктів: досвід для України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки*. 2023. № 5. С. 46–65.
4. Кизим М.О., Хаустова В.Є., Юденко С.В. Концептуальні засади інституційно-інструментального забезпечення розбудови резильєнтної економіки України. *Проблеми економіки*. 2024. № 4. С. 221–234.

5. Neumann U. Digital transformation, employment change and the adaptation of regions in Germany. *Structural Change and Economic Dynamics*. 2025. Vol. 73. P. 37–50. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2024.12.014>.
6. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 11.07.2025).
7. Бюджетний Кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50–51. Ст. 572. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 10.07.2025).
8. Про стимулювання розвитку регіонів : Закон України від 08.09.2005 № 2850-IV. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2850-15> (дата звернення: 11.07.2025).
9. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.05.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 09.07.2025).
10. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 11.07.2025).
11. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1998 № 586-XIV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення: 11.07.2025).
12. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 р. № 940. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.07.2025).

References

1. Borodina, O. A., Liashenko, V. I. (2022). Povoienne vidnovlennia ekonomiky: svitovy dosvid ta sprobа yoho adaptatsii dlia Ukrainy [Post-War Economic Recovery: World Experience and Attempt to Adapt it for Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. № 1. pp. 121–134 [in Ukrainian].
2. Dzhyhora, O. M. (2020). Suchasni vyklyky ta zahrozy rehionalnoho rozvytku, napriamy yikh podolannia [Modern Challenges and Threats to Regional Development, Directions for Overcoming Them]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya "Ekonomika"*. № 2. pp. 70–80 [in Ukrainian].
3. Duhinets, H., Kolodko, N. (2023). Ekonomichne vidnovlennia ta rozvytok krain pislia zbroinykh konfliktiv: dosvid dlia Ukrainy [Economic Recovery and Development of Countries after Armed Conflicts: Experience for Ukraine]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo. Seriya "Ekonomichni nauky"*. № 5. pp. 46–65 [in Ukrainian].
4. Kyzym, M. O., Khaustova, V. Ye., Yudenko, Ye. V. (2024). Kontseptualni zasady instytutsiino-instrumentalnoho zabezpechennia rozbudovy rezylientnoi ekonomiky Ukrainy [Conceptual Principles of Institutional and Instrumental Support for Building a Resilient Economy of Ukraine]. *Problemy ekonomiky*. № 4. pp. 221–234 [in Ukrainian].
5. Neumann U. (2025). Digital transformation, employment change and the adaptation of regions in Germany. *Structural Change and Economic Dynamics*. Vol. 73. pp. 37–50.
6. Konstytutsiia Ukrainy vid 28.06.1996 No. 254k/96-VR [Constitution of Ukraine of June 28, 1996 No. 254k/96-VR]. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].
7. Biudzhetni Kodeks Ukrainy [Budget Code of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 2010, No. 50–51, Art. 572. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> [in Ukrainian].
8. Pro stymuliuvannia rozvytku rehioniv: Zakon Ukrainy vid 08.09.2005 No. 2850-IV [On Stimulating Regional Development: Law of Ukraine of September 8, 2005 No. 2850-IV]. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2850-15> [in Ukrainian].
9. Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky: Zakon Ukrainy vid 05.05.2015 No. 156-VIII [On the Principles of State Regional Policy: Law of Ukraine of May 5, 2015 No. 156-VIII]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> [in Ukrainian].
10. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 No. 280/97-VR [On Local Self-Government in Ukraine: Law of Ukraine of May 21, 1997 No. 280/97-VR]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].
11. Pro mistsevi derzhavni administratsii: Zakon Ukrainy vid 09.04.1998 No. 586-XIV [On Local State Administrations: Law of Ukraine of April 9, 1998 No. 586-XIV]. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/586-14> [in Ukrainian].
12. Pro vnesennia zmin do Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 13.08.2024 No. 940 [On Amendments to the State Regional Development Strategy for 2021–2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 13, 2024 No. 940]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.07.2025

УДК 352.07:005.95/.96

Сич Тетяна Володимирівна

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

Sych Tetiana

*Doctor of Pedagogical Sciences, 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-2025-7-11210

ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

LEGAL FOUNDATIONS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE LOCAL-LEVEL PUBLIC SERVICE SYSTEM OF UKRAINE

Анотація. Вступ. У контексті децентралізації та реформування державного управління в Україні управління людськими ресурсами (HR-management) на місцевому рівні набуває особливого значення. Воно покликане забезпечити ефективність, прозорість і професіоналізм публічної служби, сприяючи формуванню кадрового потенціалу громад. Законодавчі та нормативно-правові акти формують базові умови для розвитку людського капіталу у сфері публічного управління на місцевому рівні.

Мета. Розглянути правові засади управління людськими ресурсами в системі публічної служби України на місцевому рівні як дієвого механізму розвитку кадрового потенціалу публічного управління.

Матеріали і методи. Аналіз проведено на основі нормативно-правових актів, зокрема законів, постанов КМУ, наказів НАДС, Стратегій, а також наукових праць і публікацій. Застосовано методи контент-аналізу, систематизації, порівняльного аналізу, синтезу та узагальнення.

Результати. Встановлено, що правова база HR-управління на місцевому рівні є фрагментованою та частково неузгодженою. Виокремлено ключові документи – Закон України «Про державну службу», Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування», відповідні стратегії, постанови й положення. Проаналізовано ключові новації законопроекту «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 6504. Підкреслено відсутність обов'язковості професійної підготовки посадових осіб та необхідність узгодження норм.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку єдиної моделі HR-управління, удосконалення нормативної бази, впровадження цифрових рішень та забезпечення системного підходу до професійного розвитку службовців на місцевому рівні.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, місцеве самоврядування, нормативно-правова база, кадрова політика, реформа публічної служби.

Summary. Introduction. In the context of decentralization and public administration reform in Ukraine, human resource (HR-management) management at the local level is gaining particular importance. It is intended to ensure the effectiveness, transparency, and professionalism of public service, contributing to the development of the human capacity of local communities. Legislative and regulatory acts form the basic framework for the development of human capital in the field of public administration at the local level.

Purpose. To examine the legal foundations of human resource management in the public service system of Ukraine at the local level as an effective mechanism for developing the human potential of public administration.

Materials and Methods. The analysis is based on legal and regulatory acts, including laws, resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine, orders of the National Agency of Ukraine for Civil Service (NAUCS), strategies, as well as scholarly works

and publications. The research applies methods of content analysis, systematization, comparative analysis, synthesis, and generalization.

Results. It has been established that the legal framework for HR management at the local level is fragmented and partially inconsistent. Key documents have been identified, including the Law of Ukraine «On Civil Service», the Law «On Service in Local Self-Government Bodies», relevant strategies, resolutions, and regulations. The main innovations of Draft Law No. 6504 «On Service in Local Self-Government Bodies» have been analyzed. The lack of mandatory professional training for local officials and the need to harmonize legal norms have been emphasized.

Discussion. Further research should focus on the development of a unified HR management model, improvement of the legal framework, implementation of digital solutions, and ensuring a systematic approach to the professional development of local government officials.

Key words: human resource management, local self-government, legal framework, personnel policy, public service reform.

Постановка проблеми. У контексті реформування державного управління в Україні та посилення ролі місцевого самоврядування ключовим викликом є підвищення ефективності управління людськими ресурсами (HR) на місцевому рівні. Розвиток HR-підходів у публічному секторі є критично важливим як для модернізації держави, так і для забезпечення стійкості громад. Правові засади публічної служби вимагають інтеграції європейських принципів прозорості, політичної нейтральності та доброчесності у щоденну практику органів місцевого самоврядування. Саме законодавчі та нормативно-правові акти формують базові умови для реалізації реформи та розвитку людського капіталу в публічній службі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні науковці розглядають правові засади у роботах, присвячених формуванню та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування (Аксьонова О., Волківська А., Яценко О., Якобчук В., Завгородній А. [1]), організації державної служби (Битяк Ю. [3]), управлінню людськими ресурсами у сфері публічної служби (Гончарук Н. [4], Дубенко С. [7]), кадровому забезпеченню органів місцевого самоврядування (Дробот І. [6], Малиновський Ю., Карий О. [8]). Конституційно-правові проблеми служби в органах місцевого самоврядування розглянуто у докторській дисертації Падалко Г. [11]. Правові засади трансформації управління людськими ресурсами в системі державної служби України ґрунтовно розглянуто у статті Мельника В. [9]. Проте роботи, присвячені аналізу правових засад управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, відсутні.

Метою статті є розгляд правових засад управління людськими ресурсами в системі публічної служби України на місцевому рівні як дієвого механізму розвитку кадрового потенціалу публічного управління.

Матеріали і методи. Під час проведення дослідження було здійснено ґрунтовний аналіз наукових публікацій, нормативно-правової бази управління людськими ресурсами в публічному управлінні. Досліджувалася інформація з відкритих порталів — Верховної Ради, Кабінету Міністрів, Національного агентства України з питань державної служби

(НАДС), а також залучення академічних баз даних та репозитаріїв наукових установ та інститутів. Використано метод контент-аналізу, за допомогою якого здійснено відбір та узагальнення інформації, пов'язаної з темою роботи; методи синтезу та узагальнення — для створення цілісного бачення проблеми й формулювання висновків.

Виклад основного матеріалу. Правове регулювання управління людськими ресурсами в системі публічного управління забезпечується шляхом ухвалення уповноваженими суб'єктами відповідних нормативно-правових актів у межах визначеної процедури, які регламентують організаційні та функціональні засади публічної служби, формуючи єдину ієрархічну систему. Назарова Г. і Лаптев В. [10] пропонують поділ нормативно-правового забезпечення за критеріями рівня, напряму та функціонального призначення. З огляду на рівень дії, нормативно-правова база охоплює міжнародний, національний, регіональний або галузевий та локальний рівні. Такі документи не лише мають певну ієрархію, але й поширюються на конкретні територіальні або функціональні сфери, а також розрізняються за юридичною силою. На вершині цієї ієрархії стоїть Конституція України як основний закон держави, який має найвищу юридичну силу на всій території країни. Усі інші нормативні акти, що регулюють питання управління персоналом у державних структурах, повинні відповідати її положенням. Це стосується й міжнародних договорів і актів, які регламентують трудові відносини та захист прав людини й набувають чинності після їхньої ратифікації в Україні.

Важливим етапом у вдосконаленні законодавства та адаптації його до стандартів Європейського Союзу (ЄС) стало ухвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року [18]. Цей документ визначив ключові проблеми, які потребували негайного вирішення, окреслив цілі, механізми реалізації, основні завдання та індикатори успішності реформи. Важливими положеннями стратегії є: розмежування політичних і адміністративних посад, запровадження прозорої конкурсної процедури при відборі на посади державної служби, створення ефективної системи HR-менеджменту

у сфері державної служби, а також встановлення чітких і зрозумілих принципів оплати праці. Усі ці новації були нерозривно пов'язані з процесом інтеграції України в європейський правовий і управлінський простір та супроводжувались активною участю європейських інституцій у розробці сучасної моделі державної служби та системи управління людськими ресурсами [18].

Серед комплексу нормативно-правових актів, що регулюють питання управління державною службою та людськими ресурсами провідну роль відіграють закони, оскільки вони створюють правову базу для функціонування всієї системи управління кадровим потенціалом у державному секторі. Ключовим є Закон України «Про державну службу» (№ 889–19, 2015) [13], який встановлює принципи публічної служби: професіоналізм, стабільність, конкурсність, політичну нейтральність та відкритість. Доповнюють закон урядові акти, зокрема Розпорядження КМУ № 474-р (2016) [5] та № 844-р (2017) [17], що запроваджують сучасну кадрову політику на місцевому рівні, а також HRMIS — інформаційну систему управління персоналом.

Також серед ключових документів, що формували основи державної кадрової політики в Україні, слід відзначити Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки, затверджену у 2012 р. [19]. У документі було визначено загальну мету, пріоритетні завдання та основні напрями розвитку системи управління людськими ресурсами, реалізація яких мала стати основою сучасної кадрової політики держави. Стратегія передбачала реалізацію у три етапи на основі відповідних планів заходів з її впровадження. Документом передбачалося підвищення вимог до морально-етичних якостей державних службовців, посилення їхньої відповідальності, удосконалення процедур дисциплінарного провадження, створення механізмів залучення до державної служби висококваліфікованих фахівців, відновлення ефективних підходів до формування кадрового резерву, впровадження сучасних методів управління персоналом, розвиток профорієнтаційної роботи серед молоді, а також підтримка наукових досліджень у сфері людського потенціалу. Важливо підкреслити, що зміст цієї стратегії та її цілі були тісно пов'язані з процесом адаптації національного законодавства до стандартів ЄС, що відображає євроінтеграційний курс України у сфері публічного управління.

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» 2001 р. визначає основні вимоги до посадових осіб та зазначає, що «проведення конкурсу, випробування та стажування при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється в порядку, визначеному законодавством України про державну службу» [15]. Також у документі зазначається, що організаційні аспекти проходження служби в органах місцевого самоврядування, зокрема навчання та підвищення кваліфікації посадових

осіб, їхнє кар'єрне просування, регламентація тривалості робочого часу, порядок здійснення службових відряджень і компенсації пов'язаних із ними витрат, а також особливості притягнення до дисциплінарної відповідальності та вирішення інших питань службового характеру, регулюються відповідно до положень чинного законодавства. Однак, у ст. 3 Закону України «Про державну службу» [13] визначено, що його дія не поширюється, зокрема, на посадових осіб місцевого самоврядування, що є певною правовою колізією, яка залишається й на теперішній час.

Також у ст. 8 Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» йдеться про «постійне вдосконалення організації своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації» [15] посадових осіб органу місцевого самоврядування. Проте обов'язковість навчання виборних осіб місцевого самоврядування як професійного обов'язку та відповідальності недостатньо реалізується на практиці, про що зазначала голова НАДС з питань державної служби Альошина Н. під час виступу на засіданні конгресу місцевих та регіональних влад при Президентові України у 2021 р. [2]. Вона презентувала нову редакцію Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування», який унормовує питання безперервності професійного розвитку службовців, організації професійного навчання, в тому числі виборчих посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Проте навіть прийняття цього законопроекту не вводить обов'язковість наявності професійної управлінської освіти для посадових осіб місцевого самоврядування.

Аналізуючи нормативно-правову базу управління людськими ресурсами, Мельник В. [9] наголошує, що її фундамент становлять норми державного, адміністративного та трудового права. У той час як ключові положення визначаються саме інститутами державного й адміністративного права, значну роль у регулюванні трудових відносин відіграють і інші правові акти, зокрема Кодекс законів про працю України. До інших правових актів, які регламентують службово-трудові відносини та регулюють управління людськими ресурсами належать постанови, укази, положення, статuti, інструкції, правила, розпорядження, накази та інші акти підзаконного характеру. Вони приймаються в межах повноважень відповідного виконавчого органу та не можуть суперечити чинному законодавству, однак мають право деталізувати, конкретизувати та розвивати положення законів з метою ефективного практичного впровадження. Правову основу управління людськими ресурсами в системі державної служби становлять, зокрема, накази НАДС, а також постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України (КМУ). Ці акти регламентують ключові процеси: рекрутинг, проходження та припинення державної служби, а також інші аспекти кадрової політики. Серед базових урядових постанов,

які визначають порядок реалізації кадрових процедур, можна виокремити Постанови КМУ: «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25 березня 2016 р. № 246; «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 06.02.2019 р. № 106; «Деякі питання документування управлінської діяльності» від 17 січня 2018 р. № 55, у якій затверджено Типову інструкцію з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну; Типову інструкцію з діловодства в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади; Регламент організації взаємодії органів виконавчої влади в електронній формі; «Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби» від 25 березня 2016 р. № 229; «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 05.08.2016 № 158; «Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними та іншими спеціальними званнями» від 20 квітня 2016 р. № 306; «Питання оплати праці працівників державних органів» від 18 січня 2017 р. № 15 та ін. Вимоги до посад в органах місцевого самоврядування затверджено наказом НАДС «Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування» від 07.11.2019 № 203–19 [14].

Важливим кроком розвитку нормативно-правової бази стало прийняття Законопроекту № 6504 «Про службу в органах місцевого самоврядування» у 2023 р. [16], але він набуде чинності не раніше ніж через шість місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні. Серед ключових новацій запропонованого законопроекту щодо регулювання служби в органах місцевого самоврядування варто виділити такі: встановлення чіткого розмежування посадових категорій: між службовцями місцевого самоврядування та виборними посадовими особами, з визначенням їх правового статусу; закріплення принципу політичної нейтральності службовців, із одночасним збереженням за ними конституційного права бути обраними та гарантій, передбачених виборчим законодавством; запровадження посади керівника служби в органі місцевого самоврядування як окремого інституту управління персоналом; гарантії соціального захисту працівників, зокрема встановлення мінімального рівня оплати праці; впровадження відкритої конкурсної процедури добору кадрів, орієнтованої на особисті досягнення та професійні якості кандидатів; забезпечення

безперервного професійного розвитку службовців шляхом систематичного підвищення кваліфікації, проходження стажувань та підтримки самоосвіти; побудова системи управління за результатами службової діяльності з чітко окресленими можливостями прозорого кар'єрного просування; встановлення механізмів прозорого нарахування премій із обов'язковим їх оприлюдненням.

Крім відтермінування введення у дію цього законопроекту, Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [15] вносить також деякі корективи у питання конкурсу та призначення на посади в органи місцевого самоврядування на період дії воєнного стану.

Як ще у 2021 р. зазначала Н. Альошина на згаданому вище конгресі, у країні «є ресурси, є можливості, але нам бракує волі приділяти час для розвитку посадових осіб місцевого самоврядування та фаховості свого персоналу» [2]. У діючих Типових професійно-кваліфікаційних характеристиках посадових осіб місцевого самоврядування [14] не йдеться мова про вимогу мати освіту рівня магістра саме зі спеціальності Публічне управління та адміністрування. Отже, на сьогоднішній день на нормативно-правовому рівні фактично не існує вимоги до посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад щодо спеціальної професійної підготовки. Ураховуючи те, що на виборні посади місцевого самоврядування можуть прийти люди, які до цього не працювали у сфері державної служби та не мають управлінської освіти, це може призвести до непрофесійності управління на місцевому рівні.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Організаційно-правовий механізм розвитку кадрового потенціалу відіграє провідну роль у системі управління людськими ресурсами в системі публічної служби України на місцевому рівні, оскільки суттєво впливає на організаційно-функціональну складову місцевого управління та сприяє формуванню професійного, політично неупередженого корпусу службовців. Такий механізм має виконувати функції нормативного регулювання діяльності органів місцевого самоврядування, визначаючи її принципи, правові та організаційні засади. Він повинен забезпечувати публічність, професійність, ефективність і громадську орієнтованість, а також сприяти впорядкуванню взаємозв'язків між її структурними компонентами шляхом формування чіткої ієрархії інституту публічної служби. Фрагментованість та неузгодженість нормативної бази; брак стратегічного планування в HR-політиці; відсутність єдиної моделі оцінювання та мотивації посадових осіб органів місцевого самоврядування до професійного навчання є суттєвими викликами у сучасній системі управління людськими ресурсами в системі публічної служби України на місцевому рівні.

Література

1. Аксьонова О.В., Волківська А.М., Яценко О.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.1.30
2. Алюшина Н.О. Формування системи навчання та підвищення кваліфікації органів місцевого самоврядування. *Засідання конгресу місцевих та регіональних влад при Президенті України (2021, 30 вересня)*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=NLqZDeGax-U> (дата звернення 12.07.2025)
3. Битяк Ю.П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади : монографія. Харків : Право, 2015. 304 с.
4. Гончарук Н.Т., Пирогова Ю.В. Концептуальні засади управління людськими ресурсами у сфері публічної служби: архетипний підхід. *Публічне урядування*. 2019. (3 (18), С. 159–172. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-159-172>
5. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження КМУ від 24 червня 2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text> (дата звернення 12.07.2025).
6. Дробот І.О. Гарантування місцевого самоврядування в Україні: теоретико методологічний аспект : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2010. 312 с. <https://doi.org/10.35432/tisb292023289503>
7. Дубенко С.І. Ефективна кадрова політика — ключове завдання посилення дієздатності держави. *Зб. наук. пр. УАДУ*. К. : Вид-во УАДУ, 2019. Вип. 2. Ч. 3. С. 50–57.
8. Малиновський Ю.В., Кайрий О.І. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2022. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/73/s3.pdf>. (дата звернення 09.07.2025).
9. Мельник В.І. Правові засади трансформації управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Демократичне врядування*. 2020. Вип. 2(26). <https://doi.org/10.33990/2070-4038.26.2020.228510>.
10. Назарова Г.В., Лаптев В.І. Дослідження нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 2. С. 125.
11. Падалко Г.В. Служба в органах місцевого самоврядування в Україні: проблеми теорії та практики: дис. на здоб. наук. ступеня докт. юрид. наук за спеціальністю 12.00.02. Х., 2013. 475 с.
12. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України № 2259-IX від 12 травня 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення 12.07.2025).
13. Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 12.07.2025).
14. Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ НАДС від 07.11.2019 № 203–19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19#Text> (дата звернення 12.07.2025).
15. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення 12.07.2025).
16. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 2 травня 2023 р. № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення 12.07.2025).
17. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження КМУ від 1 грудня 2017 р. № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 12.07.2025).
18. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження КМУ № 227-р від 18.03.2015 р. *Урядовий кур'єр*. 2015. № 63.
19. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки, схвалена Указом Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (дата звернення: 02.07.2025).

References

1. Aksonova, O., Volkivska, A., Yatsenko, O., Yakobchuk, V. and Zavorodni, A. (2022), Teoretychni ta orhanizatsiini aspekty formuvannia ta realizatsii kadrovoi polityky v orhanakh derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia [Theoretical and organizational aspects of formation and implementation of personnel policy in state authorities and local self-government]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 1, DOI: 10.32702/2307-2156-2022.1.30 [in Ukrainian].
2. Aliushyna N. O. (2021). Formuvannia systemy navchannia ta pidvyshchennia kvalifikatsii orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Formation of the system of training and professional development of local self-government bodies]. *Zasi-dannia konhresu mistsevykh ta rehionalnykh vlad pry Prezydentovi Ukrainy* (2021, 30 veresnia). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=NLqZDeGax-U> (data zvernennia 12.07.2025) [in Ukrainian].

3. Bytiak, Yu. P. (2015), *Derzhavna sluzhba v Ukraini: orhanizatsiino-pravovi zasady: monohrafiia* [Civil service in Ukraine: organizational and legal principles: monograph], Pravo, Kharkiv, Ukraine, 304 s. [in Ukrainian].
4. Honcharuk N. T., Pyrohova Yu. V. (2019). *Kontseptualni zasady upravlinnia liudskymy resursamy u sferi publichnoi sluzhby: arkhetynyi pidkhid* [Conceptual foundations of human resources in Public services: an archetypal approach]. *Publichne uriaduvannia*, № 3 (18), 159–172. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-159-172> [in Ukrainian].
5. Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy [Certain Issues of Public Administration Reform in Ukraine]: rozporiadzhennia KMU vid 24 chervnia 2016 r. № 474-r. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text> (data zvernennia 12.07.2025) [in Ukrainian].
6. Drobot I. O. (2010). *Harantuvannia mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: teoretyko metodolohichniy aspekt* [Guaranteeing local self-government in Ukraine: theoretical and methodological aspect]: monohrafiia. Lviv: LRIDU NADU. 312 s. <https://doi.org/10.35432/tisb292023289503> [in Ukrainian].
7. Dubenko S. (2019). Effective personnel policy is a key task of strengthening the capacity of the state [Effective personnel policy is a key task of strengthening the state's capacity to act]. *Zb. nauk. pr. UADU*, vol. 2, part 3, pp. 50–57 [in Ukrainian].
8. Malinovskiy Yu. V., Kariy O. I. (2022). *Obgruntuvannia kadrovoho zabezpechennia v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia* [Justification of staff support in local self-government bodies]. *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnia*. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/73/s3.pdf>. (data zvernennia 15.07.2025) [in Ukraine]
9. Melnyk V. I. (2020). *Pravovi zasady transformatsii upravlinnia liudskymy resursamy v systemi derzhavnoi sluzhby ukrainy* [Legal Foundations of Human Resource Management Transformation in the Civil Service System of Ukraine]. *Naukovyi visnyk "Demokratychnе vriaduvannia"*. Vyp. 2(26). <https://doi.org/10.33990/2070-4038.26.2020.228510> [in Ukrainian].
10. Nazarova H. V., Laptiev V. I. (2017). *Doslidzhennia normatyvno-pravovoho zabezpechennia upravlinnia liudskymy resursamy v Ukraini* [Study of the Legal and Regulatory Framework for Human Resource Management in Ukraine]. *Sotsialnotrudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*. № 2. S. 125 [in Ukrainian].
11. Padalko H. V. (2013). *Sluzhba v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: problemy teorii ta praktyky* [Service in local government bodies in Ukraine: problems of theory and practice]: dys. na zdob. nauk. stupenia dokt. yuryd. nauk za spetsialnistiu 12.00.02. Kh.. 475 s. [in Ukrainian].
12. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo funktsionuvannia derzhavnoi sluzhby ta mistsevoho samovriaduvannia u period dii voiennoho stanu [On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Functioning of the Civil Service and Local Self-Government During Martial Law]: *Zakon Ukrainy № 2259-IX vid 12 travnia 2022 roku*. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> [in Ukrainian].
13. Pro derzhavnu sluzhbu [On Civil Service]: *Zakon Ukrainy № 889-VIII vid 10.12.2015 r.* ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
14. Pro zatverdzhennia Typovykh profesiino-kvalifikatsiinykh kharakterystyk posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [On the Approval of the Standard Professional and Qualification Characteristics of Local Self-Government Officials]: *Nakaz NADS vid 07.11.2019 № 203-19*. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19#Text> [in Ukrainian].
15. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [On Service in Local Self-Government Bodies]: *Zakon Ukrainy vid 7 chervnia 2001 roku № 2493-III*. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> [in Ukrainian].
16. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [On Service in Local Self-Government Bodies]: *Zakon Ukrainy vid 2 travnia 2023 r. № 3077-IKh*. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> [in Ukrainian].
17. Pro skhvalennia Kontseptsii vprovadzhennia informatsiinoi systemy upravlinnia liudskymy resursamy v derzhavnykh orhanakh ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii [On the Endorsement of the Concept for the Implementation of the Human Resource Management Information System in Public Authorities and the Approval of the Action Plan for Its Implementation]: *rozporiadzhennia KMU vid 1 hrudnia 2017 r. № 844-r*. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
18. Pro skhvalennia Stratehii reformuvannia derzhavnoi sluzhby ta sluzhby v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini na period do 2017 roku ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii [On the Endorsement of the Strategy for Reforming the Civil Service and Service in Local Self-Government Bodies in Ukraine for the Period Until 2017 and the Approval of the Action Plan for Its Implementation]: *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy № 227-r vid 18.03.2015 r. Uriadovi kurier*. 2015. № 63 [in Ukrainian].
19. Stratehiia derzhavnoi kadrovoy polityky na 2012–2020 roky [State Personnel Policy Strategy for 2012–2020], skhvalena Ukazom Prezydenta Ukrainy № 45/2012 vid 01.02.2012 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.07.2025

UDC 338.432

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Komarivska Natalia

*PhD in Public Administration,
senior research fellow department of entrepreneurship,
cooperation and agro-industrial integration
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"
National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine*

Комарівська Наталя Миколаївна

*доктор філософії з державного управління,
старший науковий дослідник
відділу підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
Національної академії аграрних наук України
ORCID: 0009-0003-2869-4411*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-7-11242

STATE SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF BUSINESS ENTITIES IN THE GROWING OF CROP PRODUCTS IN WARTIME CONDITIONS

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА З ВИРОЩУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Summary. Introduction. The implementation of state financial and credit support for the development of agrarian business entities is of paramount importance for ensuring the country's food security and the survival of farms in times of crisis.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the current state of state support for the development of business entities for the cultivation of crop products in wartime conditions and to substantiate the directions of its improvement.

Materials and methods. To achieve the set goal, general scientific research methods were used (abstract-logical, monographic, structural-functional, graphic, statistical analysis and grouping, etc.). The information base of the study was the decisions of the Cabinet of Ministers of Ukraine, legislative acts of Ukraine, data of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine, and national agencies.

Results. The need to amend the current "Procedure for the Use of Funds Provided in the State Budget for Supporting Farms and Other Producers of Agricultural Products" and "Procedure for Grants for the Creation or Development of Processing Enterprises" has been established. It has been substantiated that state support funds should be provided to those business structures for growing crop products that implement organic production systems, digital transformation, precision agriculture, new tillage technologies, alternative energy sources; use resistant plant varieties of new selection and environmentally friendly methods of pest control; grow export-oriented products. It has been found that one of the criteria for receiving a grant for an entrepreneur is the level of manifestation of innovative initiatives in the market environment. In extreme operating conditions, state support for the development of business entities for growing crop products is determined by the amount of assistance from international donors, organizations or institutions.

Further research in this area. Further research is related to the search for new forms and directions of state financial and credit support for business structures in agriculture and to the improvement of regional programs for the development of crop production, post-war reconstruction of the economy of regions.

Key words: state support, state regulation, support mechanism, state programs, grant projects, business entities, crop production, adaptation to the crisis.

Анотація. Вступ. Реалізація державної фінансово-кредитної підтримки розвитку суб'єктів аграрного бізнесу має найважливіше значення для забезпечення продовольчої безпеки країни та виживання господарств в умовах кризи.

Мета. Метою дослідження є аналіз сучасного стану державної підтримки розвитку суб'єктів підприємництва з вирощування продукції рослинництва в умовах воєнного часу та обґрунтування напрямів її вдосконалення.

Матеріали і методи. Для досягнення поставленої мети використовувалися загальнонаукові методи дослідження (абстрактно-логічні, монографічні, структурно-функціональні, графічні, статистичного аналізу та групувань та ін.). Інформаційною базою дослідження слугували рішення Кабінету Міністрів України, законодавчі акти України, дані Міністерства аграрної політики та продовольства України, національних агентств.

Результати. Встановлено потреба внесення змін до діючих “Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання підтримки фермерським господарствам та іншим виробникам сільськогосподарської продукції” та “Порядку надання грантів на створення або розвиток переробних підприємств”. Обґрунтовано, що кошти державної підтримки слід надавати тим підприємницьким структурам з вирощування продукції рослинництва, які впроваджують системи органічного виробництва, цифрової трансформації, точного землеробства, нових технологій обробки ґрунту, альтернативних джерел енергії; використовують стійкі сорти рослин нової селекції та екологічно чисті способи знищення шкідників; вирощують експортоорієнтовану продукцію. Виявлено, що одним з критеріїв отримання гранту для підприємця є рівень прояву інноваційних ініціатив в ринковому середовищі. В екстремальних умовах функціонування державна підтримка розвитку суб’єктів підприємництва з вирощування продукції рослинництва визначається розміром допомоги від міжнародних донорів, організацій або установ.

Перспективи. Подальші дослідження пов’язані з пошуком нових форм та напрямів державної фінансово-кредитної підтримки підприємницьких структур в сільському господарстві та з вдосконаленням регіональних програм розвитку рослинництва, післявоєнної відбудови економіки регіонів.

Ключові слова: державна підтримка, державне регулювання, механізм підтримки, державні програми, грантові проекти, суб’єкти підприємництва, продукція рослинництва, адаптація до кризи.

Statement of the problem. The armed conflict in Ukraine caused significant losses and damages to the agrarian sector of the economy and the agro-industrial complex. It was established that the cost of destroyed agricultural assets is \$10.3 billion; 56.7% of all losses are destroyed machinery in agriculture; \$69.8 billion are losses of commodity producers in agriculture; \$1.8 billion are losses from damage to granaries; \$398 million are losses from damage to 16.3 thousand hectares of perennial plantations; \$69.8 billion are indirect losses in the agricultural business [14, p. 4]. The components of the losses include: costs for land reclamation (–\$329 million); reduction in domestic prices for agricultural products (–\$24.1 billion); reduction in agricultural production volumes (–34.3 billion dollars — reduction in annual crop production; 769 million dollars — reduction in perennial crop production); increase in the cost of agricultural production (–4.4 billion dollars); increase in production costs (–4.4 billion dollars). It is estimated that over the next 10 years, in order to fully restore the country’s economic system, it is necessary to attract 56 billion dollars (35.5 billion dollars — for long-term restoration of production; 9.4 billion dollars — for restoration of damaged assets; 6.1 billion dollars — for immediate restoration of the production process; 5.02 billion dollars — to support initiatives for the European course of agricultural development) [14, pp. 8–18]. Therefore, in modern conditions of functioning, state financial and credit support for the development of business entities engaged in the cultivation of crop products is the most important tool for adaptation and survival in the market environment.

Analysis of recent research and publications. State support for the development of business structures in agriculture is of particular importance for ensuring the livelihoods of citizens and food security

in general. Among the latest research and publications, it is necessary to identify conceptual positions and applied developments of scientists of the National Scientific Center “Institute of Agrarian Economics” of the National Academy of Sciences of Ukraine and the State Institution “Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine”. Various positions of state support for the development of business entities in modern conditions are revealed in the studies of economists Boky O., Kovalenko O. (2024) [1]; Kravchenko S., Malik M., Shpykuliak O., Zaburanna L. (2022, 2024, 2025) [2, 3, 5]; Kryshchal H., Bezhenar I., Khimich S., Skyba H. (2025) [4]; Babayev V., Kravchenko O. (2025) [6]; Dankevych E., Dankevych V., Akhmetov I. (2024) [7]; Dobrovolska E., Pokotylska N., Volsky V. (2024) [8]; Dragan I., Datsiy N. (2023) [9]; Lozynska T. (2024) [10]; Magomedov A. (2023) [11]; Nebrat V., Suprun N., Bodnarchuk T., Gorditsa K., Gorin N., Didkivska L., Korniyaka O., Kurbet O., Kudlasevich O., Slivka T. (2024) [13]; Neiter R., Zorya S., Mulyar O. (2024) [14]; Pavlenko S. (2025) [15]; Rusan V., Zhurakovska L. (2025) [16]; Sapych V., Tereshchenko S. (2025) [17] and others.

A group of scientists Kravchenko S., Malik M., Shpykuliak O., Zaburanna L. (2022, 2024, 2025) [2, 3, 5] substantiated the institutional approach to regulating the development of business structures in agriculture, the structural and functional interactions of institutions in entrepreneurial activity, the features of the formation of mechanisms for state support and stimulation of the development of small and micro-enterprises of agrarian business, the methodological basis for stimulating and supporting the development of agricultural cooperation entities, etc. Scientists Dragan I., Datsiy N. (2023) [9] focused on the need to intensify state support for the development of innovative activities of business structures of the agro-industrial

complex. Scientist Magomedov A. (2023) [11] developed an algorithm for state support for business structures of agrarian business for the period of economic recovery after the end of the armed conflict.

In the monographic study by the authors Nebrat V., Suprun N., Bodnarchuk T., Gorditsa K., Gorin N., Didkivska L., Korniyaka O., Kurbet O., Kudlasevich O., Slivka T. (2024) [13] the results of the interaction of the state and market players, models of the market system of functioning of entrepreneurs, features of state regulation in extreme conditions are revealed and substantiated. Scientists Dankevych E., Dankevych V., Akhmetov I. (2024) [7] pay attention to strategies for attracting financial resources, legislative regulation of the functioning of business structures, digital transformation in rural development.

Scientists Boki O., Kovalenko O. (2024) [1] revealed the essence of programs to support enterprises in the agricultural economy, identified problems with logistics, energy supply, environmental conditions, and socio-economic losses. Attention is focused on the selectivity of supporting business entities in agriculture with financial resources invested from abroad. Scientists Dobrovol'ska E., Pokoty'ska N., Volsky V. (2024) [8] revealed the task of regulating the functioning of small and medium-sized businesses in the agricultural sector of the economy (development of socialization of business structures and adaptive logistics infrastructure, improvement of the legislative framework, rationalization of financial and credit support). Scientist Lozyn'ska T. (2024) [10] proposes to improve state socio-economic support for business entities in the production of organic products.

A group of scientists Krysh'tal H., Bezhenar I., Khimich S., Skyba H. (2025) [4] substantiated the peculiarities of the functioning of business structures in the regions regarding the possibility of access to financial resources; the results of the use of state subsidies, grants, and soft loans were assessed. The authors recommended using open, clear, undisclosed conditions for attracting financial resources. Scientists Babayev V., Kravchenko O. (2025) [6] developed a concept of the functioning of state institutions as network partners. Attention is also focused on the shortcomings of financing small and medium-sized business entities in the agricultural business, the features of international payments, and mechanisms for tokenizing agricultural assets. Scientists Sapych V., Tereshchenko S. (2025) [17] proposed using criteria for assessing the level of development of entrepreneurs in the production of export-oriented products for providing grants and opportunities for entrepreneurs to implement alternative energy sources.

The purpose of the study is to analyze the current state of state support for the development of business entities in the cultivation of plant products in wartime conditions and to substantiate the directions of its improvement.

Materials and methods. To achieve the set goal, general scientific research methods were used (abstract-logical, monographic, structural-functional, graphic, statistical analysis and grouping, etc.). The information base of the study was the decisions of the Cabinet of Ministers of Ukraine, legislative acts of Ukraine, data of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine, national agencies.

Presentation of the main material of the study. In 2025, the costs of developing agricultural production will increase. Entrepreneurs in agriculture have the greatest needs for providing seeds, fuel, fertilizers; for access to sales markets, feed or fodder; for replenishing the livestock [16, p. 3]. The cost of mineral fertilizers is increasing, the cost of imported resources is increasing, the excise tax on fuel is increasing, plant protection products and seeds are becoming more expensive, etc. All projects and programs to support commodity producers in agriculture in 2025 are implemented by the Ministry of Economy and the Ministry of Agrarian Policy and Food. In particular, in the state budget for 2025, the Ministry of Agrarian Policy and Food has provided 137.7 million euros or 6011.0 million UAH of funds to support agrarian business entities in wartime.

The program "Support for farms and other producers of agricultural products" provides 109.8 million euros or 4796.0 million UAH of support from the special fund of the state budget (Fig. 1) [15, p. 3]. The components of support for farms and other producers of agricultural products are the following: a budget subsidy per 1 ha of cultivated land for conducting an agricultural business; special budget subsidies for keeping cattle, breeding stock of sheep or goats. The program "Provision of loans to farms" provides 1.8 million euros or 80.0 million UAH of support from the special fund of the state budget (Figure 1) [15, p. 3]. The purpose of support is to provide interest-free loans.

Under the program "Financial Support for Agricultural Producers" at the expense of the special fund of the state budget, 22.9 million euros or 1000.0 million UAH of support is provided, and at the expense of the general fund of the state budget — 4.7 million euros or 205.0 million UAH (Figure 2) [15, p. 4]. The components of financial support for agricultural producers are the following: 22.9 million euros or 1000.0 million UAH — to support entrepreneurs in the agro-processing industry and livestock farming; 4.6 million euros or 200.0 million UAH — to support entrepreneurs who use reclaimed land or are water users; 0.1 million euros or 5.0 million UAH — for additional payments for a single social insurance contribution to family farms.

Under the program "Providing grants for the creation or development of a business" 31.4 million euros or 1370.0 million UAH are provided for the development of berry growing, gardening, viticulture, greenhouse farming and for veterans. Under the program "Ensuring the functioning of the Entrepreneurship

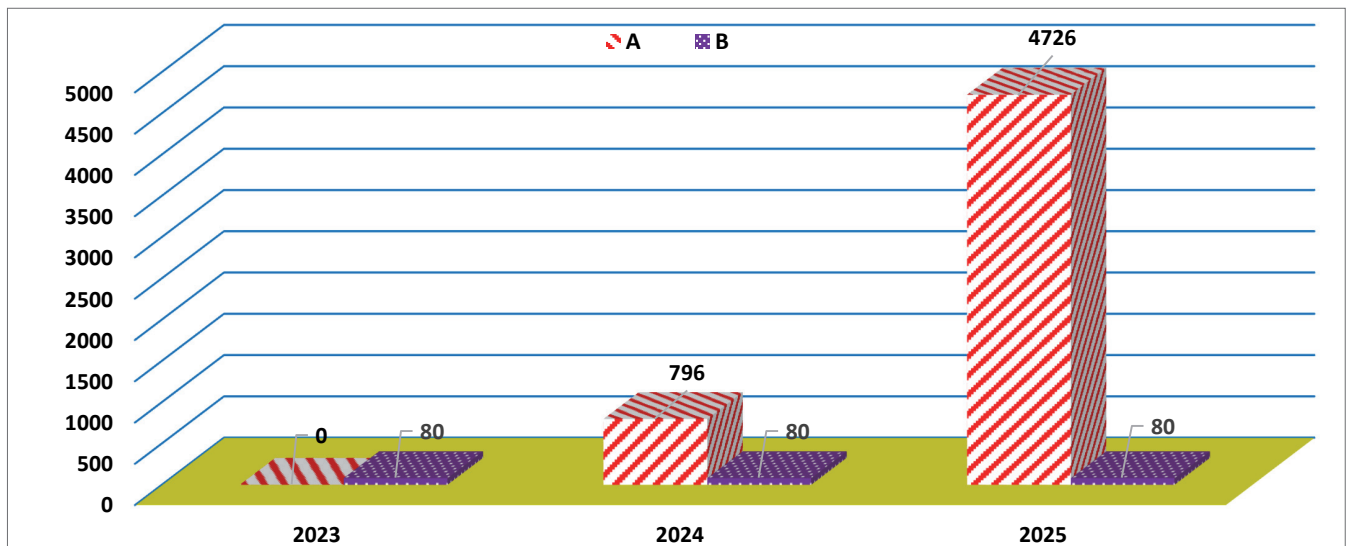


Figure 1. Support for farms and other producers of agricultural products, and provision of loans to farms (mln UAH, at the beginning of the budget year)

(A — support for farms and other producers of products; B — provision of loans to farms)

Source: compiled by the author based on [15, p. 2–7]

Development Fund” 412.4 million euros or 18000.0 million UAH are provided for compensation of interest rates within the framework of the use of the program “Affordable loans 5–7–9%” (Figure 2) [15, p. 7].

The study found that \$56.1 billion is needed to restore the agricultural economy. The components of the necessary support for the immediate restoration of agricultural production, 2023–2025 (millions of US dollars) are shown in Figure 3 [14, p. 30–31]. However, the components of the actual support for the

immediate restoration of agricultural production, 2024–2034 (billions of US dollars) are shown in Figure 4 [14, p. 32].

Taking into account the peculiarities of the state policy “Made in Ukraine”, the following programs to support commodity producers are actively implemented: “Compensation of 15% of the cost (excluding VAT) for the purchase of energy, construction, wheeled and special equipment of Ukrainian production”; “Own business”; “Compensation to farmers for the purchase

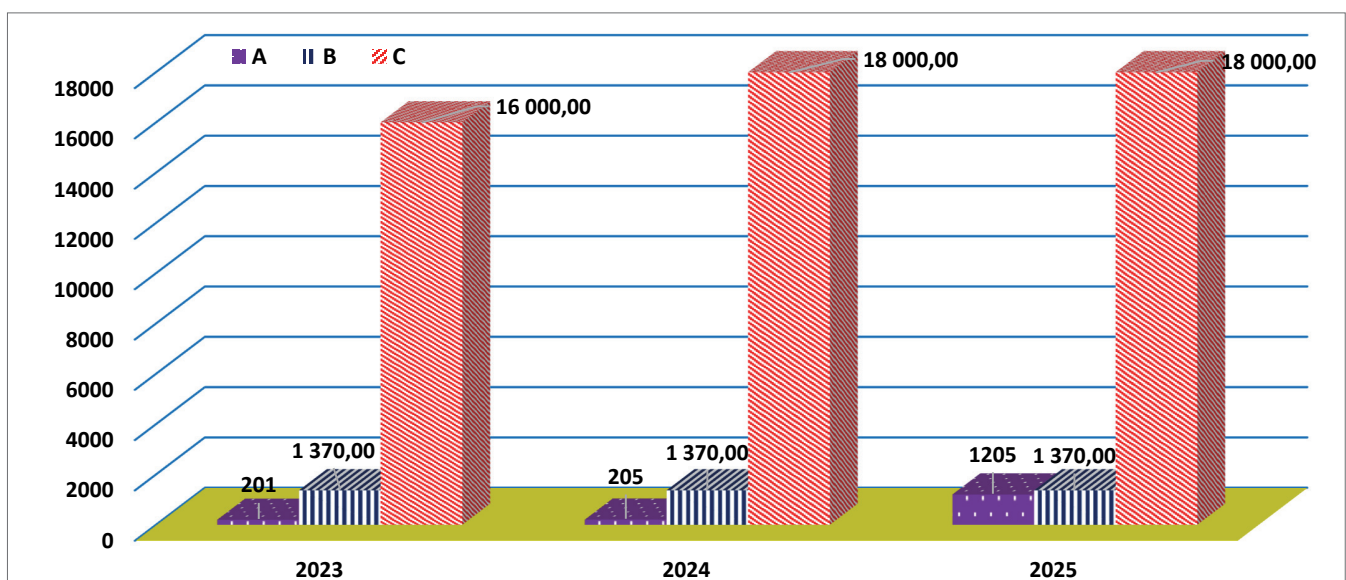


Figure 2. Ensuring the functioning of the entrepreneurship development fund in agriculture, general financial support for agricultural producers and provision of grants for the creation or development of a business in agriculture

(mln UAH, at the beginning of the budget year; A — financial support for producers; B — provision of grants for the creation or development of a business; C — ensuring the functioning of the entrepreneurship development fund)

Source: compiled by the author based on [15, p. 2–7]

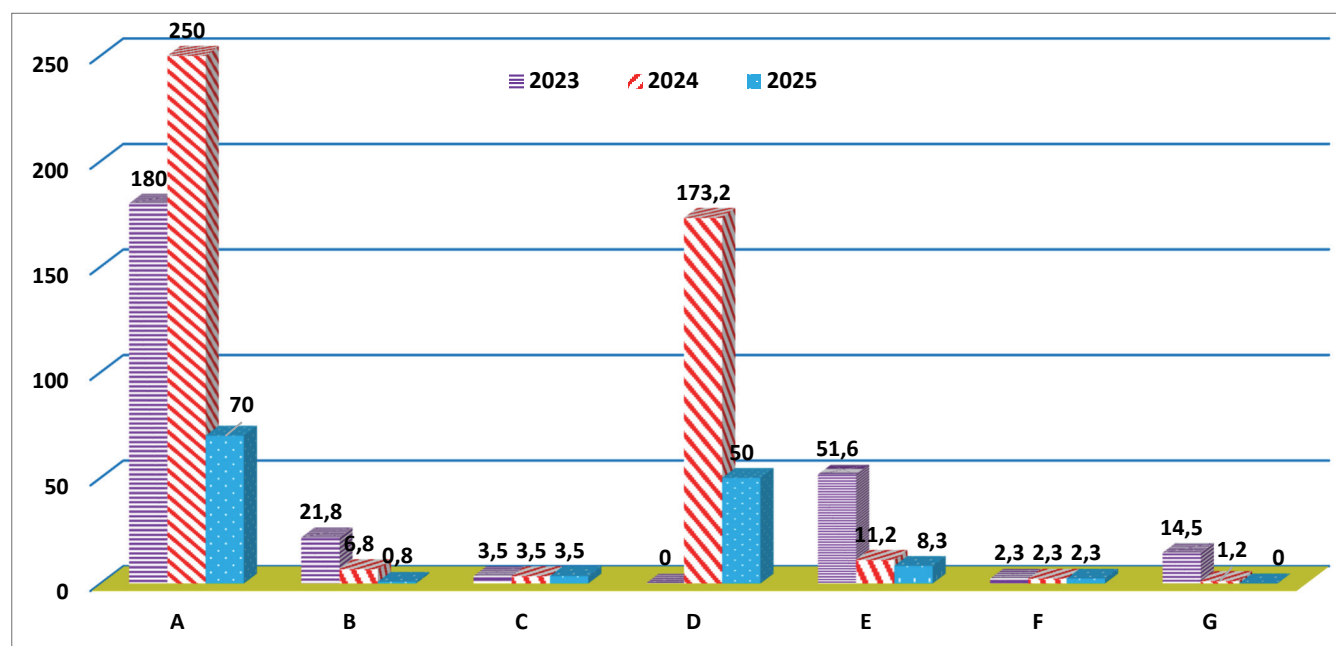


Figure 3. Components of the necessary support for the immediate restoration of production in agriculture, 2023–2025 (million US dollars; (A - interest rate compensation (within the framework of the support program “Affordable loans 5–7–9%”); B — partial credit guarantee for agriculture; C — additional liquidity for financing agriculture; D — production grants for small entrepreneurs; E — material and technical resources and financial support for small entrepreneurs; F — distribution of sleeves for storing products; G — purchase of equipment)

Source: compiled by the author based on [14, p. 30–31].

of machinery and equipment of Ukrainian production”; “Affordable loans 5–7–9%”; “For veterans, their wives and husbands”. For example, within the framework of the support program “Affordable loans 5–7–9%” since the beginning of 2025, business entities have received

48.4 billion UAH or 15.6 thousand loans. As of July 14, 2025, banks issued loans: for the development of agricultural commodity producers — 48.66 billion UAH; for the processing of agricultural products — 44.75 billion UAH [12]. In wartime conditions, under the support

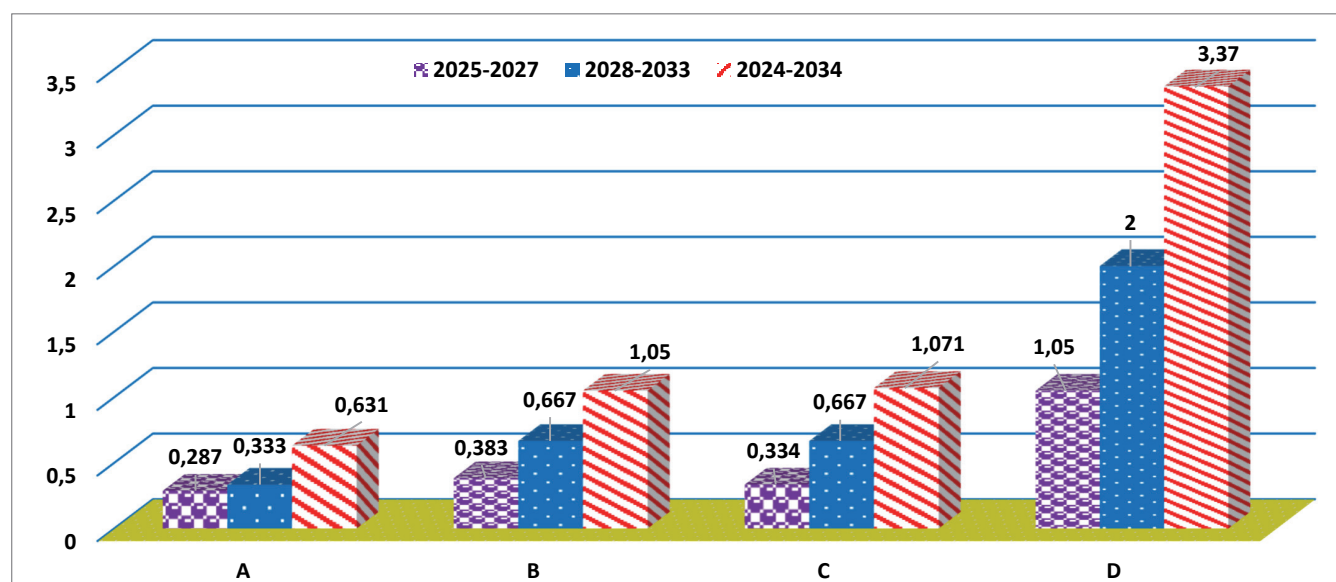


Figure 4. Components of actual support for immediate restoration of agricultural production, 2024–2034 (billion USD; A — partial credit guarantee for agriculture; B — reclamation of damaged lands; C — production grants for small entrepreneurs; D — interest rate compensation (within the framework of the support program “Affordable loans 5–7–9%”)

Source: compiled by the author based on [14, p. 32]

program “Affordable Loans 5–7–9%”, UAH 324 billion or 84,887 loans were issued for the development of the country’s economy.

From July 24, 2025 to August 22, 2025, applications will be accepted for support by family farms for the acquisition of agricultural land plots without acquiring the status of a legal entity and for diversifying production or conducting production activities.

On July 11, 2025, the International Bank for Reconstruction and Development and Ukraine, within the framework of the World Bank project “Emergency Project to Provide Inclusive Support for the Restoration of Ukraine’s Agriculture” (ARISE), signed an agreement on additional financing for \$50 million. The goal is to provide a grant to small farms to ensure access to financing from the Trust Fund for Support. Under the ARISE project, the state has previously received \$595 million [12].

In addition, the German state development bank KfW and the Entrepreneurship Development Fund signed an agreement to support small and medium-sized enterprises for 40.5 million euros within the framework of the SME Resilience Tool project. The components of the SME Resilience Tool project are: technical and advisory assistance; investment grants; the Entrepreneurship Development Fund guarantee instrument; long-term loans for liquidity. The average grant size is 250,000 euros [12].

5445 agribusiness entities received UAH 28 billion in financial resources at the beginning of 2025. As of May 13, 2025, 7.4 thousand agricultural and agricultural processing entities received UAH 44.5 billion in assistance under various government projects. Since July 1, 2022, within the framework of the government grant program “E-Work” in the areas of “Your Garden”, “Your Business”, “New Level”, “Your Greenhouse”, 185 small and medium-sized business entities growing grapes, berries and fruits have received UAH 959 million in financial resources.

The study found that the current “Procedure for the Use of Funds Provided in the State Budget to Support Farms and Other Producers of Agricultural Products” and “Procedure for Grants for the Creation or Development of Processing Enterprises” should be supplemented with programs with the largest amount of funds for state support of active business structures in wartime conditions. State support funds should be provided to those business structures for growing crop products that implement organic production systems, digital transformation, precision agriculture, new tillage technologies, alternative energy sources; use resistant plant varieties of new selection and environmentally friendly methods of pest control; grow export-oriented products. It was found that one of the criteria for receiving a grant for an entrepreneur is the level of manifestation of innovative initiatives in the market environment. In conditions of martial law and a crisis

in the socio-economic system, state support for the development of business entities for growing crop products is determined by the amount of assistance from international donors, organizations or institutions.

The main grant programs to support entrepreneurial structures for growing crop products may be the following: “Creation or development of one’s own business”; “Trajectory” for the development of one’s own business of veterans; “Development of agriculture”; “Emergency project to provide inclusive support for the restoration of agriculture in Ukraine”; “For veterans and their family members”; “Created by Women — 2025”; “Development of one’s own gardening, berry growing and viticulture”; “Development of veteran business”; “Development of greenhouse farming”; “Restoration of destroyed equipment”; “Development of households and small farmers”; “Microfinancing of business of veterans and their family members”; “For women in the field of agricultural technologies” and others. As of the beginning of 2025, 1,124 grants were financed under the “Grants for veterans” and “Own business” programs, 21,638 microgrants.

Temporary state support programs for business structures for growing crop products in wartime conditions are also being implemented. For example, these are the following temporary programs: “Financial assistance to households engaged in agricultural activities and small farmers Mercy Corps”; “Assistance to Ukrainian farmers in purchasing grain seeds”; “Financial assistance to small and medium-sized businesses in agriculture Mercy Corps”; “Grants to support aggregation models in berry and vegetable growing”; “Program for providing sleeves for temporary grain storage with a capacity of 200 tons each”, etc.

Conclusions of this research and prospects for further research in this area. In the process of research, it was established that the current “Procedure for the Use of Funds Provided in the State Budget to Support Farms and Other Producers of Agricultural Products” and “Procedure for Grants for the Creation or Development of Processing Enterprises” should be supplemented with programs with the largest amount of funds for state support of existing business structures in wartime conditions for: growing export-oriented products with high added value, using resistant plant varieties of new selection and environmentally friendly methods of pest control; implementing organic production systems, digital transformation, precision agriculture, new tillage technologies, alternative energy sources; craft production and other innovative initiatives.

Further research is related to the search for new forms and directions of state financial and credit support for business structures in agriculture and the improvement of regional programs for the development of crop production and the post-war reconstruction of the regional economy.

References

1. Boki, O., & Kovalenko, O. State regulation instruments for the development of the agro-industrial complex under martial law in Ukraine. *Ekonomika APK*, 2024, 31(2), 10–22. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202402010>; URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-31-2-2024/instrumenti-derzhavnogo-regulyuvannya-rozvitku-agropromislovogo-kompleksu-v-umovakh-voyennogo-stanu-v-ukrayini> (date of access: 13.07.2025).
2. Kravchenko, S., Malik, M., & Shpykuliak, O. Development of integration structures in the agricultural sector of the economy in wartime conditions. *Ekonomika APK*, 2025, 32(2), 10–27. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.10>; URL: <https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Ekonomika%20APK,%20Vol%2032,%20No%202,%202025-10-27.pdf> (date of access: 11.07.2025).
3. Kravchenko, S., Malik, M., Malik, L. Adaptation of the mechanism of functioning of agricultural business entities to competitive conditions. *Theoretical Foundations in Economics and Management*: collective monograph. USA, Boston: Primedia eLaunch, 2022, 184–192. <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.2.4.4> URL: <https://isg-konf.com/theoretical-foundations-in-economics-and-management/> (date of access: 05.07.2025).
4. Kryshchal, H., Bezhenar, I., Khimich, S., & Skyba, H. Financing of agricultural enterprises in times of war as a guarantee of sustainable development of the state economy. *Ekonomika APK*, 2025, 32(2), 28–38. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.28>; URL: <https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Ekonomika%20APK,%20Vol%2032,%20No%202,%202025-28-38.pdf> (date of access: 03.07.2025).
5. Shpykuliak, O., Malik, M., Kravchenko, S., Zaburanna, L. Organizational and economic support for the development of business entities in agriculture in a state of war. *Ekonomika APK*, 2024, 31(2), 60–70. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202402060>; URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%80%9CEkonomika%20APK%E2%80%9D,%20Vol.%2031,%20No.%202,%202024_-60-70.pdf (date of access: 02.07.2025).
6. Бабаєв, В. Ю., & Кравченко, О. В. Блокчейн-технології в трансформації аграрного сектору: ESG-орієнтована модель публічного управління для післявоєнного відновлення. *Актуальні проблеми державного управління*, 2025, 1(66), 88–110. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-04> URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/26505/23567> (date of access: 14.07.2025).
7. Данкевич, Є. М., Данкевич, В. Є., Ахметов, І. Р. Пріоритети державної політики розвитку місцевого самоврядування в умовах війни і післявоєнної відбудови сільських територій України: безпека, інвестиції, інновації та діджиталізація. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*, 2024, 3. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-3-9779>; URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1712178650575.pdf> (date of access: 11.07.2025).
8. Добровольська, Е. В., Покотильська, Н. В., Вольський, В. А. Підприємництво: сутність, особливості розвитку та державне регулювання в АПК. Monograph. Primedia eLaunch, Boston, USA, 2024. 103 p. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2024/05/979-8-89443-777-4.pdf> (date of access: 22.06.2025).
9. Драган, І, Дацій, Н., Формування напрямів державного управління стратегічним розвитком АПК України. *Державне будівництво*, 2023, 1(33), 38–48. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-04>; URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/22949/20992> (date of access: 15.07.2025).
10. Лозинська, Т. М. Механізми державної підтримки виробництва органічної продовольчої продукції в Україні в контексті забезпечення продовольчої безпеки. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*, 2024, 2. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-2-9644>; URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17082460073603.pdf> (date of access: 21.07.2025).
11. Магомедов, А. О. Державне регулювання повоєнного відновлення економіки. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*, 2023, 10. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-10-9397> URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17011769027207.pdf> (date of access: 16.07.2025).
12. Міністерство фінансів України: офіційний вебсайт. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ukraine_to_receive_50_million_grant_under_world_bank_project_for_agricultural_recovery-5241; https://mof.gov.ua/uk/news/bdf_and_german_development_bank_kfw_sign_405_million_grant_agreement_to_support_small_and_medium-sized_enterprises-5243; https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_zha_chas_dii_voennogo_stanu_pidpriemtsi_otrimali_849_tis_pilgovikh_kreditiv_na_324_mlrn_grn_zha_derzhprogramoiu_dostupni_krediti_5-7-9-5247 (date of access: 15.07.2025).
13. Небрат, В., Супрун, Н., Боднарчук, Т., Гордіца, К., Горін, Н., Дідківська, Л., Корніяк, О., Курбет, О., Кудласевич, О., Сливка, Т. Держава і ринок в економічному розвитку та у повоєнному відновленні: зарубіжний досвід. Київ: ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2024. 416 с. <https://doi.org/10.15407/978-617-14-0273-7>; URL: <https://ief.org.ua/publication/monohrafii/2024/derzhava-i-rynok-v-ekonomichnomu-rozvytku-ta-u-povoennomu-vidnovlenni-1> (date of access: 09.07.2025).
14. Нейтер, Р., Зоря, С., Муляр, О. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. Київ: Центр досліджень продовольства та землекористування, 2024. 33 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf (date of access: 03.07.2025).
15. Павленко, С. Державна підтримка аграріїв у 2025 році. Київ: Німецько-український агрополітичний діалог, 2025, 9 с. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/1_Info_Brief_SP_ua.pdf (date of access: 08.07.2025).

16. Русан, В., Жураковська, Л. Ключові виклики для аграрного сектора та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік. Київ: центр економічних і соціальних досліджень НІСД, 2025. 8 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-03/az_agrarna_politika_210325.pdf (date of access: 16.07.2025).

17. Сапич, В.І., Терещенко, С.І. Державні програми грантової підтримки малого і середнього бізнесу: аналіз стану та напрями вдосконалення. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*, 2025, 1. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-1-10658>; URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17385824445151.pdf> (date of access: 13.07.2025).

References

1. Bokiy, O., & Kovalenko, O. State regulation instruments for the development of the agro-industrial complex under martial law in Ukraine. *Ekonomika APK*, 2024, 31(2), 10–22. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202402010> URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-31-2-2024/instrumenti-derzhavnogo-regulyuvannya-rozvitku-agropromislovogo-kompleksu-v-umovakh-voyennogo-stanu-v-ukrayini> [in English].

2. Kravchenko, S., Malik, M., & Shpykuliak, O. Development of integration structures in the agricultural sector of the economy in wartime conditions. *Ekonomika APK*, 2025, 32(2), 10–27. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.10> URL: <https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Ekonomika%20APK,%20Vol%2032,%20No%202,%202025-10-27.pdf> [in English].

3. Kravchenko, S., Malik, M., Malik, L. Adaptation of the mechanism of functioning of agricultural business entities to competitive conditions. *Theoretical Foundations in Economics and Management: collective monograph*. USA, Boston: Primedia eLaunch, 2022, 184–192. <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.2.4.4> URL: <https://isg-konf.com/theoretical-foundations-in-economics-and-management/> [in English].

4. Kryshchal, H., Bezhenar, I., Khimich, S., & Skyba, H. Financing of agricultural enterprises in times of war as a guarantee of sustainable development of the state economy. *Ekonomika APK*, 2025, 32(2), 28–38. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.28> URL: <https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Ekonomika%20APK,%20Vol%2032,%20No%202,%202025-28-38.pdf> [in English].

5. Shpykuliak, O., Malik, M., Kravchenko, S., Zaburanna, L. Organizational and economic support for the development of business entities in agriculture in a state of war. *Ekonomika APK*, 2024, 31(2). 60–70. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202402060> URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%80%9CEkonomika%20APK%E2%80%9D,%20Vol.%2031,%20No.%202,%202024_-60-70.pdf [in English].

6. Babayev, V.YU., & Kravchenko, O.V. Blokcheyn-tekhnohohy v transformatsiyi aharnoho sektoru: ESG-oriyentovana model' publichnogo upravlinnya dlya pislyavoyennoho vidnovlennya. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya*, 2025, 1(66), 88–110. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-04> URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/26505/23567> [in Ukrainian].

7. Dankevych, YE. M., Dankevych, V. YE., Akhmetov, I. R. Priorytety derzhavnoyi polityky rozvytku mistsevoho samovryaduvannya v umovakh viyny i pislyavoyennoyi vidbudovy sil'skykh terytoriy Ukrayiny: bezpeka, investytsiyi, innovatsiyi ta didzhytalizatsiya. *Elektronne naukovye vydannya "Publichne administruvannya ta natsional'na bezpeka"*, 2024, 3. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-3-9779> URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1712178650575.pdf> [in Ukrainian].

8. Dobrovols'ka, E. V., Pokotyl's'ka, N. V., Vol's'kyy, V. A. Pidpryyemnytstvo: sutnist', osoblyvosti rozvytku ta derzhavne rehulyuvannya v APK. Monograph. Primedia eLaunch, Boston, USA, 2024. 103 p. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2024/05/979-8-89443-777-4.pdf> [in Ukrainian].

9. Drahan, I., Datsiy, N., Formuvannya napryamiv derzhavnoho upravlinnya stratehichnym rozvytkom APK Ukrayiny. *Derzhavne budivnytstvo*, 2023, 1(33). 38–48. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-04> URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/22949/20992> [in Ukrainian].

10. Lozyn's'ka, T. M. Mekhanizmy derzhavnoyi pidtrymky vyrobnytstva orhanichnoyi prodovol'choyi produktsiyi v Ukrayini v konteksti zabezpechennya prodovol'choyi bezpeky. *Elektronne naukovye vydannya "Publichne administruvannya ta natsional'na bezpeka"*, 2024, 2. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-2-9644> URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17082460073603.pdf> [in Ukrainian].

11. Mahomedov, A. O. Derzhavne rehulyuvannya povoyennoho vidnovlennya ekonomiky. *Elektronne naukovye vydannya "Publichne administruvannya ta natsional'na bezpeka"*, 2023, 10. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-10-9397> URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17011769027207.pdf> [in Ukrainian].

12. Ministerstvo finansiv Ukrayiny. Ofitsynnyy veb-sayt. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ukraine_to_receive_50_million_grant_under_world_bank_project_for_agricultural_recovery-5241; https://mof.gov.ua/uk/news/bdf_and_german_development_bank_kfw_sign_405_million_grant_agreement_to_support_small_and_medium-sized_enterprises-5243; https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_zha_chas_dii_voiennogo_stanu_pidpriiemtsi_otrimali_849_tis_pilgovikh_kreditiv_na_324_mldr_grn_zha_derzhprogramoiu_dostupni_kreditiv_5-7-9-5247 [in Ukrainian].

13. Nebrat, V., Suprun, N., Bodnarchuk, T., Horditsa, K., Horin, N., Didkivs'ka, L., Korniyaka, O., Kurbet, O., Kudlasevych, O., Slyvka, T. Derzhava i rynek v ekonomichnomu rozvytku ta u povoyennomu vidnovlenni: zarubizhnyy dosvid. Kyiv: DU "Instytut ekonomiky ta prohnozuvannya NAN Ukrayiny", 2024. 416 c. <https://doi.org/10.15407/978->

617-14-0273-7 URL: <https://ief.org.ua/publication/monohrafii/2024/derzhava-i-rynok-v-ekonomichnomu-rozvytku-ta-u-povoennomu-vidnovlenni-1> [in Ukrainian].

14. Neyter, R., Zorya, S., Mulyar, O. Zbytky, vtraty ta potreby sil'skoho hospodarstva cherez povnomasshtabne vtorhnennya. Kyiv: Tsentr doslidzhen' prodovol'stva ta zemlekorystuvannya, 2024. 33 c. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf [in Ukrainian].

15. Pavlenko, S. Derzhavna pidtrymka ahrariyiv u 2025 rotsi. Kyiv: Nimets'ko-ukrayins'kyi ahropolitychnyy dialoh, 2025, 9 c. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/1_Info_Brief_SP_ua.pdf [in Ukrainian].

16. Rusan, V., Zhurakovs'ka, L. Klyuchovi vyklyky dlya ahrarnoho sektora ta osnovni zavdannya derzhavnoyi ahrarnoyi polityky na 2025 rik. Kyiv: tsentr ekonomichnykh i sotsial'nykh doslidzhen' NISD, 2025. 8 c. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-03/az_agrarna_politika_210325.pdf [in Ukrainian].

17. Sapych, V.I., & Tereshchenko, S.I. Derzhavni prohramy hrantovoyi pidtrymky maloho i seredn'oho biznesu: analiz stanu ta napryamy vdoshkonalennya. *Elektronne naukove vydannya "Publichne administruvannya ta natsional'na bezpeka"*, 2025, 1. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-1-10658> URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17385824445151.pdf> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 29.07.2025

УДК 351.851

Кириченко Віталій Петрович

аспірант

Міжрегіональної Академії управління персоналом

Kyrychenko Vitaly

Postgraduate Student of the

Interregional Academy of Personnel Management

ORCID: 0009-0006-2218-7170

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-7-11179

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF PUBLIC MANAGEMENT MECHANISMS IN THE SPHERE OF HEALTH CARE IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Публічне управління у сфері охорони здоров'я в Україні перебуває в умовах структурної трансформації, зумовленої як внутрішніми системними проблемами, так і зовнішніми викликами. Розгляд нормативно-правових засад та практичних аспектів реалізації державної політики дозволив виокремити низку характерних ознак функціонування системи, а також виявити ключові бар'єри, що перешкоджають досягненню стратегічних цілей у галузі охорони здоров'я. Публічне управління у сфері охорони здоров'я в Україні функціонує на основі комплексної нормативно-правової бази та багаторівневої системи інституцій, що вимагає чіткої координації та взаємодії між центральними і місцевими органами влади для забезпечення ефективності управлінських процесів. Це зумовлює потребу подальшого наукового аналізу.

Мета – визначити теоретичні основи розвитку механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні, 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 надання якісних медичних послуг, компаративний метод, метод аналогії, кейс-стаді метод у вивченні окремих випадків реформ у галузі, абстрагування, зокрема для обґрунтування думок щодо забезпечення гарантій прав людини на якісне та доступне медичне забезпечення.

Результати. Оцінка ефективності публічного управління є одним із ключових інструментів аналізу якості функціонування державних інституцій, особливо у соціально значущих сферах, таких як охорона здоров'я. На відміну від приватного сектора, де ефективність здебільшого ототожнюється з прибутковістю, у публічному секторі вона має більш комплексний і багатовимірний характер, що охоплює економічні, соціальні, інституційні та поведінкові показники.

У контексті реформування сфери охорони здоров'я особливого значення набуває застосування цілісного аналітичного підходу до оцінювання результативності управлінських рішень, використання ресурсів та якості надання послуг населенню. Сучасна наукова література та практика публічного адміністрування виокремлюють кілька базових підходів до оцінювання ефективності діяльності органів влади та реалізованих ними політик. Організаційна структура галузі характеризується розподілом повноважень між численними суб'єктами, що створює ризики дублювання функцій, фрагментації відповідальності та ускладнює формування єдиної державної політики.

Впровадження реформ, зокрема Програми медичних гарантій, спрямоване на підвищення прозорості фінансових потоків і ефективності ресурсного забезпечення, проте залишається низка проблем, пов'язаних з недостатнім та нерівномірним фінансуванням.

Перспективи. Кадрові виклики, зокрема дефіцит медичних спеціалістів, низька мотивація та обмежені можливості для професійного розвитку, суттєво впливають на якість надання медичних послуг і потребують системних заходів для стабілізації кадрового потенціалу. Недостатній рівень цифрової трансформації та обмежене впровадження інформаційно-комунікаційних технологій обмежують потенціал ефективного управління і створюють додаткові бар'єри у доступності медичних послуг, особливо в регіонах із низьким рівнем цифрової грамотності. Відсутність ефективної комунікації між

владними структурами, професійною спільнотою та громадськістю знижує довіру до системи охорони здоров'я та уповільнює процеси реформування. Ці питання потребують поглибленого та системного наукового аналізу.

Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, державне управління у сфері охорони здоров'я, впровадження електронного здоров'я, eHealth, реформа охорони здоров'я, Україна, якість медичних послуг, цифрові трансформації, електронне урядування, медичні гарантії.

Summary. Introduction. Public administration in the field of health care in Ukraine is undergoing structural transformation, caused by both internal systemic problems and external challenges. Consideration of the regulatory framework and practical aspects of the implementation of state policy allowed us to identify a number of characteristic features of the system's functioning, as well as to identify key barriers that impede the achievement of strategic goals in the field of health care. Public administration in the field of health care in Ukraine operates on the basis of a comprehensive regulatory framework and a multi-level system of institutions, which requires clear coordination and interaction between central and local authorities to ensure the effectiveness of management processes. This necessitates further scientific analysis.

The goal is to determine the theoretical foundations of the development of public administration mechanisms in the field of health care in Ukraine, which will help develop relevant practical recommendations in this direction in the conditions of modern Ukraine.

Materials and methods. In the research process, theoretical and empirical methods of cognition, general scientific methods (theoretical generalization, analysis of public administration mechanisms to ensure the development of a system for providing quality medical services, comparative method, analogy method, case study method in studying individual cases of reforms in the industry, abstraction, in particular to substantiate opinions on ensuring guarantees of human rights to quality and affordable medical care.

Results. Assessment of public administration effectiveness is one of the key tools for analyzing the quality of functioning of state institutions, especially in socially significant areas, such as healthcare. Unlike the private sector, where effectiveness is mostly identified with profitability, in the public sector it has a more complex and multidimensional nature, covering economic, social, institutional and behavioral indicators.

In the context of healthcare reform, the use of a holistic analytical approach to assessing the effectiveness of management decisions, the use of resources and the quality of provision of services to the population. Modern scientific literature and public administration practice distinguish several basic approaches to assessing the effectiveness of government activities and the policies they implement. The organizational structure of the industry is characterized by the distribution of powers between numerous entities, which creates risks of duplication of functions, fragmentation of responsibility and complicates the formation of a unified state policy.

The implementation of reforms, in particular the Medical Guarantees Program, is aimed at increasing the transparency of financial flows and the efficiency of resource provision, however, a number of problems related to insufficient and uneven funding remain.

Prospects. Human resource challenges, in particular the shortage of medical specialists, low motivation and limited opportunities for professional development, significantly affect the quality of medical service provision and require systemic measures to stabilize human resource potential. The insufficient level of digital transformation and limited implementation of information and communication technologies limit the potential for effective management and create additional barriers to the accessibility of medical services, especially in regions with a low level of digital literacy. The lack of effective communication between by government agencies, the professional community and the public reduces trust in the healthcare system and slows down the reform processes. These issues require in-depth and systematic scientific analysis.

Key words: public administration, public administration mechanisms, public administration in the healthcare sector, implementation of e-health, eHealth, healthcare reform, Ukraine, quality of medical services, digital transformation, e-governance, medical guarantees.

Постановка проблеми. У системі забезпечення життєдіяльності суспільства охорона здоров'я займає пріоритетне місце, оскільки вона безпосередньо пов'язана із збереженням трудового, інтелектуального та демографічного потенціалу країни. Успішна реалізація політики в цій сфері можлива лише за умов ефективного публічного управління, яке враховує як загальнодержавні пріоритети, так і потреби конкретних територіальних громад. Саме тому організаційно-правові основи, що визначають засади управлінської діяльності у сфері охорони здоров'я, потребують ґрунтовного дослідження та критичного аналізу.

Публічне управління у сфері охорони здоров'я охоплює широкий спектр процесів — від формування стратегій і прийняття рішень до організації виконання, моніторингу та оцінювання результатів. При

цьому важливу роль відіграють організаційні моделі управління, розподіл повноважень між центральними та місцевими органами виконавчої влади, механізми координації міжгалузевої взаємодії, а також участь громадськості у прийнятті управлінських рішень.

Останні роки стали періодом інтенсивних змін в українській системі охорони здоров'я, зумовлених як внутрішніми потребами реформування, так і зовнішніми чинниками — зокрема, пандемією COVID-19, повномасштабною війною та зростанням ролі міжнародної допомоги. Ці події висвітлили як сильні, так і вразливі сторони публічного управління у галузі охорони здоров'я [2]. З одного боку, виявилась здатність системи до швидкого мобілізаційного реагування; з іншого — проявилися хронічні проблеми, пов'язані з фрагментарністю

управлінських рішень, низьким рівнем координації між органами влади, нестачею ресурсів та недостатньою прозорістю процедур.

Організаційно-правові засади публічного управління виступають своєрідним каркасом, на якому базується уся управлінська діяльність. Йдеться не лише про сукупність нормативно-правових актів, які регламентують повноваження органів управління, а й про наявність функціонально узгоджених процедур, інституційної спроможності, механізмів відповідальності та контролю. У цьому контексті важливим є не тільки аналіз чинного законодавства, а й розгляд практики його реалізації на різних рівнях управління.

Значну увагу в рамках сучасного публічного управління приділяють принципам належного врядування, серед яких особливо важливими є ефективність, прозорість, підзвітність, орієнтація на результат, відкритість до змін та інновацій. Ці принципи мають бути інтегровані в систему управління охороною здоров'я як на рівні політичного лідерства, так і на рівні оперативного адміністрування [10–13].

Децентралізація, яка активно впроваджується в Україні, трансформує підходи до управління медичними закладами, розширює повноваження місцевих громад, водночас створюючи нові виклики щодо координації, відповідальності та справедливості розподілу ресурсів. У зв'язку з цим особливого значення набуває питання збалансованого розподілу управлінських функцій, ефективного планування та адаптивності системи до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, організаційно-правові основи публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні становлять багатокomпонентну систему, що вимагає постійного вдосконалення з урахуванням динаміки суспільного розвитку, запитів громадян, глобальних викликів і досвіду країн з розвинутою системою охорони здоров'я. Сучасне управління в цій сфері має базуватися не лише на нормативній визначеності, а й на гнучкості, інноваційності та орієнтації на потреби людей як головної цінності публічної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання публічної політики та реформування сфери охорони здоров'я досліджують такі науковці, як Н. Авраменко, Ю. Вороненко, Д. Карамішев, В. Князевич, В. Лехан, Р. Погоріляк, І. Рожкова, І. Солоненко, Г. Слабкий, Я. Радиш, Т. Юрочко та інші. Актуальні аспекти цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації, зокрема в сфері охорони здоров'я, вивчають Т. Запорожець, О. Карпенко, В. Куйбіда, С. Линник, Ю. Пігарев та інші.

Метою статті: визначити теоретичні основи розвитку механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні, що допоможуть розробити актуальні практичні рекомендації у цьому напрямку в умовах сучасної України.

Виклад основного матеріалу. Щоб узагальнити нормативно-правові засади, на яких ґрунтується діяльність суб'єктів публічного управління в галузі

охорони здоров'я, доцільно звернутися до ключових законодавчих актів, що регулюють цю сферу. Вони визначають правові рамки функціонування системи, формують підґрунтя для реалізації державної політики, а також закріплюють права й обов'язки усіх учасників медичних відносин.

Оцінка ефективності публічного управління є одним із ключових інструментів аналізу якості функціонування державних інституцій, особливо у соціально значущих сферах, таких як охорона здоров'я. На відміну від приватного сектора, де ефективність здебільшого ототожнюється з прибутковістю, у публічному секторі вона має більш комплексний і багатовимірний характер, що охоплює економічні, соціальні, інституційні та поведінкові показники.

У контексті реформування сфери охорони здоров'я [3] особливого значення набуває застосування цілісного аналітичного підходу до оцінювання результативності управлінських рішень, використання ресурсів та якості надання послуг населенню. Сучасна наукова література та практика публічного адміністрування виокремлюють кілька базових підходів до оцінювання ефективності діяльності органів влади та реалізованих ними політик.

У таблиці (Таб. 2) подано порівняльну характеристику найбільш поширених підходів до оцінки ефективності у публічному секторі з урахуванням їх специфіки застосування у сфері охорони здоров'я.

Ресурсно-результативний підхід (input-output) до оцінки ефективності публічного управління, зокрема у сфері охорони здоров'я, належить до класичних аналітичних інструментів, які дозволяють здійснити кількісне вимірювання ефективності на основі об'єктивно фіксованих показників. Його концептуальна основа полягає в ідеї про необхідність зіставлення обсягів залучених ресурсів (input) із досягнутими результатами (output), що дає змогу оцінити ступінь продуктивності функціонування системи.

У контексті охорони здоров'я під ресурсами зазвичай розуміють фінансові асигнування з державного та місцевих бюджетів, інвестиції, кадрове забезпечення (кількість і кваліфікація медичних працівників), матеріально-технічну базу закладів охорони здоров'я тощо. Результати, у свою чергу, вимірюються кількісними та якісними індикаторами: охопленням населення медичними послугами, кількістю пролікованих пацієнтів, зниженням рівня захворюваності, смертності, підвищенням середньої тривалості життя тощо.

Застосування цього підходу дозволяє оцінити раціональність використання бюджетних коштів і виявити неефективні ланки у процесі надання медичних послуг. Разом з тим, варто зазначити, що ресурсно-результативна модель є переважно інструментом техніко-економічного аналізу і має певні обмеження при оцінюванні соціальних або інституційних аспектів ефективності. Вона не враховує ступінь задоволеності громадян, доступність

Таблиця 1

Основні нормативно-правові акти у сфері охорони здоров'я України

Назва Законодавчого Акту	Ключові Положення / Сфера Регулювання
Конституція України	Стаття 49: гарантує право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування; безоплатна медична допомога в державних і комунальних закладах; забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя.
Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я»	Визначає правові, організаційні, економічні та соціальні засади охорони здоров'я; встановлює основні принципи, права та обов'язки громадян у сфері охорони здоров'я.
Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення»	Встановлює державні фінансові гарантії надання медичних послуг та лікарських засобів за рахунок Держбюджету через програму медичних гарантій; регулює права та обов'язки пацієнтів та надавачів послуг.
Закон України «Про публічні електронні реєстри»	Регулює створення, ведення та функціонування електронних реєстрів, що є критично важливим для роботи ЕСОЗ.
Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання електронної системи охорони здоров'я»	Деталізує порядок функціонування та взаємодії компонентів ЕСОЗ.
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я»	Визначає стратегічні напрями та цілі розвитку цифрової трансформації у сфері охорони здоров'я.
Закон України «Про екстрену медичну допомогу»	Регулює організацію та надання екстреної медичної допомоги.
Закон України «Про психіатричну допомогу»	Визначає правові та організаційні засади надання психіатричної допомоги.
Закон України «Про лікарські засоби»	Регулює обіг лікарських засобів в Україні.
Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення»	Встановлює правові, організаційні та соціальні засади забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя.

Джерело: розробка автора

послуг чи справедливості розподілу ресурсів, що вимагає її доповнення іншими, більш гуманітарно-орієнтованими методами аналізу.

Цільовий (результативний) підхід до оцінки ефективності публічного управління ґрунтується на визначенні ступеня досягнення заздалегідь сформульованих цілей і очікуваних результатів, що впливають із державних стратегій, політичних пріоритетів та програм розвитку. Цей підхід оріє-

нтований не стільки на сам процес управління чи витрачені ресурси, скільки на кінцеві результати, які мають бути досягнуті в межах публічної політики.

У сфері охорони здоров'я цільовий підхід дозволяє оцінити, наскільки реалізовані політики та програми відповідають задекларованим державою цілям, таким як зменшення захворюваності, покращення якості медичних послуг, забезпечення доступності медичної допомоги, підвищення задоволеності паціє-

Таблиця 2

Підходи до оцінки ефективності публічного управління у сфері охорони здоров'я

Підхід	Ключова ідея	Застосування у сфері охорони здоров'я
Ресурсно-результативний (input-output)	Оцінювання ефективності на основі співвідношення між витраченими ресурсами та досягнутими результатами.	Аналіз витрат бюджету на охорону здоров'я та показників результативності (кількість пролікованих пацієнтів, зменшення смертності).
Цільовий (результативний)	Визначення відповідності результатів поставленим цілям та очікуваним соціальним ефектам.	Оцінка реалізації державних стратегій (наприклад, програма вакцинації, боротьба з серцево-судинними захворюваннями тощо).
Функціонально-процесуальний	Аналіз внутрішніх управлінських процедур, узгодженості рішень, прозорості та відкритості процесів.	Дослідження організаційної ефективності МОЗ, НСЗУ, електронного документообігу, механізмів прийняття рішень.
Інституційний	Оцінювання інституційної спроможності органів влади, здатності до стратегічного розвитку і взаємодії.	Вивчення ефективності взаємодії між центральними та місцевими органами, довіри до системи з боку населення.
Орієнтований на споживача послуг	Оцінка якості послуг з позиції пацієнта: доступність, зручність, своєчасність, задоволеність.	Соціологічні дослідження рівня задоволеності пацієнтів, скарги, оцінки електронних сервісів, черги в закладах охорони здоров'я.

Джерело: розробка автора

ентів, зміцнення профілактичного компонента тощо. Ключовим у цьому підході є не лише факт досягнення результату, а й відповідність цього результату очікуванням суспільства та держави.

Цільовий підхід активно застосовується в системі стратегічного планування та моніторингу державних програм. Його перевага полягає у забезпеченні зв'язку між державними пріоритетами та реальними змінами в житті громадян. Водночас його ефективність значною мірою залежить від якості постановки цілей, рівня їх конкретизації та наявності об'єктивних індикаторів, за якими можна здійснювати вимірювання. Недоліком може бути ризик декларативності цілей або їх невідповідність реальним потребам, що знижує аналітичну цінність результатів оцінювання.

Функціонально-процесуальний підхід до оцінювання ефективності публічного управління зосереджується на внутрішній організації та якості управлінських процесів, а не лише на кінцевих результатах чи витрачених ресурсах. У межах цього підходу ефективність розглядається через призму того, наскільки узгоджено, прозоро, послідовно та логічно функціонують процеси управління на різних рівнях системи.

У контексті охорони здоров'я цей підхід передбачає аналіз таких компонентів, як чіткість розподілу повноважень між різними рівнями влади й інституціями, наявність формалізованих процедур прийняття рішень, якість внутрішньої координації між підрозділами, прозорість ухвалення рішень, доступ громадськості до інформації та механізми реагування на зворотний зв'язок. Особлива увага приділяється процедурній справедливості, управлінській відповідальності, а також ступеню дотримання встановлених стандартів і регламентів.

Перевагою функціонально-процесуального підходу є його здатність виявляти неочевидні бар'єри ефективності [9], які можуть бути приховані за формально досягнутими результатами. Наприклад, недостатня прозорість у розподілі фінансування чи хаотичне прийняття рішень на рівні медичних закладів може знижувати довіру до системи, навіть якщо окремі цілі були реалізовані. У цьому контексті увага зосереджується на тому, як саме досягається результат, наскільки цей процес відповідає принципам належного врядування та чи забезпечує він сталість і справедливість управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Інституційний підхід до оцінки ефективності публічного управління акцентує увагу на інституційній спроможності органів влади, тобто на їхній здатності ефективно виконувати покладені функції в умовах динамічного соціального та політичного середовища. Основним об'єктом аналізу є не лише результативність діяльності, а й внутрішня організація, структура, механізми взаємодії та адаптації інституцій до змін.

Цей підхід передбачає оцінювання таких аспектів, як стратегічне планування, здатність до інновацій, координація між різними рівнями та гілками влади, а також гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики [9]. Важливою складовою інституційної спроможності є також рівень довіри громадськості до органів публічного управління, адже довіра є ключовим ресурсом для забезпечення легітимності та ефективності управлінських рішень.

У сфері охорони здоров'я інституційний підхід дозволяє визначити, наскільки державні органи та інші суб'єкти управління можуть системно та послідовно впроваджувати реформи, підтримувати якість надання послуг та забезпечувати сталий розвиток галузі. Водночас він вказує на необхідність постійного вдосконалення інституційних структур і механізмів для збереження ефективності у мінливих умовах. Таким чином, інституційний підхід забезпечує комплексний аналіз потенціалу та обмежень публічних інституцій у реалізації їхніх функцій.

Підхід, орієнтований на споживача публічних послуг, набув особливого значення в процесі реформування системи охорони здоров'я, де головним пріоритетом стає задоволення потреб пацієнтів — кінцевих користувачів медичних послуг. Цей підхід передбачає оцінювання ефективності публічного управління через призму якості, доступності, своєчасності та зручності надання послуг, враховуючи суб'єктивний досвід і очікування пацієнтів.

Ключовим аспектом є орієнтація на споживача як активного учасника системи охорони здоров'я, а не пасивного реципієнта послуг. Відтак, оцінка ефективності включає аналіз ступеня відповідності медичних послуг індивідуальним потребам, рівня інформованості пацієнтів, прозорості процедур отримання допомоги та рівня комунікації між пацієнтом і медичним закладом.

В умовах реформ цей підхід стимулює розвиток пацієнтоорієнтованих сервісів, підвищення стандартів обслуговування, а також впровадження механізмів зворотного зв'язку і участі громадськості в управлінні системою охорони здоров'я. Отже, орієнтація на споживача сприяє не лише покращенню індивідуального досвіду пацієнтів, а й підвищенню загальної ефективності та соціальної справедливості медичної системи.

Серед ключових інструментів міжнародної практики виділяють оцінювання політики (policy evaluation), яке спрямоване на визначення ступеня досягнення поставлених цілей і відповідності реалізованих заходів стратегічним пріоритетам; оцінку впливу (impact assessment), що аналізує коротко- та довгострокові наслідки впроваджених рішень; а також моніторинг і аудит, які забезпечують систематичний контроль за дотриманням процедур, раціональним використанням ресурсів і досягненням результатів.

Використання таких комплексних підходів сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та адаптив-

ності систем публічного управління, що є особливо важливим у соціально значущих сферах, зокрема в охороні здоров'я. Водночас це створює умови для впровадження найкращих практик і міжнародних стандартів, що забезпечують якість і ефективність державних послуг.

Впровадження зазначених підходів в українську практику публічного управління у сфері охорони здоров'я дозволяє сформувати об'єктивну та багатоаспектну картину результативності реалізованих політик [5–8], виявити проблемні зони та потенціал для подальшого інституційного вдосконалення.

Оцінка ефективності публічного управління у сфері охорони здоров'я є надзвичайно складним і багатогранним процесом, який потребує інтеграції різних методологічних підходів, що враховують як кількісні, так і якісні аспекти функціонування системи. У сучасних умовах розвиток охорони здоров'я тісно пов'язаний із вимогами прозорості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян, що підвищує значущість комплексного аналізу діяльності органів управління. Якісні критерії ефективності відіграють ключову роль у визначенні рівня задоволеності населення медичними послугами, що включає оцінку доступності, своєчасності та якості надання допомоги. Важливою складовою є також дослідження сприйняття громадськістю прозорості і відкритості управлінських процесів, рівня довіри до інституцій охорони здоров'я, що прямо впливає на готовність населення користуватися послугами державної системи. Дані, отримані через соціологічні опитування, фокус-групи, інтерв'ю з пацієнтами та експертами, дають змогу виявити слабкі місця у взаємодії між громадянами і системою охорони здоров'я, а також зрозуміти, наскільки державні політики відповідають очікуванням і потребам суспільства. Кількісні критерії ефективності включають широкий спектр показників, що відображають як ресурси, вкладені в систему, так і результати її діяльності. Серед них обсяг фінансових і матеріальних ресурсів, витрачених на забезпечення медичних послуг, чисельність і кваліфікація медичного персоналу, кількість про-

ведених медичних процедур і лікувальних заходів, показники здоров'я населення, такі як рівень захворюваності, смертності, тривалість госпіталізації, а також показники фінансової ефективності, зокрема співвідношення витрат і результатів. Використання офіційної статистики Міністерства охорони здоров'я, звітів Національної служби здоров'я України, даних незалежних аудитів і електронних медичних реєстрів дозволяє формувати об'єктивну, кількісно підтверджену картину стану охорони здоров'я.

Для більш глибокого і структурованого аналізу результатів оцінювання застосовуються різноманітні моделі.

Загалом, ефективність публічного управління у сфері охорони здоров'я значною мірою залежить від налагодження злагодженої міжвідомчої взаємодії, чіткого розподілу повноважень, сталості інституційних механізмів та їхньої здатності швидко адаптуватися до викликів. Без комплексного підходу до управління ця сфера залишатиметься вразливою до криз і не зможе в повній мірі реалізувати потенціал сучасної системи охорони здоров'я.

Органи місцевого самоврядування є безпосередніми власниками більшості закладів первинної та частково вторинної медичної допомоги. Вони здійснюють фінансування капітальних витрат, кадрову політику та технічну модернізацію закладів. Реформа децентралізації суттєво розширила повноваження місцевих влад, водночас підвищивши вимоги до їхньої управлінської спроможності.

На практиці ефективність дій місцевої влади є нерівномірною і залежить від наявних фінансових ресурсів, людського капіталу та рівня стратегічного планування. У низці випадків відсутність координації з центральними органами призводить до дублювання функцій, неузгодженості рішень і розриву в логіці управління мережею медичних закладів.

Аналіз ролі та взаємодії ключових органів свідчить, що в українській системі охорони здоров'я простежуються як позитивні зрушення зокрема впровадження нових моделей фінансування та елементів децентралізації, так і глибокі системні проблеми.

Таблиця 3

Основні моделі оцінки ефективності публічного управління у сфері охорони здоров'я

Модель оцінки	Опис	Основні функції та переваги
Логіко-структурна модель (Logical Framework Approach)	Виявляє причинно-наслідкові зв'язки між ресурсами, заходами, результатами та довгостроковим впливом.	Дозволяє діагностувати проблеми, формувати чіткі стратегії подолання.
Бенчмаркінг	Порівняння з кращими світовими практиками або аналогічними системами.	Визначає рівень ефективності системи, формує рекомендації для покращення.
Ключові показники ефективності (KPIs)	Моніторинг досягнення стратегічних цілей та оперативне управління процесами.	Сприяє контролю за виконанням цілей і оперативному коригуванню дій.
Методологія SMART	Визначення та оцінка цілей за критеріями: конкретність, вимірність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі.	Робить процес планування і оцінювання структурованим і прозорим.

Джерело: розробка автора

Серед останніх нестача стабільних горизонтальних і вертикальних зв'язків між управлінськими структурами, часта зміна управлінських рішень, а також перехресність і суперечливість функцій, що знижують ефективність організаційних механізмів.

Для підвищення результативності системи охорони здоров'я необхідно: чітко окреслити межі повноважень кожного органу [10]; створити постійно діючі міжінституційні координаційні механізми; забезпечити інтеграцію інформаційних ресурсів у єдине цифрове середовище; зміцнити стабільність управлінських команд. Лише за умови інституційної узгодженості та структурної передбачуваності система охорони здоров'я зможе ефективно реагувати на сучасні виклики й відповідати очікуванням громадян [12].

Однією з ключових передумов ефективного публічного управління у сфері охорони здоров'я є чіткий розподіл ролей і відповідальності між усіма суб'єктами — державними органами, місцевим самоврядуванням та іншими стейкхолдерами. Без належної координації між ними як реформування, так і стабільне функціонування галузі є неможливими. Після впровадження низки трансформацій, таких як запуск Програми медичних гарантій, зміни у фінансуванні медичних послуг, створення та розвиток НСЗУ, управління стало багаторівневим і складним. Однак проблеми дублювання функцій і відсутності ефективної координації залишаються актуальними. Міністерство охорони здоров'я України (МОЗ) відповідає за стратегічне планування, нормотворчу діяльність та формування загальної політики. Проте її реалізація часто передається іншим структурам, насамперед Національній службі здоров'я України (НСЗУ), яка адмініструє Програму медичних гарантій, формує тарифи, укладає договори з надавачами послуг і контролює ефективність фінансування. Відсутність чітких механізмів узгодження дій між МОЗ та НСЗУ спричиняє розрив між політичними цілями й практичною реалізацією. Схожа ситуація спостерігається і в роботі Державної служби з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держліксслужби). Хоча вона здійснює нагляд за якістю, безпекою і легальністю обігу лікарських засобів, її взаємодія з іншими органами, особливо у сферах логістики та закупівель, часто є несистемною та непрозорою. Унаслідок цього деякі функції дублюються, а інші залишаються поза увагою, що знижує керованість системою загалом.

На місцевому рівні органи самоврядування продовжують управляти комунальними закладами охорони здоров'я, однак їхній вплив зменшився через запровадження фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». Вони все ще відповідають за утримання інфраструктури, однак часто не мають для цього достатніх ресурсів, що створює дисбаланс між обов'язками та можливостями й ускладнює вертикальну координацію.

Ключовою проблемою також є відсутність кадрової стабільності. Часті зміни в керівництві МОЗ,

НСЗУ та інших органів руйнують інституційну пам'ять, призводять до втрати спадкоємності у прийнятті рішень і демотивують виконавців. У результаті реформи або гальмуються, або радикально переглядаються без попередньої оцінки їх ефективності, що породжує хаотичність та невизначеність у функціонуванні системи.

Крім того, значним викликом є дублювання звітності та адміністративна фрагментація. Заклади охорони здоров'я часто змушені готувати звіти для кількох органів одночасно, через що зростає управлінське навантаження, а увага відволікається від безпосередньої медичної допомоги.

Таким чином, оцінюючи ефективність системи управління, слід враховувати не лише формальний розподіл повноважень, а й реальну взаємодію між інституціями. Вирішення виявлених проблем можливе через: створення постійних платформ міжвідомчої координації; цифрову інтеграцію управлінських процесів; впровадження механізмів планування й взаємної підзвітності.

Стійкий розвиток системи можливий лише за умови підвищення інституційної спроможності і здатності не лише виробляти політику, але й адаптувати її до змін, використовувати зворотний зв'язок, підтримувати інновації та стратегічно планувати майбутнє. Для цього необхідні інвестиції в людський капітал, створення аналітичних центрів при органах влади, незалежна оцінка результатів політики та прозора система відповідальності.

Окремої уваги потребує цифровізація управління. Попри успішне впровадження електронної системи охорони здоров'я (eHealth) [1–8], електронних рецептів і медичних інформаційних систем, ці процеси поки що мають фрагментований характер. Причинами є технічні бар'єри, відсутність єдиних стандартів і недостатня підготовка персоналу. Ефективне використання цифрових інструментів можливе лише за умови зміни управлінської культури з орієнтацією на прийняття рішень на основі даних.

Проблемним залишається і кадровий дефіцит управлінців у сфері медичного менеджменту. Часто керівні посади обіймають медики без відповідної підготовки у сфері управління, стратегічного планування чи фінансів, що обмежує можливості реалізації реформ.

Недостатня узгодженість між національним і регіональними рівнями управління також гальмує ефективність реформ. Рішення, ухвалені на центральному рівні, часто не враховують регіональних особливостей або реалізуються без відповідної підтримки на місцях. Наприклад, після автономізації заклади залишаються залежними від місцевих рад, які не завжди мають ресурси чи мотивацію інвестувати в розвиток.

Лише за дотримання цих умов управлінські реформи перестануть бути ситуативною реакцією на кризу й перетворяться на послідовний рух до ство-

рення результативної, стійкої та пацієнтоцентрованої системи охорони здоров'я.

Фінансові механізми відіграють ключову роль у забезпеченні функціонування системи охорони здоров'я, визначаючи як обсяг і якість надання медичних послуг, так і рівень доступу до них для різних груп населення. Перехід до нової моделі фінансування в Україні, що базується на принципах державного стратегічного закупівлі, прозорості витрат та справедливого розподілу ресурсів, відображає прагнення до формування більш ефективної, стійкої та орієнтованої на потреби громадян системи охорони здоров'я.

Національна служба здоров'я України (НСЗУ), що виконує функцію єдиного національного замовника послуг, укладає договори із закладами, які відповідають критеріям спроможності. Це створює можливість для прозорого і конкурентного розподілу ресурсів. Водночас ефективність цієї моделі значною мірою залежить від точності та об'єктивності даних в електронній системі охорони здоров'я, належного аудиту виконання договорів, а також здатності медичних закладів дотримуватись умов співпраці.

Ключовим досягненням моделі є орієнтація фінансування на пацієнта, а не на інфраструктуру. Однак у процесі впровадження виявилися і певні недоліки, зокрема: нерівномірне фінансування залежно від обсягу послуг, ризики маніпулювання звітністю, проблеми з тарифною політикою (особливо в галузі високоспеціалізованої допомоги). Відтак, постає потреба у більш гнучкому і водночас обґрунтованому підході до оновлення пакетів послуг і тарифів.

Прозорість використання фінансових ресурсів є визначальним чинником для побудови суспільної довіри до системи охорони здоров'я. Відкриті дані про укладені договори, виплати, кількість наданих послуг і їхню структуру, що надаються через публічні панелі НСЗУ, сприяють не лише підзвітності, а й можливості громадського моніторингу. Також забезпечується базовий рівень фінансової аналітики для органів влади, наукових установ та громадських організацій.

Разом із тим, прозорість на рівні вторинного аналізу не завжди супроводжується достатньою підзвітністю на рівні закладів охорони здоров'я. У деяких випадках відсутні внутрішні механізми аудиту, системи управлінського обліку та компетентність керівництва щодо стратегічного управління бюджетними потоками. Важливим напрямом розвитку в цьому контексті є підвищення фінансової грамотності керівників медичних закладів, запровадження внутрішньої політики доброчесності та управлінської відповідальності.

З метою посилення прозорості також доцільно розглядати впровадження незалежних аудитів, запровадження єдиних стандартів фінансової звітності, обов'язкове оприлюднення витрат за окремими статтями, включаючи закупівлі, оплату праці та капітальні видатки.

Питання справедливості доступу до державного фінансування є особливо актуальним у контексті

регіональної нерівності та різного ступеня спроможності медичних установ. Практика показує, що великі й добре оснащені медичні заклади в містах мають значно більше шансів на укладення вигідних договорів з НСЗУ, ніж малі лікарні, особливо у сільських територіях. Це породжує ризик маргіналізації окремих закладів і, відповідно, зниження доступності медичної допомоги в деяких регіонах.

Ще однією проблемою є обмежена адаптивність фінансової моделі до особливих потреб окремих категорій пацієнтів [13] (наприклад, паліативна допомога, допомога людям з інвалідністю, пацієнтам у важкодоступних регіонах). У зв'язку з цим зростає необхідність запровадження механізмів фінансового вирівнювання, таких як ризик-орієнтоване фінансування, дотації спроможності або індикатори вразливості.

Важливим кроком є також перегляд ролі місцевих бюджетів: у деяких випадках саме вони є джерелом критичного дофінансування, яке дозволяє підтримати ті послуги, які поки не включені до ПМГ. Водночас така практика створює нерівні умови для населення з огляду на нерівномірність бюджетних можливостей громад.

Отже, фінансові механізми, що були впроваджені в межах медичної реформи в Україні, демонструють потенціал для підвищення результативності системи охорони здоров'я, однак водночас виявляють структурні обмеження, які потребують подальшого вдосконалення. Для забезпечення сталого розвитку необхідно комплексно підходити до коригування тарифів, розбудови механізмів прозорості, запровадження вирівнювальних фінансових інструментів і посилення спроможності закладів охорони здоров'я до ефективного управління ресурсами. Лише за умови системної політики та міжвідомчої координації можливо досягти фінансової справедливості, забезпечити рівний доступ до медичних послуг і підвищити довіру громадян до системи охорони здоров'я в цілому.

У контексті реформування системи охорони здоров'я особливе значення має врахування соціальних чинників, які безпосередньо впливають на сприйняття якості медичних послуг і загальну ефективність галузі. Ефективність медичної системи не можна розглядати виключно через призму технічних чи фінансових показників, її комплексна оцінка має враховувати соціальні індикатори, що відображають досвід і задоволеність пацієнтів, рівень доступності послуг, їх якість і своєчасність, а також ступінь довіри населення до системи охорони здоров'я загалом.

Задоволеність пацієнтів є одним із ключових соціальних показників, що відображає наскільки система відповідає очікуванням і потребам громадян. Вона охоплює не лише якість безпосереднього медичного обслуговування, але й супутні фактори: зручність запису, уважність персоналу, комфорт у медичних закладах, а також ефективність комунікації між лікарем і пацієнтом. Високий рівень задоволеності

сприяє формуванню позитивного іміджу системи охорони здоров'я, стимулює пацієнтів дотримуватись рекомендацій, що, у свою чергу, підвищує ефективність лікування і профілактики захворювань.

Водночас низька задоволеність може сигналізувати про наявність проблем, таких як брак персоналу, недостатнє фінансування, неадекватна інфраструктура або низька якість комунікації. Моніторинг цього показника за допомогою регулярних опитувань і фокус-груп є необхідним інструментом для своєчасного виявлення та усунення недоліків.

Висновки та пропозиції. Доступність медичних послуг є базовим соціальним правом і критерієм справедливості системи охорони здоров'я. Оцінка доступності включає аналіз географічних, економічних і соціальних бар'єрів, що можуть ускладнювати або унеможлилювати отримання медичної допомоги. Зокрема, увага приділяється рівню забезпеченості закладів сучасним обладнанням, кадровому потенціалу, наявності лікарських засобів, а також вартості послуг для пацієнтів. Паралельно із доступністю важливо оцінювати якість надання медичних послуг, що включає відповідність клінічним протоколам, безпеку процедур, професіоналізм медичного персоналу та результати лікування. Взаємозв'язок між якістю та доступністю створює основу для оцінки справжньої ефективності системи. Своєчасність отримання медичної допомоги також є вагомим показником, адже затримки можуть призводити до погіршення стану здоров'я пацієнтів і збільшення витрат на лікування. Визначення середнього часу очікування консультацій, діагностики та лікування допомагає виявити вузькі місця у роботі системи і спрямувати управлінські зусилля на їх усунення.

Рівень довіри населення до системи охорони здоров'я є визначальним чинником формування культури здоров'я в суспільстві. Адже високий рівень довіри сприяє активній участі громадян у профілактичних програмах, своєчасному зверненню за медичною допомогою та дотриманню рекомендацій лікарів. Натомість недовіра може викликати зменшення звернень до офіційних закладів, збільшення популярності неформальних або альтернативних методів лікування, а також послаблення контролю за дотриманням медичних рекомендацій. Важливо, що довіра формується не лише завдяки якості надання послуг, але й через прозорість діяльності медичних установ, ефективну комунікацію, а також відсутність корупції та зловживань.

Врахування соціальних аспектів у процесі оцінювання ефективності системи охорони здоров'я є

необхідним для формування повної та об'єктивної картини її функціонування. Показники задоволеності пацієнтів, доступності, якості та своєчасності послуг, а також рівня довіри населення до системи, створюють основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на покращення медичного обслуговування, підвищення його орієнтованості на потреби суспільства і, зрештою, забезпечення сталого розвитку галузі.

Оцінка ефективності існуючих механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я є фундаментальним чинником для забезпечення функціональної спроможності системи охорони здоров'я та реалізації державних політик у цій сфері. Аналіз ролі та взаємодії ключових органів, таких як Міністерство охорони здоров'я (МОЗ), Національна служба здоров'я України (НСЗУ), Державна служба з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держлікслужба) та місцеві органи влади, дає змогу виявити рівень координації та уникнути дублювання функцій, що підвищує інституційну стабільність системи. Впровадження реформ, зокрема програм медичних гарантій і моделі «гроші йдуть за пацієнтом», спрямоване на підвищення ефективності фінансових потоків і забезпечення прозорості, що у свою чергу зміцнює довіру громадськості та сприяє підвищенню якості медичних послуг. Врахування соціальних аспектів, таких як задоволеність пацієнтів, доступність та своєчасність послуг, а також рівень довіри до системи охорони здоров'я, робить оцінку більш комплексною та орієнтованою на потреби кінцевого споживача. Таким чином, системний і всебічний підхід до оцінки дозволяє не лише визначити поточний стан системи, але й прогнозувати можливі виклики, формувати стратегії розвитку та забезпечувати сталий прогрес у сфері охорони здоров'я.

Необхідним є спрощення адміністративних процедур, уніфікація повноважень суб'єктів управління, удосконалення фінансового менеджменту та посилення мотиваційних механізмів для медичних працівників.

У контексті сучасних викликів, зокрема воєнних дій і демографічних змін, пріоритетом стає інтеграція системи охорони здоров'я з іншими сферами державного управління та забезпечення міжвідомчої координації для підвищення стійкості й адаптивності галузі. Сталий розвиток публічного управління в охороні здоров'я повинен ґрунтуватися на принципах цілісності, прозорості та орієнтації на права людини, що забезпечить доступність, якість і безпеку медичних послуг для всіх верств населення.

Література

1. Яка нормативно-правова база лежить в основі роботи системи eHealth? URL: <https://web.archive.org/web/20210908010103/https://mcplus.ua/ehealth/> (дата звернення: 30.06.2025).
2. Електронна система охорони здоров'я: на які зміни очікувати лікарям найближчим часом. *Український Медичний Часопис*. 13 червня 2023. URL: <https://umj.com.ua/ehealth-changes>. (дата звернення: 30.06.2025).

3. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1671-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80> (дата звернення: 30.06.2025).
4. У МОЗ назвали медичні послуги, які з'являться у Дії. URL: <https://web.archive.org/web/20210309010103/https://epravda.com.ua/> (дата звернення: 30.06.2025).
5. Open Data in Europe 2022. URL: data.europa.eu (дата звернення: 30.06.2025).
6. The official portal for European data. Publications Office of the European Union. 2024. URL: <https://data.europa.eu/> (дата звернення: 30.06.2025).
7. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо питань електронної системи охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2020 року № 348. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348-2020-%D0%BF> (дата звернення: 30.06.2025).
8. The Public Private Collaboration model, eZdorovya, and the transformation of the healthcare system in Ukraine. *OECP*. URL: <https://web.archive.org/web/20190402010103/https://oecd.org/ehealth> (дата звернення: 30.06.2025).
9. Chorna O., Semenets-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.
10. Korolchuk O. et al. Conceptual aspects of public administration of the quality of life in the context of war. *Health Leadership and Quality of Life*. 2025. 4. 1.
11. Korolchuk O. et al. State Regulation of Ensuring the Quality Medical Care During Martial Law in Ukraine: Lessons for the International Community. *Issues L. & Med*. 2024. 39. 3.
12. Kotsur V. et al. Security issues on the european continent in conditions of russia's aggression against Ukraine. *Revista De Gestão Social E Ambiental*. 2023. 17.6. P. 1–12.
13. Nehara Yu., Danylenko et al. The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*. 2024. 3. 755 p.

References

1. Iaka normatyvno-pravova baza lezhyt v osnovi roboty systemy eHealth? [What is the legal framework underlying the eHealth system?]. URL: <https://web.archive.org/web/20210908010103/https://mcplus.ua/ehealth/> [in Ukrainian].
2. Elektronna systema okhorony zdorov'ia: na yaki zminy ochikuvaty likariam naiblyzhchym chasom [Electronic health system: what changes to expect for doctors in the near future]. *Ukrainskyi Medychnyi Chasopys*. 13 chervnia 2023. URL: <https://umj.com.ua/ehealth-changes> [in Ukrainian].
3. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoi okhorony zdorovia: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28 hrudnia 2020 roku [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine] № 1671-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80> [in Ukrainian].
4. U MOZ nazvaly medychni posluhy, yaki zivliatsia u Dii do 2023 roku [The Ministry of Health has named the medical services that will appear in "Diia"]. URL: <https://web.archive.org/web/20210309010103/https://epravda.com.ua/> [in Ukrainian].
5. Open Data in Europe. 2022. URL: data.europa.eu.
6. The official portal for European data. Publications Office of the European Union. 2024. URL: <https://data.europa.eu/> [in Ukrainian].
7. Pro vnesennia zmin do deiakykh postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy shchodo pytan elektronnoi systemy okhorony zdorovia: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine] vid 15 kvitnia 2020 roku № 348. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348-2020-%D0%BF> [in Ukrainian].
8. The Public Private Collaboration model, eZdorovya, and the transformation of the healthcare system in Ukraine [The Public-Private Collaboration model, eZdorovya, and the transformation of the healthcare system in Ukraine]. *OESR*. URL: <https://web.archive.org/web/20190402010103/https://oecd.org/ehealth> [in Ukrainian].
9. Chorna, O., Semenets-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.
10. Korolchuk, O., Orlova, I. S., Pavlova, O., Tymoshenko, O., & Gaievskaya, L. (2025). Conceptual aspects of public administration of the quality of life in the context of war. *Health Leadership and Quality of Life*, (4), 1.
11. Korolchuk, O., Semenets-Orlova, I., Mamka, V., Chernetchenko, O., & Vasiuk, N. (2024). State Regulation of Ensuring the Quality Medical Care During Martial Law in Ukraine: Lessons for the International Community. *Issues L. & Med.*, 39, 3.
12. Kotsur, V., Kuprii, T., Semenets-Orlova, I., Skliar, N., Drakokhrust, T., & Berezovska-Chmil, O. (2023). Security issues on the european continent in conditions of russia's aggression against Ukraine. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 17(6), 1–12.
13. Nehara, Y. D., Orlova, I. S., Kapitanets, S., Kyrychenko, M., & Bykov, O. (2024). The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3, 755.

УДК 336.1:351.72:061.1ЄС

Нинюк Інна Іванівна

*кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри політології та публічного управління,
Волинський національний університет імені Лесі Українки*

Ninyuk Inna

*PhD in Public Administration, Associate Professor of the
Department of Political Science and Public Administration
Lesya Ukrainka Volyn National University
ORCID:0000-0001-6544-2393*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-7-11212

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ

NORMATIVE AND LEGAL FRAMEWORK FOR THE FUNCTIONING OF PUBLIC FINANCE

Анотація. Вступ. У статті здійснено комплексний аналіз нормативного середовища публічних фінансів із виокремленням центрального, регіонального та місцевого рівнів регулювання, що дозволило окреслити структурні особливості їх функціонування в умовах багаторівневого врядування.

Мета. Метою дослідження є оцінювання ефективності чинної нормативно-правової моделі управління публічними фінансами в Україні та формування пропозицій щодо її адаптації до стандартів ЄС.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на описово-аналітичному огляді чинного нормативного забезпечення функціонування системи публічних фінансів України, з акцентом на його структурну логіку у сферах міжбюджетних трансфертів, податкового адміністрування, публічних закупівель і внутрішнього аудиту. Додатково було використано наукові праці українських і зарубіжних дослідників, присвячені проблемам належного врядування, бюджетної безпеки та фінансової інтеграції з Європейським Союзом (далі – ЄС). Методологічну основу становлять інституційний, порівняльно-правовий і системно-аналітичний підходи, які дозволили виявити регуляторні тенденції та оцінити інституційну готовність до реформ, узгоджених зі стандартами ЄС.

Результати. За результатами дослідження виявлено фрагментарність, дублювання та непослідовність нормативно-правового регулювання окремих компонентів публічних фінансів, зокрема у сферах міжбюджетного вирівнювання, адміністрування податків, державного аудиту та публічних закупівель. Особливу увагу приділено інституційним розривам між рівнями управління, обмеженій нормативній спроможності територіальних громад і недостатній інтеграції сучасних антикризових інструментів управління фінансами в умовах воєнного стану. Проведений SWOT-аналіз засвідчив низку перешкод на шляху до фіскальної рівноваги, зокрема правову невизначеність щодо компетенцій суб'єктів управління, відсутність єдиного підходу до забезпечення бюджетної безпеки, слабку імплементацію принципів прозорості та підзвітності.

Перспективи. Подальші наукові дослідження доцільно спрямовувати на оцінювання впливу гармонізованих норм на якість управління фінансами в умовах децентралізації, розроблення індикаторів ефективності впровадження директив ЄС у національне законодавство, а також на формування адаптивної моделі фіскального моніторингу з огляду на кризові та посткризові сценарії.

Ключові слова: публічні фінанси, нормативно-правове забезпечення, багаторівневе врядування, бюджетна безпека, міжбюджетні трансферти, директиви ЄС, фінансова децентралізація.

Summary. Introduction. The article provides a comprehensive analysis of the regulatory environment of public finance in Ukraine, distinguishing between central, regional, and local levels of regulation. This approach allowed for outlining the structural features of their functioning within the framework of multilevel governance.

Purpose. The aim of the study is to assess the effectiveness of the current regulatory model of public finance management in Ukraine and to develop proposals for its adaptation to European Union standards.

Materials and methods. The study is based on a descriptive and analytical review of the current regulatory framework governing the functioning of Ukraine's public finance system, with a focus on its structural logic in the areas of interbudgetary

transfers, tax administration, public procurement, and internal audit. Additionally, scholarly works by Ukrainian and international researchers addressing issues of good governance, budget security, and financial integration with the European Union were examined. The methodological basis includes institutional, comparative legal, and systemic analytical approaches, which enabled the identification of regulatory trends and assessment of institutional readiness for reforms aligned with EU standards.

Results. The study reveals fragmentation, duplication, and inconsistency in the legal regulation of certain components of public finance, particularly in the areas of fiscal equalization, tax administration, state audit, and public procurement. Special attention is given to institutional gaps between levels of government, limited regulatory capacity of territorial communities, and insufficient integration of modern crisis management tools under martial law. The conducted SWOT analysis identifies several barriers to achieving fiscal equilibrium, including legal uncertainty regarding the competencies of public authorities, the absence of a unified approach to ensuring budget security, and weak implementation of the principles of transparency and accountability.

Prospects. Further research should focus on assessing the impact of harmonized norms on the quality of financial governance under decentralization, developing indicators to evaluate the effectiveness of EU directive implementation in national legislation, and designing an adaptive model of fiscal monitoring that considers crisis and post-crisis scenarios.

Key words: public finance, regulatory framework, multilevel governance, budgetary security, intergovernmental transfers, EU directives, fiscal decentralization.

Постановка проблеми. У сучасних умовах публічні фінанси України відіграють критично важливу роль у забезпеченні стійкості державних інституцій, підтримці обороноздатності, реалізації соціальних гарантій та виконанні міжнародних зобов'язань [1, с. 515]. Воєнна агресія проти України, глибокі трансформації фінансових пріоритетів, а також стратегічний курс на європейську інтеграцію актуалізували потребу в комплексному переосмисленні нормативно-правових засад функціонування публічних фінансів. Від ефективності законодавчого регулювання в цій сфері значно залежить не лише макророзвиток стабільності, а й довіра до публічної влади, якість бюджетного планування та прозорість використання державних ресурсів [2, с. 232].

Особливого значення набуває гармонізація національного законодавства з європейськими нормами, що передбачає не лише формальну адаптацію актів, але й сутнісне оновлення інституційних механізмів управління публічними фінансами. У контексті поглиблення відносин з Європейським Союзом, інтеграції України до правового поля ЄС і високого рівня фінансових ризиків питання перегляду й модернізації нормативної основи постає як стратегічно важливе.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження підтверджують ключову роль інституційної архітектури бюджетного процесу в забезпеченні фінансової дисципліни. Зокрема, Дж. В. Плент (J. W. Plante) на прикладі США демонструє, що зміщення повноважень до законодавчої гілки влади сприяє зростанню дефіциту бюджету, навіть за наявності формальних обмежень [3]. На фрагментованості екологічного врядування в Латвії через слабку міжрівневу координацію та обмежені фінансові механізми на місцях акцентують Й. Брізга, М. Озолінш, Р. Ернстейнс (J. Brizga, M. Ozolins, R. Ernsteins) [4]. Подібні ризики виявляє Г. Квінот (G. Quinot) у системі публічних закупівель ПАР, де відсутність єдиного регулювання знижує ефективність використання бюджетних

ресурсів [5]. Прояви фінансової децентралізації в Польщі через ефект «мухоловки» (Flypaper Effect), що стимулює зростання місцевих витрат попри централізовані трансферти, аналізують М. Понятович, А. Вільдович-Шумарська (M. Poniatowicz, A. Wildowicz-Szumarska) [6].

На українському матеріалі Г. Возняк, Н. Савчук, І. Жеребило, О. Скаско пропонують розширити принципи SIGMA-2023 через включення індикатора бюджетної безпеки як інтегральної складової частини фінансової стійкості та євроінтеграційного поступу [7, с. 425]. Взаємозв'язок між довірою до управління фінансами в ОТГ і економічною активністю розкривають В. Маргасова, І. Ружицький, Н. Ткаленко, Т. Шестаковська та О. Михайловська, підкреслюючи важливість фінансової автономії громад [8, с. 136]. Наслідки податкових змін для місцевих бюджетів досліджують Б. Данилишин, О. Цимбал, Я. Остафійчук, В. Пилипів [9]. Потребу оновлення теоретичних основ бюджетної архітектури з акцентом на безпекові критерії обґрунтовують С. Свірко, О. Дика, Т. Тростенюк, О. Сидоренко, В. Загурський [1]. Правові аспекти регулювання публічних фінансів висвітлюють Л. Торовець, Я. Радиш, які підкреслили потребу чіткого нормативного забезпечення формування та розподілу ресурсів на місцевому рівні [10]. Комплексне оцінювання регуляторної рамки публічних закупівель здійснює Т. Швидка, акцентуючи на гармонізації національного законодавства з європейськими директивами й трансформації процедур у період воєнного стану [2, с. 231].

Узагальнюючи проведений аналіз, можна констатувати, що сучасні дослідження значною мірою охоплюють питання фінансової децентралізації, нормативного забезпечення публічних фінансів, міжурядових трансфертів, правового регулювання закупівель і бюджетної безпеки в контексті належного врядування та євроінтеграційних процесів.

Попри комплексність розгляду окремих аспектів, залишаються нерозглянутими питання інституційної узгодженості між рівнями управління,

ефективного розподілу повноважень у бюджетному процесі, посилення автономії на місцях і гармонізації фіскальних інструментів з європейськими стандартами. З огляду на це, пропонуване дослідження спрямовано на систематизацію сучасних тенденцій у сфері публічних фінансів, критичне оцінювання нормативно-інституційних засад децентралізації та формування обґрунтованих підходів до зміцнення фіскальної спроможності в умовах євроінтеграційного курсу України.

Метою статті є оцінювання нормативно-правових засад функціонування публічних фінансів України в умовах трансформаційних викликів та визначення напрямів їх гармонізації з європейськими стандартами.

Завдання статті: 1) проаналізувати основні елементи нормативно-правового забезпечення функціонування публічних фінансів в Україні на центральному, регіональному та місцевому рівнях; 2) оцінити відповідність чинної нормативної бази принципам належного врядування, прозорості, підзвітності та фіскальної децентралізації в умовах трансформаційних викликів; 3) визначити напрями гармонізації вітчизняної моделі управління публічними фінансами із законодавчими та інституційними вимогами ЄС.

Матеріали і методи. Емпіричну базу дослідження становлять нормативно-правові документи України та ЄС, які регламентують основні напрями функціонування публічних фінансів, зокрема в частині бюджетного регулювання, адміністрування податків, процедур публічних закупівель та організації внутрішнього контролю й аудиту. Особливу увагу приділено аналізу положень директив ЄС, положенням Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а також аналітичним та методичним матеріалам, підготовленим у межах ініціативи EU4PFM. У дослідженні також ураховано наукові напрацювання українських і зарубіжних учених, присвячені проблемам інтеграції фінансових систем, фіскальної децентралізації та належного врядування.

Методологічною основою дослідження є інституційний, порівняльно-правовий і системно-аналітичний підходи. У процесі опрацювання джерел і нормативної бази здійснено SWOT-аналіз чинної нормативно-правової моделі публічних фінансів, побудовано матрицю відповідності положень українського законодавства директивам ЄС, а також сформовано матрицю стану нормативної гармонізації — з деталізацією досягнутого прогресу та ідентифікацією неврегульованих положень, що потребують подальших змін.

Виклад основного матеріалу. У системі сучасного державного управління публічні фінанси відіграють важливу роль як інституційний інструмент реалізації соціально-економічної політики держави. Їх функціонування ґрунтується на нормативно визначених принципах мобілізації, розподілу та використання фінансових ресурсів, що перебувають

у розпорядженні органів публічної влади [11, с. 110]. У науковій та прикладній літературі публічні фінанси розглядаються як сукупність економічних і правових відносин, які виникають у процесі формування й використання централізованих і децентралізованих грошових фондів із метою задоволення суспільних потреб, забезпечення національної безпеки, соціального захисту населення та фінансової стабільності країни [11, с. 111].

На відміну від приватних фінансів, що базуються на принципі максимізації прибутку, публічні фінанси орієнтовані на досягнення загального блага. Їх регулювання здійснюється на основі конституційних положень, бюджетного і податкового законодавства, а також низки підзаконних актів, що визначають порядок адміністрування доходів, проведення видатків, надання міжбюджетних трансфертів і здійснення фінансового контролю [13, с. 27].

Змістовно публічні фінанси охоплюють як дохідну, так і видаткову частини бюджетів усіх рівнів, а також функціонування спеціальних державних цільових фондів, зокрема Пенсійного фонду України, Фонду соціального страхування, Фонду загальнообов'язкового державного медичного страхування. В умовах воєнного стану та соціально-економічної трансформації України їх значення суттєво зросло, оскільки саме за допомогою публічних фінансів держава виконує зобов'язання перед громадянами, забезпечує підтримку економіки та відновлення інфраструктури [11, с. 111].

З позицій інституційної побудови публічні фінанси формуються як багаторівнева система, яка охоплює Державний бюджет України — основний фінансовий план держави, який акумулює більшість податкових надходжень та використовується для фінансування оборони, національної безпеки, соціальних програм, міжбюджетних трансфертів тощо; місцеві бюджети — бюджети територіальних громад, областей, районів, що формуються коштом місцевих податків, частки загальнодержавних податків і трансфертів із державного бюджету; цільові державні фонди, зокрема Пенсійний фонд України, фонди соціального страхування та медичних гарантій, що мають спеціальний статус і фінансуються коштом єдиного соціального внеску та бюджетних дотацій; спеціальні позабюджетні фонди — фонди, які можуть створюватися для фінансування окремих державних програм.

Отже, публічні фінанси — це системна категорія, що охоплює фінансові потоки різних рівнів і функцій. Їх ефективність залежить від наявності чіткого нормативно-правового регулювання, яке забезпечує планування, використання й контроль публічних ресурсів. Правове забезпечення відіграє важливу роль у формуванні підзвітності, прозорості та цільового використання коштів. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз чинної нормативної бази, її структури та рівнів ієрархії. У сфері

публічних фінансів України діє багаторівнева система нормативно-правового регулювання, яка охоплює акти різної юридичної сили — від Конституції до локальних рішень (табл. 1).

Для кожного рівня характерні свої функції, інструменти та відповідальні суб'єкти. Така системність забезпечує як правову визначеність, так і можливість адаптації до кризових ситуацій чи змін середовища. Представлена структура дозволяє чітко відстежити, який нормативний рівень за що відповідає і які органи здійснюють правове забезпечення публічних фінансів, що, відповідно, формує передумови для внутрішньої узгодженості між централізованими й децентралізованими фінансовими рішеннями.

Особливо актуальною ця взаємодія стає у воєнний період, коли система нормативного регулювання зазнає постійного оновлення. Вносяться зміни до Бюджетного кодексу, ухвалюються постанови про пріоритетне фінансування ЗСУ, впроваджуються тимчасові процедури для прискореного використання коштів. Така гнучкість нормативного середовища водночас супроводжується поступовою адаптацією до фінансово-правових стандартів ЄС, що передбачає не лише зміцнення прозорості та незалежного аудиту, а й запровадження середньострокового бюджетного планування [14].

Основним орієнтиром у цьому процесі є Угода про асоціацію між Україною та ЄС (глава V, розділ VI), яка закріплює зобов'язання щодо гармонізації бюджетного процесу, державного аудиту, системи контролю та антикорупційної політики з нормами ЄС. Зокрема, передбачено модернізацію системи державного внутрішнього фінансового контролю (PIFC), створення незалежної інституції аудиту за зразком рахункових палат країн ЄС, забезпечення відкритого доступу до бюджетної інформації, а також розвиток цифрових механізмів прозорості [15].

Україна поступово реалізує ці зобов'язання через оновлення Бюджетного кодексу, посилення ролі Рахункової палати, цифровізацію казначейського обслуговування та запуск відкритих порталів бюджетних даних. Темпи та глибина змін у нормативній моделі публічних фінансів ілюструються аналітичними індексами оцінювання прогресу (рис. 1).

Темпи та глибина нормативних змін у сфері публічних фінансів України впродовж 2015–2024 років мали хвилюподібний характер, що відображено в коливаннях оцінок Індексу реформ. Значення за шкалою від –5 до +5 балів демонструють як прогресивні, так і суперечливі рішення, складність їх реалізації та необхідність поєднання гнучкого реагування з дотриманням принципів стабільності й правової послідовності. Ця неоднорідність не свідчить про хаотичність, а радше про прагнення адаптувати правову модель публічних фінансів до нових умов. Зростання кумулятивної оцінки реформ упродовж 2022–2024 рр. засвідчує активізацію реформаційної динаміки, зумовленої одночасно загостренням безпекової ситуації та необхідністю прискореної інтеграції до правової та фінансової архітектури ЄС. Ці чинники не лише посилили нормативний імпульс, а й актуалізували потребу в перегляді базових підходів до управління публічними фінансами.

Подальший поступ у цьому напрямі потребує системності, законодавчої узгодженості та інституційного посилення таких інструментів, як незалежний аудит, парламентський нагляд і механізми прозорості. З метою стратегічного оцінювання здатності системи публічних фінансів адаптуватися до європейських правових та інституційних стандартів у дослідженні застосовано SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) (табл. 2). Він дозволив не лише виявити внутрішні переваги й недоліки чинної нормативної моделі, а й окреслити

Таблиця 1

Рівні нормативного забезпечення публічних фінансів та відповідальні суб'єкти

Основні нормативні акти	Функції	Відповідальні суб'єкти
<i>Конституційний рівень</i>		
Конституція України	Принципи: цільовість, прозорість, підзвітність	Верховна Рада України, Президент України
<i>Законодавчий (кодекси) рівень</i>		
Бюджетний, Податковий, Митний кодекси	Формування та виконання бюджету, податкове регулювання	ВРУ, КМУ, Мінфін, ДПС, Держмитслужба
<i>Законодавчий (спеціальні закони) рівень</i>		
Закони України: «Про Рахункову палату», «Про Казначейство», «Про міжбюджетні трансферти»	Повноваження органів, особливості фінансового контролю	Рахункова палата, ДКСУ, Мінфін, КМУ
<i>Підзаконний рівень</i>		
Постанови КМУ, накази Мінфіну, інструкції Казначейства	Деталізація процедур розподілу, звітності, контролю	КМУ, Мінфін, ДКСУ, Держаудитслужба
<i>Локальний рівень</i>		
Рішення органів місцевого самоврядування, постанови про місцеві бюджети	Бюджетне планування на рівні громад, цільові програми	Місцеві ради, місцеві фінуправління

Джерело: складено автором

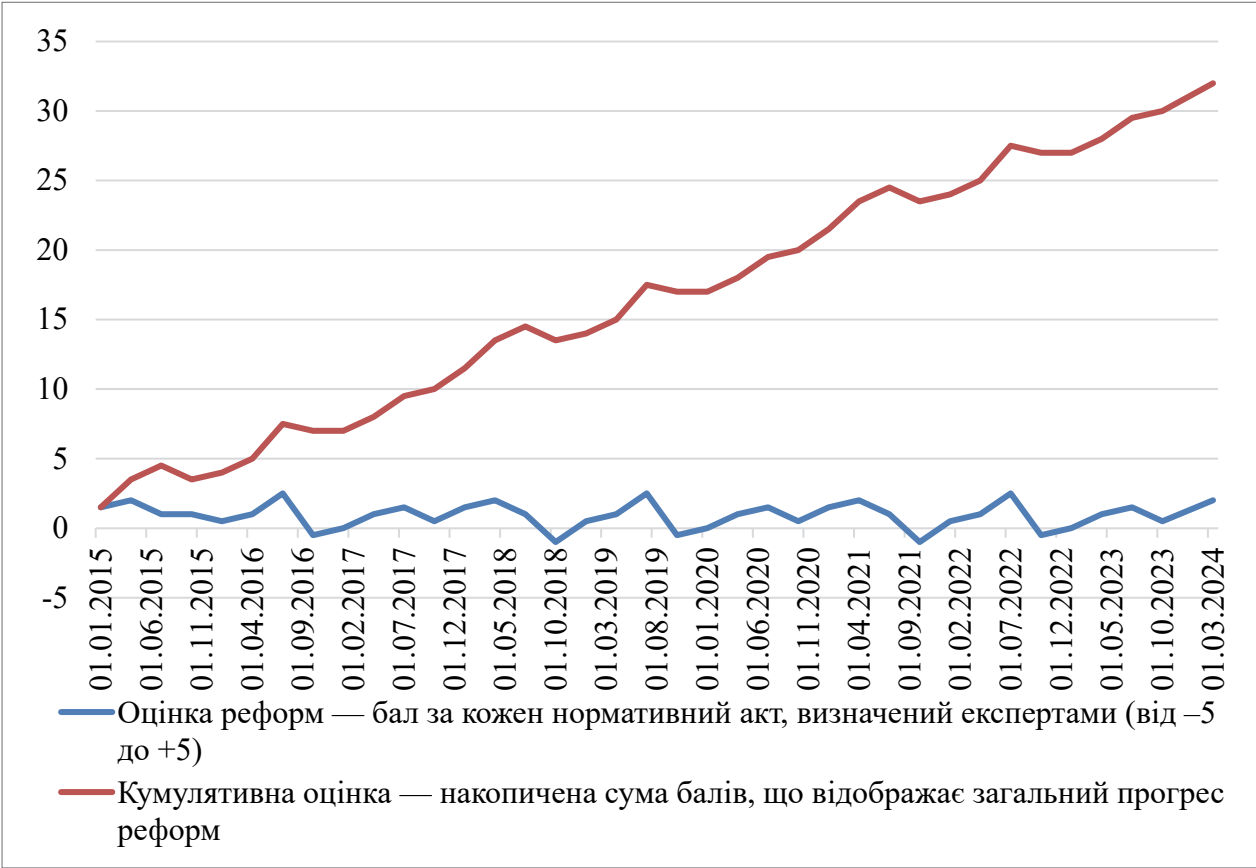


Рис. 1. Динаміка темпів і глибини реформ у сфері публічних фінансів України за аналітичними індексами: щотижнева оцінка реформ (бали від –5 до +5) та кумулятивна оцінка (сукупна сума балів)
Джерело: створено автором на основі [16]

зовнішні можливості та ризики, що супроводжують процес гармонізації законодавства.

Результати SWOT-аналізу окреслюють стратегічний потенціал адаптації системи публічних фінансів України до вимог фінансового права ЄС, водночас виявляючи інституційні прогалини, регуляторні ризики та нові можливості для інтеграційного поступу. Для деталізації рівня реалізації конкретних напрямів адаптації до *acquis communautaire* доцільним є застосування більш операціоналізованого інструменту. У цьому контексті побудова матриці реалізованих і невиконаних дій (табл. 3) виконує функцію елемен-

та функціонального аудиту процесу гармонізації. Такий підхід дозволяє не лише візуалізувати стан імплементації положень Угоди про асоціацію з ЄС, рекомендацій програми SIGMA та інших міжнародних орієнтирів, а й ідентифікувати наявні перешкоди та необхідні кроки для їх подолання.

Подолання недоліків та реалізація визначених у матриці дій має стати основою подальшого розвитку системи публічних фінансів. Успішне завершення етапу гармонізації законодавства з європейськими стандартами дозволить не лише зміцнити фінансову спроможність держави, але й підвищити довіру

Таблиця 2
SWOT-аналіз гармонізації публічних фінансів України з європейськими стандартами

Переваги	Недоліки
Політична підтримка з боку уряду та парламенту; запуск цифрових платформ (E-data, OpenBudget); участь у програмах Twinning, SIGMA; прогрес у реформі внутрішнього контролю (PIFC)	Фрагментарність імплементації окремих директив ЄС; недостатня інституційна спроможність частини органів; відсутність незалежного фіскального моніторингового органу; низька якість планування на місцевому рівні
Можливості	Загрози
Перехід до середньострокового бюджетного планування; розширення співпраці з євроінституціями (ЕСА, IMF); законодавча інтеграція з <i>acquis</i> ЄС	Воєнний стан та дефіцит бюджету, політична мінливість і затримки з ухваленням реформ, а також ризики інституційного зворотного регресу

Джерело: створено автором

Таблиця 3

Гармонізація публічних фінансів: матриця виконаних і запланованих дій

Напрямок реформи	Реалізовано	Потребує доопрацювання
Прозорість бюджетних даних	Запущено платформи E-data, Spending.gov.ua	Поглиблена аналітика на місцях
Впровадження внутрішнього фінансового контролю (PIFC)	Нормативна база, пілотування в міністерствах	Інтеграція з усіма РКБК
Посилення незалежного аудиту	Розширено повноваження Рахункової палати	Впровадження європейських стандартів INTOSAI
Середньострокове бюджетне планування	Схвалено концепцію	Повноцінне запровадження на всіх рівнях
Нормативне узгодження з директивами ЄС	Визначено ключові акти для імплементації	Реальна імплементація в Бюджетний кодекс

Джерело: створено автором

з боку міжнародних партнерів, сприяти ефективному розподілу ресурсів і підготувати Україну до майбутньої фінансової інтеграції з інституційним простором ЄС.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження засвідчило, що публічні фінанси України перебувають у стані глибокої трансформації під впливом як внутрішніх соціально-економічних викликів, так і зовнішніх чинників — повномасштабної війни, пандемії COVID-19 та процесу євроінтеграції. У цих умовах особливої актуальності набуває вдосконалення нормативно-правового забезпечення публічних фінансів, яке має ґрунтуватися на принципах прозорості, підзвітності та ефективності, а також відповідати вимогам адаптивного управління в умовах невизначеності.

Гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами у сфері публічних фінансів здійснюється переважно в межах Угоди про асоціацію між Україною та ЄС і положень відповід-

них директив Європейського Союзу. Проте нинішній стан цього процесу має фрагментарний характер, що вимагає системного перегляду підходів до імплементації євростандартів.

Результати SWOT-аналізу та матричної оцінки виявили низку переваг адаптаційного процесу, зокрема цифровізацію бюджетного процесу, політичну підтримку реформ і функціонування відкритих фінансових платформ. Водночас ідентифіковано й системні перешкоди, такі як відсутність незалежного фіскального моніторингу, нормативна незавершеність і нерівномірне інституційне впровадження реформ на різних рівнях управління.

Подальші наукові дослідження доцільно орієнтувати на оцінювання впливу гармонізованих норм на якість управління публічними фінансами в умовах децентралізації, розроблення релевантних індикаторів ефективності впровадження директив ЄС у національну практику, а також створення адаптивної моделі фіскального моніторингу, здатної враховувати ризики кризових і посткризових сценаріїв розвитку.

Література

1. Свірко С., Дика О., Тростенюк Т., Сидоренко О., Загурський В. Управління державними фінансами в контексті належного врядування. *Проблеми теорії і практики фінансово-кредитної діяльності*. 2024. № 6(59). С. 510–531. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.59.2024.4530>.
2. Швидка Т. І. Особливості законодавчого регулювання й правові засади здійснення публічних закупівель в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 5. С. 231–235. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-5/54>.
3. Plante J. W. The Congressional Budget and Impoundment Control Act and the fiscal constitution: A reassessment of institutional change and deficit growth. *Constitutional Political Economy*. 2025. Vol. 36. P. 200–223 DOI: 10.1007/s10602-024-09439-y.
4. Brizga J., Ozolins M., Ernsteins R. Environmental Governance in Latvia: Good Governance Framing and Implementation Review. *Inżynieria Mineralna — Journal of the Polish Mineral Engineering Society*. 2024. № 1(1). DOI: 10.29227/IM-2024-01-68.
5. Quinot G. Contemporary Trends in the Development of Public Procurement Law in South Africa. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*. 2023. Vol. 85. № 1. DOI: 10.14746/rpeis.2023.85.1.07.
6. Poniatowicz M., Wildowicz-Szumarska A. The Increasing Importance of Intergovernmental Transfer Revenue in Local Finance in Poland and the Flypaper Effect. *Lex Localis — Journal of Local Self-Government*. 2024. Vol. 22, № 3. P. 89–117. DOI: 10.52152/22.3.89-117.

7. Возняк Г. В., Савчук Н., Жеребило І., Скаско О. Публічні фінанси в умовах сучасних трансформацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 2(33). С. 424–433. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i33.207225>.
8. Маргасова В., Ружицький І., Ткаленко Н., Шестаковська Т., Михайловська О. Актуальні питання управління публічними фінансами в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 5(40). С. 135–144. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v5i40.244915>.
9. Данилишин Б., Цимбал О., Остафійчук Я., Пилипів В. Вплив податкових змін на доходи місцевих бюджетів в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. № 5(46). С. 126–136. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.46.2022.3843>.
10. Торовець Л. Ю., Радиш Я. Ф. Правове регулювання фінансової діяльності органів публічної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 98–105. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.98>.
11. Прасюк В. М. Проблеми нормативно-правового регулювання державного фінансового контролю в Україні та напрями його вдосконалення. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2019. № 4(1). С. 60–64. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2019.4.1.13>.
12. Клімова С. Інструментальна концепція законодавства про публічні фінанси. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 8. С. 110–114. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2016/08/22.pdf> (дата звернення: 20.06.2025).
13. Крутько М. А. Особливості правового регулювання фінансового контролю в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2021. № 54 (1). С. 26–29. URL: https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc54/part_1/juspradenc54-1.pdf#page=26 (дата звернення: 20.06.2025).
14. Розвиток публічних фінансів під час війни. *NV: вебсайт*. URL: <https://nv.ua/ukr/world/countries/rozvitok-publicnih-finansiv-pid-chas-viyni-50328728.html> (дата звернення: 20.06.2025).
15. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Документ № 984_011. Редакція від 30.11.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 20.06.2025).
16. Біла книга реформ 2025. Розділ 5. Публічні фінанси. *Вокс Україна: вебсайт*. 2025. URL: <https://voxukraine.org/bila-knyga-reform-2025-rozdil-5-publichni-finansy> (дата звернення: 20.06.2025).

References

1. Svirko, S., Dyka, O., Trosteniuk, T., Sydorenko, O., & Zahurskyi, V. (2024). Upravlinnia derzhavnymy finansamy v konteksti nalezhnoho vriaduvannia [Management of public finances in the context of good governance]. *Problemy teorii i praktyky finansovo-kredytnei diialnosti*. № 6(59). Pp. 510–531. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.59.2024.4530> [in Ukrainian].
2. Shvydka, T. I. (2024). Osoblyvosti zakonodavchoho rehuliuвання y pravovi zasady zdiisnennia publichnykh zakupiv-el v Ukraini [Peculiarities of legislative regulation and legal principles of public procurement in Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. № 5. Pp. 231–235. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-5/54> [in Ukrainian].
3. Plante, J. W. (2025). The Congressional Budget and Impoundment Control Act and the fiscal constitution: A reassessment of institutional change and deficit growth. *Constitutional Political Economy*. № 36. Pp. 200–223. DOI: 10.1007/s10602-024-09439-y.
4. Brizga, J., Ozolins, M. & Ernsteins, R. (2024). Environmental Governance in Latvia: Good Governance Framing and Implementation Review. *Inżynieria Mineralna — Journal of the Polish Mineral Engineering Society*. № 1(1). DOI: 10.29227/IM-2024-01-68.
5. Quinot, G. (2023). Contemporary Trends in the Development of Public Procurement Law in South Africa. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*. № 85(1). DOI: 10.14746/rpeis.2023.85.1.07.
6. Poniatowicz, M. & Wildowicz-Szumarska, A. (2024). The Increasing Importance of Intergovernmental Transfer Revenue in Local Finance in Poland and the Flypaper Effect. *Lex Localis — Journal of Local Self-Government*. № 22(3). Pp. 89–117. DOI: 10.52152/22.3.89-117.
7. Voznyak, H. V., Savchuk, N., Zherybylo, I. & Skasko, O. (2021). Publichni finansy v umovakh suchasnykh transformatsii [Public finances under current transformations]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*. № 2(33). Pp. 424–433. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i33.207225> [in Ukrainian].
8. Margasova, V., Ruzhytskyi, I., Tkalenko, N., Shestakovska, T. & Mykhailovska, O. (2021). Aktualni pytannia upravlinnia publichnyimi finansami v Ukraini [Topical issues of public finance management in Ukraine]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*. № 5(40). Pp. 135–144. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v5i40.244915> [in Ukrainian].
9. Danylyshyn, B., Tsymbal, O., Ostafichuk, Ya. & Pylypiv, V. (2022). Vplyv podatkovykh zmin na dokhody mistsevykh biudzhetyv v Ukraini [Impact of tax changes on local budget revenues in Ukraine]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*. № 5(46). Pp. 126–136. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.46.2022.3843> [in Ukrainian].
10. Torovets, L. Yu. & Radysh, Ya. F. (2021). Pravove rehuliuвання finansovoi diialnosti orhaniv publichnoi vlady [Legal regulation of financial activity of public authorities]. *Investysii: praktyka ta dosvid*. № 7. Pp. 98–105. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.7.98 [in Ukrainian].

11. Prasiuk, V. M. (2019). Problemy normatyvno-pravovoho rehuliuвання derzhavnoho finansovoho kontroliu v Ukraini ta napriamy yoho vdoskonalennia [Problems of legal regulation of state financial control in Ukraine and directions for its improvement]. *Pivdennoukraiński pravnychi chasopys*. № 4(1). Pp. 60–64. Retrieved from http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2019/4/part_1/15.pdf [in Ukrainian].
12. Klimova, S. (2016). Instrumentalna kontseptsiiia zakonodavstva pro publichni finansy [Instrumental concept of public finance legislation]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. № 8. Pp. 110–114. Retrieved from <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2016/08/22.pdf> [in Ukrainian].
13. Krutko, M. A. (2021). Osoblyvosti pravovoho rehuliuвання finansovoho kontroliu v Ukraini [Peculiarities of legal regulation of financial control in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ser.: Yurysprudentsiia*. № 54(1). Pp. 26–29. Retrieved from https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc54/part_1/juspradenc54-1.pdf#page=26 [in Ukrainian].
14. Rozvytok publichnykh finansiv pid chas viiny [Development of public finances during the war] (n.d.). *NV: vebsait*. Retrieved from <https://nv.ua/ukr/world/countries/rozvitok-publichnykh-finansiv-pid-chas-viyni-50328728.html> [in Ukrainian].
15. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony [Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand]. Document № 984_011. Revision dated 30.11.2023. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text [in Ukrainian].
16. Bila knyha reform 2025. R. 5. Publichni finansy [White Paper of Reforms 2025. Ch. 5: Public Finance] (2025). *Vox-Ukraine: vebsait*. Retrieved from <https://voxukraine.org/bila-knyga-reform-2025-rozdil-5-publichni-finansy> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 23.07.2025

УДК 329.17:351.85

Опанащук Петро Володимирович

кандидат історичних наук,

доцент кафедри права та публічного управління

Житомирський державний університет імені Івана Франка

Opanashchuk Petro

Candidate of Historical Sciences (PhD), Associate Professor,

Associate Professor of the Law and Public Administration Department

Zhytomyr Ivan Franko State University

ORCID: 0000-0001-7164-4143

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-7-11176

ФОРМУВАННЯ ЦІЛІСНОГО ГУМАНІТАРНОГО ПРОСТОРУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

FORMATION OF A HOLISTIC HUMANITARIAN SPACE AS A TOOL FOR ENSURING NATIONAL RESILIENCE

Анотація. Вступ. У умовах, коли світ стикається з посиленням глобальних викликів, гібридних загроз та інформаційних атак, забезпечення національної стійкості стає визначальним чинником для збереження суверенітету, територіальної цілісності та національної самобутності. В умовах російської військової агресії проти України, активного культурного тиску та зовнішнього втручання у внутрішній інформаційний простір, особливої ваги набуває розбудова цілісного гуманітарного простору, який є основою суспільної згуртованості. Такий простір, що включає культурні, освітні, мовні, історичні, морально-ціннісні та інформаційні елементи, відіграє ключову роль у формуванні національної ідентичності та зміцненні духовної єдності. Це, у свою чергу, слугує підґрунтям для внутрішньої єдності, розвитку суспільного діалогу та протидії деструктивним впливам.

Мета. Метою дослідження є визначення впливу формування єдиного гуманітарного простору на забезпечення національної стійкості, а також аналіз ключових чинників, викликів та перспектив цього процесу в українських реаліях.

Матеріали і методи. Матеріали дослідження включають нормативно-правову базу, що регулює різні аспекти гуманітарної політики держави; праці сучасних вітчизняних авторів, які досліджують проблеми та перспективи реалізації гуманітарної політики в Україні, зокрема й у контексті забезпечення національної стійкості.

В процесі наукового дослідження з метою з'ясування впливу формування цілісного гуманітарного простору на забезпечення національної стійкості було використано методи теоретичного узагальнення, формалізації, аналізу та синтезу; з метою формулювання загальних висновків дослідження було застосовано метод логічного узагальнення результатів.

Результати. Зазначається, що в контексті сучасних глобалізаційних процесів, зокрема в умовах європейської інтеграції, до якої долучилася Україна, питання створення та збереження національного гуманітарного простору постає як надзвичайно складне завдання, що й надалі стикається з численними викликами. Це створює ризики не лише для збереження національної ідентичності, але й може трансформуватися в загрозу для національної безпеки.

Підкреслено, що єдиний гуманітарний простір є багатовимірним духовно-ціннісним утворенням, ефективно формування якого потребує комплексної взаємодії між різними соціальними інститутами. Визначальну роль у цьому процесі відіграють мова, система освіти й виховання, культура, медіа, а також міжетнічні та державно-конфесійні відносини.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується звернути увагу на потребу в забезпеченні комплексного підходу в процесі реалізації державної гуманітарної політики, який би враховував культурну, освітню, мовну, історичну, морально-ціннісну та інформаційну складову. Лише за умови ефективної реалізації всіх цих заходів можна створити міцний гуманітарний простір, який стане основою національної єдності, стійкості та ідентичності України.

Ключові слова: гуманітарна політика, гуманітарний простір, національна стійкість, політика пам'яті, національна ідентичність.

Summary. Introduction. As the world faces increasing global challenges, hybrid threats and information attacks, ensuring national resilience is becoming a determining factor in preserving sovereignty, territorial integrity and national identity. In the context of Russia's military aggression against Ukraine, active cultural pressure and external interference in the domestic information space, the development of a holistic humanitarian space, which is the basis of social cohesion, is of particular importance. Such a space, which includes cultural, educational, linguistic, historical, moral, value and informational elements, plays a key role in shaping national identity and strengthening spiritual unity. This, in turn, serves as the basis for internal unity, the development of public dialog, and countering destructive influences.

Objective. The purpose of the study is to determine the impact of the formation of a single humanitarian space on national resilience, as well as to analyze the key factors, challenges and prospects of this process in the Ukrainian context.

Materials and Methods. The research materials include the legal framework governing various aspects of the state's humanitarian policy; researches by contemporary Ukrainian authors who study the problems and prospects of implementing humanitarian policy in Ukraine, including in the context of ensuring national resilience.

In the process of the research, the methods of theoretical generalization, formalization, analysis and synthesis were used to determine the impact of the formation of an integral humanitarian space on ensuring national resilience; the method of logical generalization of the results was used to formulate the general conclusions of the research.

Results. It is noted that in the context of modern globalization processes, in particular in the context of European integration, to which Ukraine has joined, the issue of creating and preserving the national humanitarian space is an extremely difficult task that continues to face numerous challenges. This poses risks not only to the preservation of national identity, but can also be transformed into a threat to national security.

It is emphasized that a single humanitarian space is a multidimensional spiritual and value formation, the effective formation of which requires complex interaction between various social institutions. Language, the system of education and upbringing, culture, media, as well as interethnic and state-confessional relations play a decisive role in this process.

Prospects. In further research, it is proposed to pay attention to the need to ensure an integrated approach in the process of implementing the state humanitarian policy, which would take into account the cultural, educational, linguistic, historical, moral, value and information components. Only if all these measures are effectively implemented can a strong humanitarian space be created that will become the basis of national unity, resilience and identity of Ukraine.

Key words: humanitarian policy, humanitarian space, national resilience, memory politics, national identity.

Постановка проблеми. У сучасному світі, позначеному зростанням глобальних викликів, гібридних загроз та інформаційних війн, питання національної стійкості набуває ключового значення для збереження суверенітету, цілісності та самобутності держави. В умовах російської збройної агресії проти України, культурного тиску та спроб зовнішнього впливу на внутрішнє інформаційне середовище, особливої актуальності набуває формування єдиного гуманітарного простору як основи згуртованості суспільства. Саме гуманітарний простір, охоплюючи комплекс культурних, освітніх, мовних, історичних, морально-ціннісних та інформаційних засад, сприяє формуванню національної ідентичності й забезпечує духовну єдність народу. А це, у свою чергу, створює платформу для внутрішньої солідарності, суспільного діалогу та спротиву деструктивним впливам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування єдиного гуманітарного простору в контексті національної безпеки, ідентичності та стійкості знаходиться на перетині досліджень з гуманітаристики, політології, безпекознавства та культурології. Після Революції Гідності, а особливо після початку повномасштабної російської агресії у 2022 році, в українському науковому дискурсі спостерігається зростання уваги до ролі гуманітарної сфери як складової національної стійкості. Зокрема, В. Сергєєв, О. Литвинчук, В. Загурська-Антонюк [14], В. Омельчук [12], В. Градівський [2] та інші

дослідники у своїх працях підкреслюють важливість національної культури, мови та історичної пам'яті як чинників, які забезпечують суспільну єдність. Автори наголошують, що без духовної цілісності неможливе стає існування нації, особливо в умовах зовнішньої загрози. А. Мойсіяха [9], О. Степанко [15], В. Карлова [7], О. Барна [1], С. Здіорук [3] досліджують сутність гуманітарної політики та ролі цілісного гуманітарного простору в площині деколонізації й подолання наслідків російського культурного домінування. Їхні роботи акцентують увагу на необхідності переосмислення гуманітарної політики через призму інформаційної безпеки та відновлення автентичної національної ідентичності. У сфері безпекових студій варто виокремити аналітичні праці таких авторів, як М. Степико [16], С. Присяжнюк [13], В. Новицький [11], С. Зубченко [6], які розглядають гуманітарну політику як компонент національної стійкості та національної безпеки. Зокрема, досліджується вплив інформаційних і психологічних операцій на свідомість громадян та роль гуманітарної сфери у протидії цим загрозам.

Однак, попри наявність широкого кола досліджень з даного питання, можна констатувати, що у вітчизняній історіографії існує брак системного, міждисциплінарного аналізу єдиного гуманітарного простору як інструменту національної стійкості. У зв'язку з цим метою даної статті є з'ясувати, яким чином формування єдиного гуманітарного простору

може стати дієвим інструментом забезпечення національної стійкості, а також проаналізувати ключові чинники, виклики та перспективи цього процесу в українських реаліях.

Матеріали і методи. Матеріали дослідження включають нормативно-правову базу, що регулює різні аспекти гуманітарної політики держави; праці сучасних вітчизняних авторів, які досліджують проблеми та перспективи реалізації гуманітарної політики в Україні, зокрема й у контексті забезпечення національної стійкості.

В процесі наукового дослідження з метою з'ясування впливу формування цілісного гуманітарного простору на забезпечення національної стійкості було використано методи теоретичного узагальнення, формалізації, аналізу та синтезу; з метою формулювання загальних висновків дослідження було застосовано метод логічного узагальнення результатів.

Виклад основного матеріалу. У Концепції забезпечення національної системи стійкості, яку було затверджено Указом Президента України від 27 вересня 2021 р., поняття національної стійкості визначається як «здатність держави і суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження і характеру, адаптуватися до змін безпечного середовища, підтримувати стале функціонування, швидко відновлюватися до бажаної рівноваги після кризових ситуацій» [8].

Новітні методи створення конфліктів і кризових ситуацій характеризуються множинністю варіантів їх виникнення й можуть мати як внутрішнє, так і зовнішнє походження. Зважаючи на це, поняття забезпечення національної стійкості охоплює протидію загрозам у різних сферах — політичній, економічній, військовій, екологічній, інформаційній, етнокультурній тощо. Головний акцент при цьому робиться не стільки на реагуванні на наявні виклики та деструктивні впливи, скільки на розробці стратегій випередження їх появи, формування у державі та суспільстві стійкого імунітету до них [10, с. 12].

Досвід показує, що стійкість суспільства до існуючих та потенційних загроз потребує передусім його консолідації. Саме тому одним із базових елементів, які визначають стійкість країни до загроз як внутрішнього, так і зовнішнього походження, є єдність гуманітарного простору, який представляє собою складний духовно-ціннісний комплекс, що включає сферу мистецтва, розвиток освіти, науки, зачіпає питання формування історичної пам'яті, мовного середовища, міжконфесійних та міжетнічних відносин тощо.

В. Карлова, аналізуючи поняття гуманітарного простору, наголошує на його важливій ідеологічній ролі, адже всі його складові можуть чинити потужний вплив на суспільну свідомість [7, с. 41]. Саме національна стійкість, яка супроводжується консолідацією навколо спільних світоглядних цінностей, які зумовлюють ідентичність, здатна реально

випереджати й нейтралізовувати гібридні загрози в глобалізованому світі — це своєрідний «цивілізаційний імунітет» проти них [10, с. 15].

Таким чином, формування цілісного гуманітарного простору закладає передумови для подальшого посилення соціальної згуртованості. А це, у свою чергу, є критично важливим чинником забезпечення національної безпеки й стійкості в умовах як гібридної, так і явної неприхованої агресії російської федерації проти України.

О. Барна зазначає, що якісні характеристики гуманітарного простору як середовища життєдіяльності людини найкраще характеризують ефективність державного управління загалом [1, с. 147]. Саме тому формування цілісного гуманітарного простору є важливим показником успішності гуманітарної політики в межах усієї країни. Вітчизняна історіографія містить широкий спектр визначень та характеристик гуманітарної політики. А. Скурагівський, В. Троцинський та П. Ситник характеризують гуманітарну політику як «сукупність цілей, принципів, механізмів і конкретних заходів, спрямованих на створення умов для повноцінного гуманітарного розвитку суспільства, розкриття і збагачення його інтелектуального потенціалу, забезпечення всебічної духовно-творчої реалізації особистості та необхідної для цього соціодинаміки освіти, науки, мистецтва, літератури та інших складових духовного життя» [17, с. 41].

Гуманітарну політику, яка становить фундамент гуманітарного розвитку, можна розглядати як окрему сферу діяльності або як один із напрямів реалізації функцій держави. Адже розвиток ключових елементів гуманітарної сфери — таких як культура, мистецтво, освіта, охорона культурної спадщини, забезпечення діяльності культурно-освітніх установ, популяризація здорового способу життя та створення умов для фізичного виховання — належить до основних завдань державного управління. Саме через ефективне управління цією сферою держава забезпечує умови для повноцінного розкриття потенціалу як окремої особистості, так і суспільства в цілому, сприяючи реалізації інтелектуального, культурного та творчого потенціалу громадян [15, с. 206]. Ефективність такого управління проявляється як у короткостроковій перспективі — через задоволення нагальних освітніх, культурних, релігійних та інших потреб населення, — так і у довгостроковій, що передбачає формування національної ідентичності, утвердження цивілізаційних цінностей у суспільній свідомості. Без цього неможливо досягти стабільності, зміцнення державного суверенітету та територіальної цілісності [9, с. 164].

Незважаючи на важливість гуманітарної складової у процесі забезпечення національної безпеки, відображення гуманітарних загроз у стратегічних документах, які діють у цій галузі, є досить фрагментарним. З цього приводу О.Зубченко, аналізуючи Стратегію національної безпеки України,

зазначає, що у ній згадуються лише «інформаційно-психологічна війна, приниження української мови і культури, фальшування української історії, формування російськими засобами масової комунікації альтернативної до дійсності викривленої інформаційної картини світу» (п. 3.1), «ведення інформаційної війни проти України» та «відсутність цілісної комунікативної політики держави, недостатній рівень медіа-культури суспільства» (п. 3.6). Схожий підхід є характерним і для інших діючих нормативно-правових документів, що унеможлиблює повноцінне включення гуманітарної проблематики до фокусу політики національної безпеки [6, с. 3].

При цьому слід погодитися, що базовою основою, яка забезпечує єдність усіх наведених вище складових гуманітарної політики, від яких залежить цілісність гуманітарного простору, є створення загальнонаціонального культурно-комунікаційного середовища. Для цього в країні має бути сформована розвинена спільна символічна система, яка виражається в гармонійно функціонуючому мовному середовищі, збереженні й шануванні національної культурної спадщини, історичних традицій. Саме ці елементи виступають у ролі спільної комунікативної бази всього суспільства, згуртовуючи його на основі єдиної системи цінностей. А це, у свою чергу, сприяє формуванню національної мовної ідентичності як невід'ємної складової цілісного гуманітарного простору [12, с. 215–216].

Події російсько-української війни стали визначальними в процесі мовної самоідентифікації українців. Зокрема, змінилося як ставлення самого суспільства до мовного питання, так і рівень консолідації українських політичних та культурних еліт у поглядах на необхідність вжиття більш дієвих протекціоністських заходів, спрямованих на захист української мови. Таким чином, значно зріс рівень згуртованості українського суспільства в поглядах на мову як на чинник, який впливає на єдність гуманітарного простору всієї країни. Це питання вийшло далеко за межі лише гуманітарної складової — прийшло усвідомлення того, що мовна єдність суспільства стала одним із чинників забезпечення національної стійкості в умовах активізації явних та прихованих загроз українській державності.

Слід також зазначити, що мовне питання у багатонаціональних країнах може містити в собі й суттєвий протестний потенціал, а тому його використання у політичних цілях може відіграти протилежну роль й зумовити фрагментацію гуманітарного простору країни за мовною ознакою. Саме тому серед основних пріоритетів мовної політики в Україні має бути вжиття всіх необхідних заходів для подальшого утвердження й розвитку української мови як головної ознаки ідентичності української нації [14, с. 132].

Невід'ємною складовою цілісного гуманітарного простору є історична пам'ять. Від спільного бачення історичного минулого значною мірою залежать цін-

нісні орієнтації людини, її світогляд, політична культура та поведінка загалом. Як зазначає з цього приводу В. Карлова, усвідомлення культурно-історичної окремішності політизує націю, легітимізує її суверенітет, державні кордони та інституції [7, с. 45].

Наявність серед складових гуманітарного простору таких елементів, як історична пам'ять, власна культура, традиції, унікальне мовне середовище перетворюють його на один з основоположних чинників, які впливають на формування національної ідентичності — тобто сприяють стійкому усвідомленню особою належності до української нації як самобутньої спільноти, об'єднаної назвою, символами, географічним та етносоціальним походженням, історичною пам'яттю, комплексом духовно-культурних цінностей, зокрема українською мовою і народними традиціями [5].

Суттєвий інтегруючий потенціал може мати національна ідея, тобто самоусвідомлення певної етнічної спільноти єдиним цілим, що розуміє свій внутрішній зв'язок, свій історичний характер, свої традиції, своє становлення і розвиток. Національна ідея виступає свого роду соціально-психологічним механізмом інтеграції різних соціальних груп, етносів, релігійних конфесій тощо. Наявність національної ідеї може стати рушійною і водночас об'єднуючою силою, що здатна консолідувати націю на самореалізацію [4, с. 267].

Не менш важливу роль у формуванні цілісного гуманітарного простору відіграє й задоволення інформаційних та культурних потреб суспільства, що має відбуватись, у першу чергу, завдяки національним виробникам культурного продукту та функціонуванню мережі національних каналів культурної комунікації. Ключову роль у цьому контексті має відігравати посилення спроможностей щодо забезпечення інформаційної безпеки держави та захисту, зокрема, її інформаційного простору від сторонніх деструктивних впливів, що передбачено Стратегією інформаційної безпеки України [11, с. 114].

Окрім цього, цілком очевидним є той факт, що у будь-якому суспільстві завжди є частина населення, яка перебуває поза сферою національних комунікативних каналів й може належати до інонаціонального культурного простору. Саме тому слід брати до уваги те, що єдиний гуманітарний простір країни формується не лише за рахунок підтримки титульного етносу, але й з урахуванням прав та потреб національних меншин, а в багатьох випадках — і мігрантів, які перебувають на території країни [12, с. 215]. Чим вищим є відсоток такої категорії суспільства, тим складнішим є процес побудови цілісного гуманітарного простору в масштабах усієї держави.

Багато в чому схожою є й ситуація, пов'язана з державно-церковними відносинами, а також потребою в гармонізації міжконфесійних відносин як одного з чинників, які формують єдність гуманітарного простору. В українських реаліях міжконфесійні

суперечності перетворились не просто на суто релігійний конфлікт — вони набули рис зіткнення етнокультурних ідентичностей, стали конфліктами етнічного й геополітичного вибору.

Як бачимо, досягнення єдності гуманітарного простору залежить від урахування широкого комплексу різноманітних аспектів суспільного життя. Забезпечення гармонійного розвитку всіх його складових є надзвичайно важливим і складним завданням для будь-якої держави. При цьому як вітчизняний, так і зарубіжний досвід показує, що необґрунтовані й непродумані спроби держави нав'язати об'єктивним процесам культурного розвитку власний зміст, форми, норми, напрями чи стандарти призводять до небажаних деформацій культурного життя, що проявляється в духовній деградації суспільства. А це, у свою чергу, неминуче справляє суттєвий деструктивний вплив на всю систему суспільних відносин й може призвести до фрагментації гуманітарного простору як одного з проявів такої деградації [2].

Досвід перших десятиліть існування української державності показав, що державне управління в гуманітарній сфері було недостатньо ефективним, адже протягом тривалого часу держава не приділяла достатньої уваги забезпеченню умов для гармонійного гуманітарного розвитку. Як зазначає С. Здіорук, у перші роки після проголошення України як незалежної суверенної держави її гуманітарна сфера зазнала досить суттєвих і болючих змін, які проявлялись у дезорієнтації масової свідомості, зростанні серед суспільних настроїв меркантилізму, жорстокості, радикальних настроїв та апатії [3, с. 12]. Врешті-решт, це позначилося й на фрагментації гуманітарного простору України, розділеності суспільства за мовною, релігійною, національною ознаками. Згодом це перетворилось на вразливість, яка була використана антидержавними політичними силами з метою недопущення подальшої інтеграції України до європейського гуманітарного, економічного та політичного простору.

Нехтування на державному рівні окресленими вище проблемами призвело до низького рівня інтегрованості окремих регіонів України до загальнонаціонального гуманітарного простору. Все більше давалася взнаки орієнтація окремих категорій населення на закордонний інформаційний простір, іноземні культурні індустрії, що зробило вітчизняний гуманітарний простір вразливим до зовнішнього втручання. Таким чином, було закладено передумови для міжрелігійних, міжетнічних, мовних конфліктів, які в кінцевому рахунку стали підґрунтям для проявів сепаратизму в окремих регіонах України, що було використано як привід до збройного вторгнення російської федерації у 2014 і 2022 роках.

Інтеграція до загальноєвропейського гуманітарного простору є свого роду вираженням цивілізаційного вибору України, який вона відстоює упродовж тривалого часу. Натомість події останніх років показують, що політика російської федерації має на

меті не допустити реалізації цього вибору, вбачаючи у ньому загрозу для власних геополітичних планів. Одним із механізмів для досягнення цього є прагнення фрагментувати український національний гуманітарний простір, розколоти його за рахунок штучного роздмухування міжнаціональної, міжрелігійної ворожнечі, розпалювання протистояння на мовному ґрунті, в питаннях різного трактування історичної спадщини тощо. Спроби здійснити це спостерігались і раніше. Для цього найчастіше використовувався географічно-просторовий чинник — різні політичні сили невинувато гіперболізовано акцентували увагу на розбіжності у системах цінностей, на особливостях розвитку культурно-дозвіллевій сфери, мовних відмінностях різних регіонів України тощо. І це дало певний негативний результат, адже українське суспільство поляризувалось у поглядах не лише на минуле, але й на майбутнє країни, на шляхи її подальшого внутрішньо- та зовнішньополітичного розвитку. З іншого боку — дедалі більш розмитими ставали культурні та міжнаціональні кордони в східних та південних регіонах України.

В умовах сучасних процесів глобалізації, зокрема й європейської інтеграції, в якій включена Україна, завдання формування, а також збереження власного цілісного гуманітарного простору й надалі продовжує нагострюватись на низку перешкод. Це загрожує не лише втратою чи розмиттям відчуття власної національної ідентичності, але й досить часто набуває рис загрози національній безпеці.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи зазначене вище, слід наголосити на тому, що єдиний гуманітарний простір є складним духовно-ціннісним комплексом, формування якого є неможливим без взаємодії різних систем, ключову роль серед яких відіграють мова, освіта, виховання, культура, засоби масової інформації, сфера міжнаціональних та державно-релігійних відносин тощо.

При конструюванні цілісного гуманітарного простору необхідно брати до уваги, що цей процес не може бути реалізований внаслідок механічного поєднання різноманітних локальних культур при домінуванні окремої культури титульної нації. Важливо досягти реальної інтеграції різних сфер життя суспільства в єдину цілісну систему. Зокрема, побудова цілісного гуманітарного простору можлива лише за умови дотримання принципу рівності прав і можливостей для всіх громадян. Це охоплює аспекти мовної політики, інтеграції національних меншин, забезпечення гендерної рівності, а також захисту прав осіб з інвалідністю та соціально вразливих груп. Важливо гарантувати безперешкодний доступ до освіти, культурних ресурсів і засобів масової інформації для всіх верств населення незалежно від їхнього соціального чи матеріального становища. У зв'язку з цим зберігає актуальність удосконалення механізмів соціальної інтеграції внутрішньо пере-

міщених осіб, учасників бойових дій та інших категорій населення, які потребують особливої уваги.

Лише системне втілення наведених вище заходів здатне забезпечити формування стійкого гуманітарного простору, що стане основою національної

згуртованості, стійкості та самоусвідомлення українського суспільства. Комплексний підхід сприятиме не лише розв'язанню актуальних проблем, а й формуванню умов для сталого гуманітарного розвитку в майбутньому.

Література

1. Барна О. Гуманітарний простір як об'єкт гібридної війни: наслідки для України. *Історико-політичні проблеми сучасного світу: Збірник наукових статей*. 2019. № 40. С. 146–152.
2. Градівський В. М. Впровадження механізмів публічного управління розвитком гуманітарної сфери в Україні: регіональний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/72.pdf (дата звернення: 25.06.2025).
3. Гуманітарна політика Української Держави в новітній період: [монографія] / за ред. С. І. Здіорука. Київ : НІСД, 2006. 403 с.
4. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
5. Закон України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» № 2834-IX від 13 грудня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2834-20#Text> (дата звернення: 25.06.2025).
6. Зубченко С. Гуманітарна складова у стратегічних документах із національної безпеки України: Аналітична записка. Серія «Гуманітарний розвиток». К. : НІСД, 2019. № 3. 5 с. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/gumanitarna-skладova-u-strategichnikh-dokumentakh-iz> (дата звернення: 25.06.2025).
7. Карлова В. Місце та роль гуманітарного простору держави у формуванні національної самосвідомості. *Вісник Національної академії державного управління*. 2013. № 11. С. 40–47.
8. Концепція забезпечення національної системи стійкості. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> (дата звернення: 25.06.2025).
9. Мойсіях А. В. Сутність та зміст механізмів реалізації державної політики в соціогуманітарній сфері. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Т. 31 (70), № 3. С. 164–169.
10. Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, О. М. Майборода, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, В. А. Смолій, О. В. Скрипнюк, С. В. Стоєцький / Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ, 2022. 552 с.
11. Новицький В. Я. Стратегічні засади забезпечення інформаційної безпеки в сучасних умовах. *Інформація і право*. 2022. № 1 (40). С. 111–118.
12. Омелючук В. Державна мовна політика як чинник єдності гуманітарного простору: зарубіжний досвід. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. Вип. 2. С. 215–223.
13. Присяжнюк С. В. Особливості реалізації гуманітарної політики у секторі безпеки і оборони України. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія: Політичні науки*. 2023. № 8. С. 83–88. URL: <https://jvestnik-politology.donnu.edu.ua/article/view/14321> (дата звернення: 25.06.2025).
14. Сергєєв В. С., Литвинчук О. В., Загурська-Антонюк В. Ф. Мовна політика України в реаліях сьогодення. *Регіональні студії*. 2022. № 28. С. 130–135.
15. Степанко О. Сутність, мета, завдання та складові гуманітарної сфери. *Теорія та практика державного управління*. 2012. Вип. 3 (38). С. 201–208.
16. Степико М. Цілісність гуманітарного простору України як об'єкт національної безпеки держави: Аналітична записка. 2015. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/cilisnist-gumanitarnogo-prostoru-ukraini-yak-obekt-nacionalnoi> (дата звернення: 25.06.2025).
17. Управління соціальним і гуманітарним розвитком: навч. посіб. / [авт. кол.: В. А. Скуратівський, В. П. Трощинський, П. К. Ситник та ін.]; за заг. ред. В. А. Скуратівського, В. П. Трощинського: у 2 ч. К. : НАДУ, 2008. Ч. 2. 290 с.

References

1. Barna, O. (2019). Humanitarnyi prostir yak ob'iekt hibrydnoi viiny: naslidky dlia Ukrainy [Humanitarian space as an object of hybrid war: consequences for Ukraine]. *Istoryko-politychni problemy suchasnoho svitu: Zbirnyk naukovykh statei*. № 40. S. 146–152 [in Ukrainian].
2. Hradivskyi, V.M. (2021). Vprovadzhennia mekhanizmv publicnogo upravlinnia rozvytkom humanitarnoi sfery v Ukraini: rehionalnyi aspekt [Implementation of public management mechanisms for the development of the humanitarian sphere in Ukraine: a regional aspect]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/72.pdf [in Ukrainian].

3. Humanitarna polityka Ukrainiskoi Derzhavy v novitnii period [Humanitarian policy of the Ukrainian State in the modern period]: [monohrafiia] / za red. S. I. Zdioruka. Kyiv: NISD, 2006. 403 s. [in Ukrainian].
4. Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedic Dictionary of Public Administration] / uklad.: Yu. P. Surmin, V. D. Bakumenko, A. M. Mykhnenko ta in.; za red. Yu. V. Kovbasiuka, V. P. Troshchynskoho, Yu. P. Surmina. K.: NADU, 2010. 820 s. [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy "Pro osnovni zasady derzhavnoi polityky u sferi utverdzhennia ukrainiskoi natsionalnoi ta hromadianskoi identychnosti" [Law of Ukraine "On the Basic Principles of State Policy in the Sphere of Promoting Ukrainian National and Civic Identity"]. № 2834-ІKh vid 13 hrudnia 2022 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2834-20#Text> [in Ukrainian].
6. Zubchenko, S. (2019). Humanitarna skladova u stratehichnykh dokumentakh iz natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Humanitarian component in strategic documents on national security of Ukraine]: Analitychna zapyska. Seriiia "Humanitarnyi rozvytok". K.: NISD. № 3. 5 s. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/gumanitarna-skladova-u-strategichnykh-dokumentakh-iz> [in Ukrainian].
7. Karlova, V. (2013). Mistse ta rol humanitarnoho prostoru derzhavy u formuvanni natsionalnoi samosvidomosti [The place and role of the state's humanitarian space in the formation of national identity]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia*. № 11. S. 40–47 [in Ukrainian].
8. Kontseptsiiia zabezpechennia natsionalnoi systemy stiikosti [Concept of ensuring a national resilience system]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> [in Ukrainian].
9. Moisiiaakha, A. V. (2020). Sutnist ta zmist mekhanizmiv realizatsii derzhavnoi polityky v sotsiohumanitarnii sferi [The essence and content of mechanisms for implementing state policy in the socio-humanitarian sphere]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriiia: Derzhavne upravlinnia*. T. 31 (70). № 3. S. 164–169 [in Ukrainian].
10. Natsionalna stiikist Ukrainy: stratehiia vidpovidi na vyklyky ta vyperedzhennia hibrydnykh zahroz: natsionalna dopovid [National Resilience of Ukraine: Strategy for Responding to Challenges and Anticipating Hybrid Threats: National Report] / red. kol. S. I. Pyrozhkov, O. M. Maiboroda, N. V. Khamitov, Ye. I. Holovakha, S. S. Dembitskyi, V. A. Smolii, O. V. Skrypniuk, S. V. Stoietskyi / Instytut politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy. Kyiv, 2022. 552 s. [in Ukrainian].
11. Novytskyi, V. Ia. (2022). Stratehichni zasady zabezpechennia informatsiinoi bezpeky v suchasnykh umovakh [Strategic principles of ensuring information security in modern conditions]. *Informatsiia i pravo*. № 1 (40). S. 111–118 [in Ukrainian].
12. Omelchuk, V. (2010). Derzhavna movna polityka yak chynnyk yednosti humanitarnoho prostoru: zarubizhnyi dosvid [State language policy as a factor in the unity of the humanitarian space: foreign experience]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy*. Vyp. 2. S. 215–223 [in Ukrainian].
13. Prysiazhniuk, S. V. (2023). Osoblyvosti realizatsii humanitarnoi polityky u sektori bezpeky i oborony Ukrainy [Peculiarities of implementing humanitarian policy in the security and defense sector of Ukraine]. *Visnyk Donetskoho natsionalnogo universytetu imeni Vasylia Stusa. Seriiia: Politychni nauky*. № 8. S. 83–88. URL: <https://jvestnik-politology.donnu.edu.ua/article/view/14321> [in Ukrainian].
14. Serhieiev, V. S., Lytvynchuk, O. V., Zahurska-Antoniuk, V. F. (2022). Movna polityka Ukrainy v realiiakh sohodenia [Language policy of Ukraine in today's realities]. *Rehionalni studii*. № 28. S. 130–135 [in Ukrainian].
15. Stepanko, O. (2012). Sutnist, meta, zavdannia ta skladovi humanitarnoi sfery [The essence, purpose, tasks and components of the humanitarian sphere]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. Vyp. 3 (38). S. 201–208 [in Ukrainian].
16. Stepyko, M. (2015). Tsilisnist humanitarnoho prostoru Ukrainy yak obiekt natsionalnoi bezpeky derzhavy [The integrity of Ukraine's humanitarian space as an object of national security of the state]: Analitychna zapyska. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/cilisnist-gumanitarnogo-prostoru-ukraini-yak-obekt-natsionalnoi> [in Ukrainian].
17. Skurativskyi, V. A., Troshchynskyi, V. P., Sytnyk, P. K. (2008). Upravlinnia sotsialnym i humanitarnym rozvytkom: navch. posib. [Social and Humanitarian Development Management]; za zah. red. V. A. Skurativskoho, V. P. Troshchynskoho: u 2 ch. K.: NADU, Ch. 2. 290 s. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 03.07.2025

УДК 352.072

Росипайло Ігор Ярославович

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*

Rosypailo Igor

*Postgraduate Student of the
Department of public management and administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-7-11211

ДО ПИТАННЯ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ В ЄС

ON THE ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER THE CONDITIONS OF UKRAINE'S EU INTEGRATION

Анотація. Вступ. Проблематика оцінювання результативності місцевого економічного розвитку (МЕР) територіальних громад в умовах децентралізації та євроінтеграції України набуває особливої актуальності. У сучасних умовах саме МЕР розглядається як ключовий інтегральний індикатор ефективності діяльності органів публічної влади на місцевому рівні, що відображає якість управлінських рішень, інституційну спроможність та здатність забезпечити сталий розвиток. Попри це, в Україні досі відсутня єдина система оцінювання, що унеможливорює цілісний підхід до аналізу ефективності місцевого управління.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування необхідності формування комплексного індикативного підходу до оцінювання результативності МЕР з урахуванням стандартів належного врядування, безпекових викликів та стратегічних орієнтирів європейської інтеграції.

Матеріали і методи. Методологічну базу дослідження становлять принципи good governance, положення Концепції реформування місцевого самоврядування, Стратегії регіонального розвитку, а також аналітичні напрацювання OECD, UNDP. Застосовано системний, інституційний та структурно-функціональний підходи, контент-аналіз стратегій розвитку громад, кейс-метод (на прикладі Брошнів-Осадської ТГ).

Результати. У ході дослідження визначено основні параметри ефективності МЕР: економічні (зростання доходів, зайнятості, інвестицій), соціальні (якість життя, доступність послуг), управлінські (наявність стратегій, прозорість процедур), інституційні (участь громади, цифровізація, підзвітність). На прикладі Брошнів-Осадської громади проаналізовано практичні аспекти реалізації кластерного підходу, партнерства влади, бізнесу та громади, що дозволяє досягти позитивної динаміки розвитку. Встановлено, що саме поєднання кількісних і якісних критеріїв дозволяє здійснити більш об'єктивну оцінку результативності управлінських рішень.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення інтегрованої методики оцінювання МЕР, яка б узгоджувала управлінські, фінансові та соціальні чинники у межах стратегічного планування громад. Розвиток цифрових інструментів моніторингу, активне залучення громадян до оцінювання ефективності, а також впровадження стандартів оцінювання, сумісних з європейськими, є передумовами підвищення прозорості, відповідальності та стратегічної узгодженості місцевої політики розвитку.

Ключові слова: місцевий економічний розвиток; територіальна громада; результативність управління; децентралізація; стратегічне планування; публічна адміністрація; європейська інтеграція.

Summary. Introduction. The issue of evaluating the effectiveness of local economic development (LED) of territorial communities in the context of decentralization and Ukraine's integration into the European Union is gaining increasing relevance. In modern governance systems, LED is considered a key integrated indicator of the performance of local public authorities, reflecting the quality of decision-making, institutional capacity, and the ability to ensure sustainable development. However, Ukraine still lacks a unified evaluation system, which prevents a comprehensive approach to assessing the effectiveness of local governance.

Purpose. The purpose of the study is to justify the need to form a comprehensive indicative approach to assessing the effectiveness of LED, taking into account good governance standards, security challenges, and strategic objectives of European integration.

Materials and Methods. The methodological basis of the research includes the principles of good governance, the provisions of the Concept of Local Self-Government Reform, the State Regional Development Strategy, as well as analytical frameworks from OECD, UNDP. The research applies a systems, institutional, and structural-functional approach, content analysis of community development strategies, and case-study methods (based on the experience of the Broshniv-Osada community).

Results. The study identifies key parameters for assessing LED effectiveness: economic (growth in local revenues, employment, investment), social (quality of life, accessibility of services), managerial (existence of development strategies, procedural transparency), and institutional (civic participation, digitalization, accountability). The Broshniv-Osada case demonstrates the successful implementation of a cluster-based approach and a partnership model involving government, business, and the community, which leads to positive development dynamics. The research confirms that combining quantitative and qualitative indicators provides a more objective basis for evaluating the effectiveness of local policy decisions.

Perspectives. Future research should focus on developing an integrated methodology for evaluating LED that aligns management, financial, and social factors within the framework of strategic planning for communities. Advancing digital monitoring tools, enhancing civic involvement in performance assessment, and implementing evaluation standards compatible with those of the EU are essential prerequisites for increasing transparency, accountability, and strategic coherence in local development policy.

Key words: local economic development; territorial community; governance effectiveness; decentralization; strategic planning; public administration; European integration.

Постановка проблеми. Справедливо вважається, що найбільш узагальненим і об'єктивним показником ефективної діяльності органів державного управління на регіональному рівні та органів місцевого самоврядування є, очевидно, рівень місцевого економічного розвитку, його динаміка (причому як у ретроспективі, так і в перспективі), а також його сталість. Інакше кажучи, названі три характеристики максимально повно і об'єктивно відображають не лише ключові аспекти МЕР, але, й що важливо, ефективність функціонування публічної влади на місцевому рівні.

Варто зауважити, що три вищеназвані напрями оцінювання слід розглядати як відносні характеристики оскільки між територіальними громадами існують суттєві відмінності, що зумовлено як об'єктивними факторами (ресурсна база, економічний потенціал, демографічна ситуація тощо), так і суб'єктивними, зокрема, управлінською спроможністю місцевої влади, прозорістю процесів планування та дієвістю місцевої політики, результативністю ухвалених рішень та ефективністю їх реалізації. У зв'язку з цим постає потреба у формуванні комплексної системи оцінювання результативності місцевого економічного розвитку територіальних громад в Україні, яка б, при цьому, не лише відповідала європейським стандартам, але й враховувала особливості функціонування самих органів публічної влади на місцевому рівні в умовах повномасштабної війни РФ проти нашої країни.

Особливої ваги ця проблема набуває в контексті європейської інтеграції України, яка передбачає імплементацію принципів сталого розвитку, децен-

тралізованого управління, участі громадськості в ухваленні рішень та підзвітності органів влади. Проте на практиці українська система оцінювання діяльності публічної адміністрації ще недостатньо інтегрована з економічними показниками розвитку громад. Відсутність єдиної методики оцінки управлінської ефективності через призму МЕР ускладнює виявлення слабких місць у системі публічного адміністрування та знижує потенціал стратегічного планування.

Отже, виникає необхідність у комплексному науковому дослідженні місцевого економічного розвитку як ключового індикатора ефективності публічної адміністрації, з урахуванням умов децентралізації, безпекової кризи та вимог євроінтеграційного процесу. Формування інтегрованого індикативного підходу дозволить удосконалити інструментарій стратегічного управління територіальним розвитком, підвищити якість публічних послуг, а також забезпечити цільове використання ресурсів у післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі дедалі активніше висвітлюються проблеми децентралізації та її впливу на ефективність публічного управління. Особливої уваги набуває концепт місцевого економічного розвитку (МЕР) як об'єктивного індикатора спроможності органів публічної влади до результативного управління.

Зокрема, Круглашов А. та Бурег В. аналізують досягнення й труднощі у процесі реалізації децентралізації в Україні, наголошуючи на розбалансованості між повноваженнями та ресурсним забезпеченням органів місцевого самоврядування [1]. У своїй

аналітичній доповіді Жаліло Я., Шевченко О. та Романова В. акцентують на необхідності стратегічного осмислення децентралізації як інструменту посилення територіального розвитку [2].

Розгортання адміністративної децентралізації й передача владних повноважень безпосередньо громадам розглядається Лубенцем С. та Трояном О. у контексті трансформації системи публічного управління [3]. До кола аналогічних робіт належить і дослідження Загурської-Антонюк В., що розкриває сучасні тенденції децентралізації та їх нормативну реалізацію [4].

Проблеми економічної спроможності громад вивчає Пальчук В., акцентуючи увагу на нерівномірності економічного розвитку в умовах реформ [5]. У свою чергу, Сторонянська І. та Патицька Х. обґрунтовують необхідність посилення фінансової автономії територіальних громад як базової умови сталого розвитку [6].

Питання стратегічного управління громадами розкривається у роботах Васильченко Г., де наголошується на методологічних підходах до планування розвитку територій [7]. Актуальним є також і досвід зарубіжних країн, зокрема в роботі Лелеченка А., де розглядаються шляхи імплементації іноземних управлінських практик в українське середовище [8].

Європейські орієнтири для територіальної політики та реформування місцевого самоврядування окреслюються у концептуальних актах, зокрема Концепції реформування місцевого самоврядування (2014) [9], а також законах України «Про співробітництво територіальних громад» [10], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [11] та «Про засади державної регіональної політики» [12].

Чучук Ю. В. розглядає теоретичну сутність понять «економічна ефективність» та «ефективність діяльності», акцентуючи увагу на їх ролі у забезпеченні збалансованого функціонування економічних систем різного рівня [24]. Демченко А. О. та Момот О. І. у спільному дослідженні уточнюють відмінності між поняттями «ефективність» і «результативність» в економіці, наголошуючи на необхідності їх комплексного застосування у контексті публічного управління [25].

Системний підхід до оцінювання результативності у сфері державного управління та місцевого самоврядування представлений роботах Сороки В. М. Автор розглядає результативність як інтегральний показник успішності функціонування управлінських структур, з урахуванням як кількісних, так і якісних критеріїв [27].

Таким чином, вивчення наукових джерел дозволяє зробити висновок про складність і багатогранність категорій ефективності та результативності, що є методологічною основою для подальшого аналізу МЕР у контексті інтеграції України до ЄС.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунту-

вання та емпіричний аналіз місцевого економічного розвитку як комплексного індикатора результативності діяльності органів публічної влади на місцевому рівні в умовах децентралізації та європейської інтеграції України. Завданням дослідження є: 1) визначити методологічні підходи до оцінювання результативності місцевого економічного розвитку; 2) проаналізувати чинники, що впливають на ефективність управлінських рішень у сфері МЕР; 3) узагальнити практики стратегічного планування та публічного управління у громадах України; 4) сформулювати пропозиції щодо створення інтегрованої аналітико-методичної системи оцінювання результативності місцевого економічного розвитку, орієнтованої на стандарти ЄС.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Проблема об'єктивного та комплексного оцінювання результативності місцевого економічного розвитку (МЕР) територіальних громад в Україні набуває особливої актуальності в умовах глибокої трансформації системи публічного управління. Реформа децентралізації влади в Україні, посилення фінансової самостійності громад, розширення їхніх повноважень у сфері планування розвитку, з одного боку, створили нові можливості для зростання локальних економік, а з іншого — загострили проблему недостатньої науково обґрунтованої системи оцінювання ефективності цієї діяльності.

Місцевий економічний розвиток у сучасних підходах трактується як системний процес взаємодії та синергії між основними гравцями територіальної громади: органами місцевого самоврядування, бізнес-спільнотою, інституціями громадянського суспільства, інституційними партнерами та активними мешканцями. Його стратегічна мета полягає у досягненні сталого соціально-економічного зростання, формуванні конкурентоспроможного середовища для інвестування та підприємництва, а також у підвищенні якості життя мешканців громади [1].

Прийнято вважати, що поняття «розвиток» відображає процес поступових кількісних та якісних змін, що ведуть до досконалішого стану об'єкта. Згідно з поглядами Васильченка Г., Парасюка І. та Єременка Н., розвиток є не лише результатом зростання окремих показників, але й проявом перманентної трансформації суб'єкта управління [7, с. 11]. На думку Сидоренка В., розвиток — це перехід до нового якісного стану системи, який характеризується зростанням функціональних властивостей і рівня структурної організації [15]. Початок тенденції саме такого багатофакторного вивчення МЕР в українських реаліях поклав Васильченко Г., запропонувавши розглядати цей процес як стратегічне партнерство між владою, бізнесом і громадою, що допомагає формувати довготривалий економічний потенціал території [7].

Як зазначено у сучасних аналітичних і методичних матеріалах, зокрема в «Посібнику для органів

місцевого самоврядування», саме МЕР має стати основною діяльністю для громад в умовах невизначеності та високих ризиків [16]. Основними пріоритетами є максимізація ефективності використання ресурсів території, створення нових робочих місць, стимулювання місцевої економіки, залучення інвестицій і розвиток релокованого бізнесу.

Згідно з міжнародними методологіями, зокрема OECD [17], UNDP [18] [19], МЕР не зводиться виключно до зростання ВРП або фінансових показників, він є результатом сталого функціонування публічної адміністрації на основі принципів належного врядування, стратегічного планування, інклюзивності та прозорості. Як процес, МЕР включає стратегічне бачення розвитку громади, мобілізацію ресурсів, координацію заінтересованих сторін, реалізацію проектів місцевого значення, а також моніторинг і оцінку результативності управлінських рішень.

Релевантність МЕР зумовлена його інтегральним характером: він поєднує економічні результати (зростання обсягу місцевих доходів, зайнятості, інвестицій), соціальні ефекти (зниження безробіття, зростання рівня життя, покращення соціальної інфраструктури) та інституційні характеристики (наявність стратегій розвитку, прозорість бюджетного процесу, активність громадян у процесах прийняття рішень), що дозволяє здійснювати більш комплексну оцінку діяльності органів місцевої влади й переходити від суто процедурного до результативного управління.

Оцінювання ефективності на місцевому рівні дедалі частіше здійснюється не лише через аналіз відповідності організаційно-управлінських процедур стандартам good governance, а й через оцінку фактичних результатів у сфері місцевого економічного розвитку. Іншими словами, ефективність управлінських рішень вимірюється не лише за показниками формального виконання, а за реальними змінами в економічному, інституційному та соціальному середовищі громади.

Як приклад практичного впровадження підходів до місцевого економічного розвитку можна розглядати досвід Брошнів-Осадської територіальної громади, де розвиток базується на раціональному використанні традиційних галузевих переваг, зокрема деревообробної сфери, налагодженій співпраці місцевої влади з бізнесом, соціальній згуртованості та стабільній управлінській політиці.

У межах Брошнів-Осадської територіальної громади функціонує диверсифікована модель місцевого економічного розвитку кластерного типу, базисом якої виступає деревообробний кластер. Його ядро становлять високотехнологічні підприємства, зокрема ТОВ «СВІСС КРОНО», ТОВ «Памібро», ТОВ «ЦБМ «Осмолода», які утворюють повний виробничий ланцюг — від обробки деревини до виготовлення меблевих плит і стільниць з подальшою експортною орієнтацією. Утворення кластеру відбувається природним

шляхом за рахунок економічної концентрації, наявності технічної бази та інституційної підтримки з боку органів місцевого самоврядування. Розвиток кластера супроводжується формуванням супутніх підприємств і логістичних сервісів, впровадженням інфраструктурних інвестицій, розвитком малого бізнесу та відкриттям нових підприємств, зокрема меблевої фабрики «Барва-Сервіс», де створено додаткові робочі місця та залучено іноземний капітал.

Паралельно з розвитком промислових виробництв у громаді формується напрям активізації агропереробного сектору та туристичних ініціатив. Зокрема, запущено сироварню «ЕКО СІМБІНО», яка орієнтується на виробництво локальної екологічної продукції, розпочато будівництво м'ясопереробного підприємства за участю іноземного інвестора — датської компанії Axzon. У сфері туризму реалізуються проекти ревіталізації історичних об'єктів, включаючи відновлення вузькоколійної залізниці, облаштування історико-культурного комплексу «Кедрові палати», створення музеїв та тематичних маршрутів. Одночасно розбудовується соціальна інфраструктура: реконструюються медичні заклади, споруджено басейн, модернізуються освітні установи, розвивається цифрова інфраструктура, впроваджується система роздільного збору твердих побутових відходів.

Особливу роль відіграє стратегічне планування, що активно поєднує участь громади через анкетування, дорадчі ради, бюджет участі, консультації з підприємницьким середовищем і молодіжними організаціями, що забезпечує легітимність, прозорість та довгострокову стабільність ухвалених управлінських рішень.

Зазначимо, що інституційна модернізація публічного управління в Україні відбувається під впливом європейських стандартів належного врядування, що передбачають ефективність, відкритість, інклюзивність і підзвітність управлінських рішень. Забезпечення довіри до влади досягається шляхом залучення заінтересованих сторін до формування стратегій розвитку, організації цифрової взаємодії між громадянами та органами влади, а також гармонізації місцевих програм із загальноєвропейськими цілями сталого зростання.

Важливою орієнтацією слугують стандарти OECD/SIGMA, згідно з якими підзвітність розглядається як правовий механізм забезпечення відповідальності посадових осіб за досягнення результатів і раціональне використання ресурсів. На практиці це проявляється у громадському контролі за реалізацією стратегічних документів, систематичному моніторингу, оприлюдненні звітів органів самоврядування, відкритості інформації про бюджети, програми підтримки підприємництва та залучення інвестицій.

Гармонізація стратегічного планування розвитку громад з рамковими документами Європейського Союзу, такими як Цілі сталого розвитку ООН (Agenda

2030) [22], Програма згуртованості ЄС [23], забезпечує інтеграцію місцевої політики в ширші європейські цінності, зокрема у питаннях екологічної сталості, соціального включення, розвитку людського капіталу. В умовах наближення України до правового поля ЄС такі процеси набувають імперативного значення, зокрема в аспекті запровадження програм сталого енергетичного розвитку, трансформації транспортної та логістичної інфраструктури, збереження біорізноманіття, розвитку «зеленого» підприємництва та циркулярної економіки на локальному рівні.

Таким чином, європейський вимір публічного управління МЕР в Україні формується через системну імплементацію принципів належного врядування, які вимагають високого рівня інституційної відповідальності, відкритості управлінських процесів, інклюзивності рішень, розвитку цифрових інструментів і стратегічної відповідності політик місцевого розвитку загальноєвропейським ціннісним та нормативним рамкам.

На основі проведеного аналізу можна виокремити проблематику, яка ускладнює формування об'єктивних та всебічних підходів до оцінювання результативності економічного розвитку територіальних громад України в умовах децентралізації та європейської інтеграції. У межах чинної практики спостерігається розпорошеність та методична несистемність підходів до аналізу результатів діяльності органів місцевого самоврядування у сфері розвитку територій. Розрізненість оцінювальних критеріїв не дозволяє інтегрувати економічні, соціальні, управлінські й інституційні аспекти в єдину аналітичну систему. Відсутність такої інтеграції утруднює формування обґрунтованих висновків стосовно ефективності реалізації стратегічних документів розвитку територіальних громад.

У цьому контексті важливо зазначити, що особливої уваги потребує розрив між сформованими стратегічними планами розвитку територій та реальними механізмами забезпечення їх фінансування. Часто програми місцевого розвитку набувають декларативного характеру через недостатню кореляцію запланованих заходів із ресурсною базою, що унеможливує досягнення стратегічних цілей у заплановані строки. У зв'язку з викладеним вище, виникає ситуація, коли декларативність планових документів супроводжується втратою суспільної довіри до ефективності публічного управління.

З іншого боку, характерно, що значна кількість територіальних громад, зокрема у сільській місцевості, демонструє низький рівень інституційної спроможності, яка обумовлює обмеженість у реалізації масштабних проектів розвитку, ефективному залученні інвестиційних ресурсів та координації взаємодії із заінтересованими сторонами. Водночас дефіцит висококваліфікованих кадрів, недостатня аналітична база, обмеженість проектної компетенції місцевих управлінців значно послаблюють управ-

лінську спроможність реалізовувати програми комплексного розвитку.

При цьому особливо важливим аспектом стає низький рівень цифрової інтегрованості інформаційних систем управління. Недосконалість електронних платформ для збору та обробки статистичних і управлінських даних ускладнює створення ефективних аналітичних моделей моніторингу. Більше того, обмеженість достовірної інформації про стан підприємницького середовища, інвестиційних потоків, фінансової спроможності домогосподарств та зайнятості населення ускладнює оперативне коригування стратегічних рішень і гальмує розвиток гнучких механізмів адаптивного управління.

Разом з тим недостатньо розвинутими залишаються процедури залучення громадськості до процесів оцінювання ефективності реалізованих стратегічних планів. Незважаючи на передбачені законом механізми громадської участі — дорадчі органи, бюджети участі, публічні консультації, — зазначені інструменти не забезпечують належної глибини впливу громадян на процеси коригування політики розвитку. Відсутність стабільних зворотних зв'язків між владою та громадянами негативно впливає на рівень суспільної легітиматії прийнятих управлінських рішень.

Особливо гостро проявляється проблема відсутності адаптивних механізмів оцінювання управлінських рішень у контексті сучасної безпекової кризи. Аналіз доводить, що повномасштабна агресія, внутрішня міграція населення, релокація підприємств, руйнування об'єктів інфраструктури істотно змінили соціально-економічний ландшафт громад, проте чинні методичні підходи не дозволяють урахувувати ці трансформаційні фактори. Відповідно до цього, сучасні методики втрачають об'єктивність і не відображають реальних динамічних змін у структурі локальних економічних систем.

Необхідно наголосити, що нормативно-правове забезпечення процесів моніторингу й оцінювання розвитку територій залишається фрагментарним. Відсутність чітко унормованих процедур оцінювання результатів реалізації стратегічних документів на державному рівні обмежує інституційні можливості формалізованої перевірки ефективності управлінських рішень.

Відтак аналіз ситуації у сфері оцінювання ефективності місцевого управління у галузі розвитку територій свідчить про нагальну необхідність формування в Україні комплексної аналітико-методичної системи, яка інтегрує економічні, соціальні, інституційні та управлінські аспекти функціонування громад, відповідає стандартам європейського врядування, забезпечує стратегічну відповідальність і відкритість управлінських процедур.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило комплексно осмислити місцевий економічний розвиток

(МЕР) як індикатор результативності публічного управління в умовах децентралізації, безпекових викликів та євроінтеграційних трансформацій. Встановлено, що чинні моделі оцінювання результативності МЕР залишаються переважно процедурно орієнтованими, розпорошеними та позбавленими цілісного методичного базису. Водночас аналіз досвіду окремих громад, зокрема Брошнів-Осадської ТГ, свідчить про потенціал формування сталих, динамічних моделей розвитку на основі кластеризації, стратегічного партнерства та цифрового врядування.

У ході дослідження сформульовано авторське бачення системної моделі оцінювання результативності місцевого економічного розвитку (МЕР), що базується на принципах наукової обґрунтованості, багаторівневої структури, управлінської доцільності та адаптивності до сучасних викликів. Запропонована модель поєднує чотири аналітичні блоки: економічний, соціальний, управлінсько-інституційний та стратегічний (рис. 1).

Модель оцінювання має спиратися на чітку структуровану логіку, в якій відображено економічні, соціальні, управлінські та стратегічні компоненти розвитку територіальної громади. Поєднання кількісних і якісних параметрів дозволяє не лише фіксувати фактичні результати, а й оцінювати функціональну спроможність інституцій публічної влади до реалізації довгострокових цілей.

Необхідним є формування методичних рекомендацій з оцінювання місцевого економічного розвитку, адаптованих до просторово-ресурсного профілю кожної громади. Врахування галузевої спеціалізації, демографічної структури, рівня інфраструктурного забезпечення та інвестиційного потенціалу дає

змогу підвищити точність аналітичних висновків. Диференціація моделей оцінювання відповідно до типів громад (індустріального, аграрного, туристичного, кластерного спрямування) забезпечує релевантність управлінських рішень.

Доцільним є створення уніфікованого аналітичного інструменту «Паспорт розвитку громади», у якому фіксуються стратегічні орієнтири, ключові індикатори, етапи реалізації програм, обсяги ресурсного забезпечення, динаміка соціально-економічних показників та рівень залучення громадян, такий формат документа забезпечує прозорість управління, покращує доступ до інформації та посилює підзвітність органів місцевої влади.

Оцінювання результативності діяльності громад має бути унормоване у національному правовому полі. Пропонується розробити законодавчі та підзаконні акти, які визначають порядок оцінювання, класифікацію індикаторів, обов'язки щодо звітності, інструменти верифікації, процедури реагування на недосягнення стратегічних орієнтирів, а також механізми підтримки малопотужних територій.

З метою інтеграції української системи оцінювання у загальноєвропейські рамки рекомендовано опрацювати та адаптувати інструментарій ЄС: індекс регіональної конкурентоспроможності (RCI), методики оцінювання згуртованості (Cohesion Monitoring), практики peer review, стандарти відкритого врядування та індикативні моделі програми «Європа 2030». Урахування міжнародних підходів дозволяє посилити обґрунтованість стратегічного планування, зміцнити управлінську відповідальність і забезпечити ефективне використання ресурсів у післякризовому відновленні.



Рис. 1. Авторська системна модель оцінювання МЕР

Таким чином, подальші дослідження мають бути зосереджені на створенні формалізованої, методично вивірної та гнучкої системи оцінювання результативності МЕР, яка відповідатиме стандартам належного врядування, підвищить ефективність

стратегічного планування, сприятиме укріпленню довіри до влади та прискорить соціально-економічну трансформацію українських громад у відповідності до європейської моделі локального розвитку.

Література

1. Круглашов А.З., Бурега В.І. Здобутки і труднощі в реалізації децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 9(2).
2. Жаліло Я.А., Шевченко О.В., Романова В.В. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу: аналітична доповідь. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2019. 115 с.
3. Лубенець С.А., Троян О.А. Тенденції децентралізації публічної влади в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 2. С. 86–89.
4. Загурська-Антонюк В.Ф. Сучасні тенденції децентралізації державної влади та їх реалізація в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 2.
5. Пальчук В. Розвиток економічного потенціалу громад у рамках реформи з децентралізації. *Україна: події, факти, коментарі*. 2018. № 11. С. 38–50.
6. Сторонянська І.З., Патицька Х.О. Адміністративно-фінансова децентралізація: цілі реформи та результати першого етапу. *Регіональна економіка*. 2019. № 1. С. 3–13.
7. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : навчальний посібник. Київ : Віней, 2015. 256 с.
8. Лелеченко А.П. Зарубіжний досвід організації функціонування місцевого самоврядування: імплементація в Україні. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=266> (дата звернення: 15.06.2025).
9. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p#Text> (дата звернення: 15.06.2025).
10. Про співробітництво територіальних громад : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 15.06.2025).
11. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 15.06.2025).
12. Про засади державної регіональної політики : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 15.06.2025).
13. МакМаллін К. Місцевий економічний розвиток — це постійна синергія дій бізнес-спільноти, влади, громадянського суспільства та наукових кіл. URL: <http://pleddg.org.ua/ua/2016/kent-makmallin/> (дата звернення: 15.06.2025).
14. Пронько Л.М. Соціальна політика об'єднаних територіальних громад як засіб відтворення людського капіталу сільських територій. *Економічний дискурс*. 2022. Вип. 1–2. С. 74–82.
15. Сидоренко-Мельник Г.М. Організаційно-методичні засади фінансового моніторингу ділової активності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 11. С. 372–376.
16. Сторонянська І.З., Патицька Х.О., Дуб А.І. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: антикризові інструменти у воєнний і післявоєнний період: посібник для органів місцевого самоврядування. Львів, 2022. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/838/LED.pdf> (дата звернення: 15.06.2025).
17. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 15.06.2025).
18. Ukraine Defense Contact Group (UDCG). *English-Ukrainian military dictionary* Англо-український військовий словник. URL: <https://english-military-dictionary.org.ua/ukraine-defense-contact-group-UDCg-ramstein-group> (дата звернення: 15.06.2025).
19. Практика та перспективи економічного розвитку територіальних громад» — у Трускавці відбулося засідання Секції АМУ з питань місцевого економічного розвитку. *Асоціація міст України*. URL: <https://auc.org.ua/novyna/praktyka-ta-perspektyvy-ekonomichnogo-rozvytku-terytorialnyh-gromad-u-truskavci-vidbulosya> (дата звернення: 15.06.2025).
20. Руслан Кравченко. В рамках платформи «Пульс» бізнес зможе оцінити взаємодію з держорганами у Електронному кабінеті платника податків. *Державна податкова служба України*. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/879657.html> (дата звернення: 15.06.2025).
21. Моделі місцевого економічного розвитку: успішні практики. Київ, 2019. 68 с. Видання підготовлено в рамках Проекту USAID ПУЛЬС, який реалізується Асоціацією міст України. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/dinaprintweb.pdf> (дата звернення: 15.06.2025).
22. Цілі сталого розвитку. *Організація Об'єднаних Націй в Україні*. URL: https://ukraine.un.org/uk/sdgs?afd_azwaf_tok=eyJhbGciOiJSUzI1NiJ9.eyJhdWQiOiJ1aJya0JtRVZXNH05eDRvSXZCOWRtODVDN0dzcM84djV0MUdqRkRJS1pY

ZTdJIn19.REc8X2pnQobmvjxFUGiAWawfy2xWO_UFMEaCZP-3YZg7nCPy0No4RiOL21v21kWRqIgBO2qViPISLyxAQR-8Zl6l5ctpZvRkWcw6JwkQ_hmtqD9B1KahY_0zK1VQ4u6iIks6gutbMHMIP3qLWrVf1P65C56XRDW343DI6lhe1mi7hs4bSVFNiQ_SH9BHt7CbgDYFwWoyv8TSjFs_5IyfkVhYihHFscmQhQc4NV38itVNxlWHxA.WF3obl2IDtqgvMFRqVdYkD5s (дата звернення: 15.06.2025).

23. Про систему планування і фінансування в рамках Політики згуртованості ЄС на програмний період 2021–2027 рр. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/44015.pdf> (дата звернення: 15.06.2025).

24. Чучук Ю.В. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. С. 50–56.

25. Демченко А.О., Момот О.І. Про сутність понять «ефективність» та «результативність» в економіці. *Економічний вісник Донбасу*. № 3, 2013. С. 207–210.

26. Definition of *efficiency* from the Oxford Advanced Learner's Dictionary. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/efficiency> (дата звернення: 15.06.2025).

27. Сороко В.М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування. Київ: НАДУ, 2012. 260 с.

28. Росипайло І.Я., Гречаник Б.В. Інноваційні підходи у публічному управлінні місцевим економічним розвитком в умовах воєнного стану. *V Збірник тез V міжнародної наук.-практ. конференції «Сучасна парадигма публічного управління»*. 30 листопада — 2 грудня 2023 року, м. Львів. С. 265–270.

References

1. Kruglashov, A.Z. and Bureha, V.I., 2021. Zdobutky i trudnoshchi v realizatsii detsentralizatsii vlady v Ukraini. *Aspekty publichnogo upravlinnia*, 9(2) [in Ukrainian].
2. Zhalilo, Ya.A., Shevchenko, O.V. and Romanova, V.V., 2019. *Detsentralizatsiia vlady: poriadok dennyi na seredn'ostrokovu perspektivu: analitychna dopovid'*. Kyiv: Natsional'nyi instytut stratehichnykh doslidzhen [in Ukrainian].
3. Lubenets, S.A. and Troian, O.A., 2020. Tendentsii detsentralizatsii publichnoi vlady v Ukraini. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, (2), pp. 86–89 [in Ukrainian].
4. Zahurska-Antoniuk, V.F., 2019. Suchasni tendentsii detsentralizatsii derzhavnoi vlady ta yikh realizatsiia v Ukraini. *Derzhavne upravlinnia: udockonalennia ta rozvytok*, (2) [in Ukrainian].
5. Palchuk, V., 2018. Rozvytok ekonomichnoho potentsialu hromad u ramkakh reformy z detsentralizatsii. *Ukraina: podii, fakty, komentari*, (11), pp. 38–50 [in Ukrainian].
6. Storonianska, I.Z. and Patytska, Kh.O., 2019. Administratyvno-finsova detsentralizatsiia: tsili reformy ta rezultaty pershoho etapu. *Rehionalna ekonomika*, (1), pp. 3–13 [in Ukrainian].
7. Vasyllchenko, H., Parasiuk, I. and Yeremenko, N., 2015. *Planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad: navchalnyi posibnyk*. Kyiv: Vienei [in Ukrainian].
8. Lelechenko, A.P. Zarubizhnyi dosvid orhanizatsii funktsionuvannia mistsevoho samovriaduvannia: implementatsiia v Ukraini. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=266> [in Ukrainian].
9. Kabinet Ministriv Ukrainy, 2014. *Pro shkvalennia Kontseptsii reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p#Text> [in Ukrainian].
10. Verkhovna Rada Ukrainy, 2014. *Zakon Ukrainy "Pro spivrobotnytstvo terytorialnykh hromad"*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> [in Ukrainian].
11. Verkhovna Rada Ukrainy, 2015. *Zakon Ukrainy "Pro dobrovilne obiednannia terytorialnykh hromad"*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> [in Ukrainian].
12. Verkhovna Rada Ukrainy, 2015. *Zakon Ukrainy "Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky"*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> [in Ukrainian].
13. MacMallin, K., 2016. Mistsevyi ekonomichni rozvytok — tse postiina synerhiia dii biznes-spilnoty, vlady, hromadianskooho suspilstva ta naukovykh kil. Available at: <http://pledgdg.org.ua/ua/2016/kent-makmallin/> [in Ukrainian].
14. Pronko, L.M., 2022. Sotsialna polityka obiednanykh terytorialnykh hromad yak zasib vidtvorennia liudskoho kapitalu silskykh terytorii. *Ekonomichni dyskurs*, (1–2), pp. 74–82 [in Ukrainian].
15. Sydorenko-Melnyk, H.M., 2013. Orhanizatsiino-metodychni zasady finansovoho monitorynhu dilovoi aktyvnosti pidpriemstva. *Biznes Inform*, (11), pp. 372–376 [in Ukrainian].
16. Storonianska, I.Z., Patytska, Kh.O. and Dub, A.I., 2022. *Mistsevyi ekonomichni rozvytok u terytorialnykh hromadakh: antykrizovi instrumenty u voiennyi i pisliavoiennnyi period: posibnyk dlia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia*. Lviv. Available at: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/838/LED.pdf> [in Ukrainian].
17. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Available at: <https://www.oecd.org/>.
18. Ukraine Defense Contact Group (UDCG), English-Ukrainian military dictionary. Available at: <https://english-military-dictionary.org.ua/ukraine-defense-contact-group-UDCG-ramstein-group>.
19. Asotsiatsiia mist Ukrainy, 2023. *Praktyka ta perspektivy ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad — u Truskavtsi vidbulosa zasidannia Sektsii AMU*. Available at: <https://auc.org.ua/novyna/praktyka-ta-perspektivy-ekonomichnogo-rozvytku-terytorialnykh-hromad-u-truskavci-vidbulosa> [in Ukrainian].

20. Derzhavna podatkovna sluzhba Ukrainy, 2023. Ruslan Kravchenko: V ramkakh platformy "Puls" biznes zmozhe otsinyty vzaiemodiiu z derzhorganamy u Elektronnomu kabinetu platnyka podatkov. Available at: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/879657.html> [in Ukrainian].
21. USAID PULSE Project, 2019. *Modeli mistsevoho ekonomichnoho rozvytku: uspishni praktyky*. Kyiv: Asotsiatsiia mist Ukrainy. Available at: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/dinaprintweb.pdf> [in Ukrainian].
22. United Nations in Ukraine. *Tsili staloho rozvytku*. Available at: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs> [in Ukrainian].
23. Komitet z pytan rehionalnoi polityky, 2021. *Pro systemu planuvannia i finansuvannia v ramkakh Polityky zhurhtovanosti YeS na prohramnyi period 2021–2027 rr.* Available at: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/44015.pdf> [in Ukrainian].
24. Chuchuk, Yu. V., 2014. Teoretychna sutnist' poniat' ekonomichna efektyvnist' ta efektyvnist' diial'nosti. *Efektivna ekonomika*, (2), pp. 50–56 [in Ukrainian].
25. Demchenko, A. O. and Momot, O. I., 2013. Pro sutnist' poniat' "efektyvnist'" ta "rezultatyvnist'" v ekonomitsi. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, (3), pp. 207–210 [in Ukrainian].
26. Definition of efficiency from the Oxford Advanced Learner's Dictionary. Available at: <https://www.oxfordlearners-dictionaries.com/definition/english/efficiency>.
27. Soroko, V. M., 2012. Rezultatyvnist' ta efektyvnist' derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
28. Rosypailo, I. Ya. and Hrechanyk, B. V., 2023. Innovatsiini pidkhody u publichnomu upravlinni mistsevym ekonomichnym rozvytkom v umovakh voiennoho stanu. In: Zbirnyk tez V mizhnarodnoi nauk.-prakt. konferentsii "Suchasna paradyhma publichnoho upravlinnia", 30 lystopada — 2 hrudnia 2023 roku, Lviv, pp.265–270 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 21.07.2025

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Електронне наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

Electronic scientific publication

«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

№ 7 (60)

Головний редактор — *Романенко Є. О.*

Київ 2025

Видано у авторській редакції

Підписано до публікації 31.07.2025

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