

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

# ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

Науковий журнал

Випуск 42



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2024

**Редакційна колегія:**

**Сташис Римантас** – доктор наук в галузі управління і адміністрування, професор  
**Баштанник Віталій Володимирович** – доктор наук з державного управління, професор  
**Бендаравечіне Ріта** – доктор соціальних наук та порівняльної політики, асоційований професор  
**Гавкалова Наталія Леонідівна** – доктор економічних наук, професор  
**Дзієканські Павел** – доктор економіки та бізнес-адміністрування, професор  
**Дьякон Антоніна** – Dr.oec., професор  
**Живитере Марга** – Dr.oec., професор  
**Жуковскіс Ян** – доктор бізнес-адміністрування, професор управління та адміністрування  
**Мінакова Світлана Михайлівна** – доктор економічних наук, професор  
**Парубчак Іван Орестович** – доктор наук з державного управління, професор  
**Пілелієне Ліна** – доктор економіки, професор маркетингу  
**Покатаєв Павло Сергійович** – доктор наук з державного управління, професор

Електронна сторінка видання – [www.pag-journal.iei.od.ua](http://www.pag-journal.iei.od.ua)

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet  
Вченою радою Причорноморського науково-дослідного інституту  
економіки та інновацій (протокол № 10 від 28.10.2024 року)

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою  
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

***Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України (категорія "Б")  
у галузі публічного управління (281 – Публічне управління та адміністрування)  
відповідно до Наказу МОН України від 17.03.2020 № 409 (додаток 1)***

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:  
Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1552  
від 09.05.2024 року (ідентифікатор медіа R30-04412)

Мови розповсюдження: українська, англійська, польська, німецька, французька

## ЗМІСТ

**СЕКЦІЯ 1****ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ****Бондаренко С.О.**

ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВИ ТА ЇЇ ОРГАНІВ НА МІСЦЯХ  
ЯК РЕГУЛЯТОРІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ.....7

**Саламаха О.І.**

ФЕНОМЕН ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ  
ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ТРЕНД ПОВОЄННОЇ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ УКРАЇНИ.....12

**Черняк О.Ю., Щепанський Е.В.**

ГЕНДЕРНА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ:  
СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ.....17

**СЕКЦІЯ 2****МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ****Блощинський Д.В.**

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ІННОВАЦІЯМИ..... 24

**Борисенко О.П., Коман М.С.**

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ  
БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ КОРПОРАТИВНОГО БІЗНЕСУ..... 33

**Васюк Н.О., Запорожець Т.В.**

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ  
ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я  
В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....39

**Гордієнко В.В.**

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ  
СОЦІАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....44

**Дволітка А.Я.**

ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ БЮДЖЕТНОГО МЕХАНІЗМУ РЕГІОНУ.....49

**Коєва Х.О., Васютинська Л.А.**

ПРОЄКТНИЙ ОФІС ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЮ СФЕРОЮ.....55

**Крейденко В.В.**

ПАРЛАМЕНТСЬКИЙ КОНТРОЛЬ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ:  
МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ.....59

**Маловічко С.О.**

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА  
У СФЕРІ ПРОМИСЛОВОГО УПРАВЛІННЯ.....64

**Парубчак П.І.**

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІНСЬКИХ ПРИНЦИПІВ  
У РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ  
В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОСТІ ПІДХОДІВ .....69

**Сиромолот Е.А.**

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ОНОВЛЕННЯ  
РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ .....73

**Харченко Д.О.**

УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ У РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ  
СУСПІЛЬНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ЩОДО ДОТРИМАННЯ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СТАНДАРТИВ.....79

### **СЕКЦІЯ 3 МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ**

**Бричко А.М., Харченко Т.О.**

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ  
ЧЕРЕЗ ТЕРИТОРІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ..... 83

**Волик Я.М.**

ПРАВОВИЙ СТАТУС ПРАЦІВНИКІВ ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ  
НАСЕЛЕНИХ ПУНКТИВ..... 88

**Єфіменко А.А.**

ВИХОВАННЯ ЛОЯЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ТА РІВНІ СФОРМОВАНOSTI  
ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ:  
ЕМПІРИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ, ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ,  
СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ ТА СЛУЖБІ  
В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ..... 93

### **СЕКЦІЯ 4 АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Грубель І.М.**

ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ РЕІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА НАЦІОНАЛЬНУ  
БЕЗПЕКУ: МУЛЬТИДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД І УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ .....100

# CONTENTS

## SECTION 1

### THE THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION

**Bondarenko S.O.**

THE FUNCTIONS OF THE STATE AND ITS LOCAL BODIES  
AS REGULATORS OF REGIONAL LABOR MARKET.....7

**Salamakha O.I.**

THE PHENOMENON OF PARTNERSHIP INTERACTION  
IN THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICY AS A TREND  
OF POST-WAR DEMOCRATIZATION IN UKRAINE.....12

**Cherniak O.Yu., Shchepanskyi E.V.**

GENDER POLICY IN THE SPHERE OF HIGH EDUCATION:  
LIGHT EVIDENCE FOR UKRAINE.....17

## SECTION 2

### MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

**Bloshchynskyi D.V.**

MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF SOCIAL INNOVATIONS.....24

**Borysenko O.P., Koman M.S.**

IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF STATE REGULATION  
OF BANKING ACTIVITIES IN THE SPHERE OF CORPORATE BUSINESS.....33

**Vasiuk N.O., Zaporozhets T.V.**

STRATEGIC DIRECTIONS FOR IMPROVING THE FORMATION  
AND IMPLEMENTATION OF PUBLIC HEALTH POLICY IN THE CONTEXT  
OF TRANSFORMATION.....39

**Hordiienko V.V.**

PROBLEMS AND PROSPECTS OF PUBLIC MANAGEMENT  
OF THE DEVELOPMENT OF SOCIAL STANDARDS IN THE CONDITIONS  
OF MODERN CHALLENGES.....44

**Dvolitka A.Ya.**

INSTITUTIONAL ASPECTS OF THE BUDGETARY MECHANISM  
OF THE REGION.....49

**Koieva Kh.O., Vasiutynska L.A.**

PROJECT OFFICE AS PUBLIC MANAGEMENT TOOL  
OF THE RESORT AND RECREATIONAL SECTOR.....55

**Kreidenko V.V.**

PARLIAMENTARY CONTROL IN PUBLIC ADMINISTRATION:  
IMPLEMENTATION MECHANISMS AND FUNCTIONAL ASPECTS.....59

**Malovichko S.O.**

MECHANISMS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP  
IN THE FIELD OF INDUSTRIAL MANAGEMENT.....64

**Parubchak P.I.**

FOREIGN EXPERIENCE OF MANAGEMENT PRINCIPLES  
IN THE IMPLEMENTATION OF STATE SOCIAL AND HUMANITARIAN POLICY  
IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE APPROACHES.....69

**Syromolot E.A.**

THE PECULIARITIES OF THE FUNCTIONING OF TERRITORIES  
IN THE CONDITIONS OF RENEWAL OF REGIONAL DEVELOPMENT  
AND EUROPEAN INTEGRATION POLICY.....73

**Kharechko D.O.**

ADMINISTRATIVE APPROACHES IN THE IMPLEMENTATION  
OF THE STATE POLICY OF SOCIAL WELFARE REGARDING  
THE OBSERVANCE OF SOCIO-ECONOMIC STANDARDS.....79

**SECTION 3****LOCAL SELF-GOVERNMENT****Brychko A.M., Kharchenko T.O.**

INNOVATIVE APPROACHES TO REGIONAL DEVELOPMENT  
THROUGH TERRITORIAL GOVERNANCE.....83

**Volyk Ya.M.**

LEGAL STATUS OF EMPLOYEES OF MILITARY ADMINISTRATIONS  
OF SETTLEMENTS.....88

**Yefimenko A.A.**

FOSTERING LOYAL BEHAVIOR AND THE LEVEL OF LOYALTY  
OF PUBLIC ADMINISTRATION PERSONNEL: EMPIRICAL RESEARCH,  
THEORETICAL FOUNDATIONS, SPECIFICS OF FORMATION  
IN THE CIVIL SERVICE AND LOCAL GOVERNMENT OF UKRAINE.....93

**SECTION 4****CURRENT PROBLEMS IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION****Hrubel I.M.**

ASSESSING THE IMPACT OF REINTEGRATION PROCESSES ON NATIONAL  
SECURITY: A MULTI-DISCIPLINARY APPROACH AND MANAGEMENT DECISIONS...100

## СЕКЦІЯ 1

# ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВИ ТА ЇЇ ОРГАНІВ НА МІСЦЯХ ЯК РЕГУЛЯТОРІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ

### THE FUNCTIONS OF THE STATE AND ITS LOCAL BODIES AS REGULATORS OF REGIONAL LABOR MARKET

*Стаття присвячена аналізу функцій держави та її органів у регулюванні регіонального ринку праці. Також досліджуються механізми та методи державної політики у сфері зайнятості, підкреслюючи важливість державного втручання для забезпечення стабільної зайнятості населення та соціального захисту. У контексті державної політики особливу увагу приділяють аналізу функцій, таких як планування та регулювання зайнятості, що передбачають розробку національних та регіональних програм зайнятості, прогнозування рівня безробіття, а також організацію професійної підготовки і перепідготовки кадрів. Також увага приділяється принципам сучасної державної політики у цій галузі.*

*Держава виконує ключову роль у створенні умов для працевлаштування та гарантує рівні можливості у виборі професії та місця роботи для громадян. Важливими напрямками регулювання є стимулювання зайнятості в пріоритетних галузях економіки, розвиток місцевих ринків праці, що передбачає координацію дій між центральними та регіональними органами влади для досягнення цільових показників зайнятості. Особливу увагу приділяється вивченню ролі державних установ як суб'єктів регулювання ринку праці, що здійснюють планування, прогнозування та програмування національної політики зайнятості. Наприклад, механізми державного замовлення на певні професії можуть впливати на формування попиту на ринку праці та професійну підготовку фахівців. Водночас державна політика зайнятості охоплює забезпечення соціального захисту для тих, хто втратив роботу або тимчасово не має можливості працювати. Звертається увага на недоліки існуючих підходів, серед яких виділяється недостатня ефективність деяких інструментів регулювання. Пропонується впровадження нових економічних моделей та методів рефлексивного управління, які враховують психологічні аспекти економічної діяльності. Зокрема, пропонується посилення прогностичної функції держави, розвиток стратегічного планування та впровадження індикативного планування на регіональному рівні для оптимізації управління трудовими ресурсами. Загалом стаття висвітлює необхідність удосконалення державної політики зайнятості та управління ринком праці з урахуванням новітніх підходів, що сприятиме покращенню зайнятості населення та соціально-економічному розвитку країни.*

**Ключові слова:** державне регулювання; трудові ресурси; політика зайнятості;

*ринку праці; регіональний ринок праці; планування зайнятості; індикативне планування.*

*The article is dedicated to the analysis of the functions of the state and its institutions in regulating the regional labor market. It also explores the mechanisms and methods of state employment policy, emphasizing the importance of government intervention to ensure stable employment and social protection for the population. In the context of state policy, particular attention is given to analyzing functions such as employment planning and regulation, which include the development of national and regional employment programs, unemployment forecasting, and the organization of professional training and retraining programs. Additionally, the principles of modern state policy in this field are examined.*

*The state plays a key role in creating conditions for employment and guarantees equal opportunities for citizens in choosing a profession and workplace. Important areas of regulation include stimulating employment in priority sectors of the economy, developing local labor markets, and ensuring coordination between central and regional authorities to achieve employment targets. Special attention is paid to the role of state institutions as key actors in labor market regulation, responsible for planning, forecasting, and programming national employment policy. For example, government orders for specific professions can influence labor market demand and professional training for specialists. At the same time, state employment policy encompasses the provision of social protection for those who have lost their jobs or are temporarily unable to work. The article highlights the shortcomings of existing approaches, particularly noting the insufficient effectiveness of certain regulatory tools. The introduction of new economic models and reflexive management methods, which take into account the psychological aspects of economic activity, is proposed. In particular, the article suggests strengthening the state's forecasting function, enhancing strategic planning, and implementing indicative planning at the regional level to optimize the management of labor resources. Overall, the article emphasizes the need to improve state employment policy and labor market management, taking into account modern approaches that will contribute to better employment outcomes for the population and socio-economic development of the country.*

**Key words:** state regulation; labor resources; employment policy; labor market; regional labor market; employment planning; indicative planning.

УДК 351.83:[332.12:331.5]  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.1>

**Бондаренко С.О.**  
аспірантка спеціальності «публічне управління та адміністрування»  
Запорізький національний університет

**Постановка проблеми.** Ринок праці не є відокремленою від суспільства структурою та не функціонує без втручання держави. Головний Закон України визначає, що кожен має право на працю, яка включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. В свою чергу держава має створити умови для повного здійснення громадянами права на працю та гарантувати рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності. Крім того, громадяни мають право на соціальний захист у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, безробіття з незалежних від них обставин. Це право гарантується загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням за рахунок страхових внесків громадян, підприємств, установ і організацій, а також бюджетних та інших джерел соціального забезпечення. Також створена відповідна мережа державних, комунальних, приватних закладів для догляду за непрацездатними. Загалом щодо питання функцій держави та її органів стосовно регулювання регіонального ринку праці, то варто в першу чергу звернутися до аналізу цілісної державної політики зайнятості, а потім окремо розглянути її реалізацію на місцевому рівні.

**Мета статті** полягає в дослідженні ролі та функцій органів державної влади на ринку праці, а також вивченні механізмів та методів, які держава використовує як регулятор регіонального ринку праці. Це включає аналіз наукових праць щодо питання державної політики зайнятості, впливу держави на ринок праці, та засобів ефективного державного регулювання в цій сфері.

Державна політика щодо зайнятості являє собою систему соціально-економічних й організаційно-правових заходів, які розробляють і реалізують органи державної влади, що спрямовані на забезпечення ефективної зайнятості трудових ресурсів.

Сучасна державна політика зайнятості на думку О.В.Заїки, має ґрунтуватися на наступних принципах. По-перше, необхідне чітке визначення завдань і заходів державної дії на процеси розвитку форм зайнятості, пошук нових напрямів і відповідних механізмів регулювання праці. Наступний принцип полягає у врахуванні регіональної диференціації, розвитку форм зайнятості з урахуванням специфічних особливостей територій. Також важливим є принцип поділу повноважень влади. Принцип саморегуляції зайнятості передбачає створення умов для працевлаштування різних верств населення. Принцип адресної політики визначає необхідність розробки нестандарт-

них форм працевлаштування, що впливають на зайнятість населення в цілому, індивідуальних заходів регулювання, застосованих для певних соціальних групах населення [2].

Однак повноцінна та ефективна реалізація перерахованих вище принципів можлива лише при наступних умовах. Зокрема необхідна зміна процедур керування регіонального фонду зайнятості; розробка механізму індивідуального страхування від безробіття; створення консолідованого фонду, що включає інвестиційні ресурси регіону і кошти фонду зайнятості для фінансування розвитку системи робочих місць; прийняття механізму контролю за цільовим використанням коштів цього фонду; зміна політики оподаткування з метою стимулювання роботодавців до розвитку системи робочих місць; формування кредитної політики, що передбачає систему пільгових кредитів, позик; удосконалення адміністративно-правового механізму; розвиток інформаційних механізмів [2].

Щодо безпосереднього впливу держави на ринок праці Л.А.Калітєвська виділяє чотири великі групи соціально-економічних функцій. Перша група включає всі дії спрямовані на формування відповідних виконавчих структур державної влади, які будуть здійснювати регулювання та контроль за функціонуванням ринку праці.

Друга група функцій спрямована на регулювання виробництва. Вона включає в себе визначення стратегічної мети, цілей і пріоритетів в економіці, оперативних завдань та способів їхнього розв'язання. Також до цієї групи функцій відноситься й напрацювання комплексних цільових державних програм функціонування виробництва, координація регіональних програм розвитку, організаційно-методичне і ресурсне забезпечення реалізації державних програм розвитку [3].

Третя група функцій поєднує економічну діяльність держави за напрямками, які неможливо ефективно вирішувати на мікрорівні. Це питання цінової політики, регулювання державного ринку, державного кредитування, підготовки кадрів державою, проведення фундаментальних наукових досліджень, підтримки виробництва неприбуткових важливих для життєдіяльності людини продукцій, підтримки нових форм господарювання, збереження земельних ресурсів тощо.

Четверта група функцій держави пов'язана з зовнішньоекономічними зв'язками суб'єктів виробництва. Держава опікується питаннями реалізації перспективних програм розвитку експортного потенціалу, визначення обсягів і структури імпорту продукції, захисту націо-



нальних товаровиробників від імпорту тієї продукції, що виробляється в Україні, створення сприятливого інвестиційного клімату [3].

Держава займає ключову позицію в системі ринку праці. Зокрема, вона з частиною повноцінної інфраструктури ринку праці й значною мірою визначає формат функціонування всієї системи.

Загалом згадувана вище інфраструктура ринку праці являє собою цілу сукупність об'єктів та суб'єктів, які забезпечують існування цього виду ринку, сприяють ефективній зайнятості та регулюють відносини між роботодавцями і працівниками. Вся система інфраструктури ринку праці забезпечує створення базового підґрунтя розвитку ринку праці. Задля цього всі її частини мають об'єднати зусилля та збалансувати свою роботу на основі системних методів формування та реалізації політики в галузі соціально-трудова відносин. Це сприятиме продуктивній та вільно обраній зайнятості населення, спрямованій на підвищення рівня життя та максимальне використання людського потенціалу [8].

Держава як частина інфраструктури ринку праці має свої методи активного та пасивного впливу. Наприклад, до пасивних методів можна віднести надання інформаційних та посередницьких послуг, виплату допомоги по безробіттю тощо. До активних же способів втручання в діяльність ринку праці включають створення робочих місць, регулювання окремих процесів.

Державні установи є суб'єктами регулювання ринку праці. Саме вони формують державну політику, здійснюють цілеспрямований регулюючий вплив на соціальні процеси у сфері трудових відносин. Об'єктами державного регулювання ринку праці є процеси функціонування та відтворення робочої сили, забезпечення зайнятості населення, на які спрямована діяльність відповідних суб'єктів державних владних [7].

Для ефективного регулювання державні органи використовують такі механізми як планування, державне замовлення, прогнозування і програмування. Розглянемо їх більш детально.

Планування. Кожного року готуються плани розвитку ринку праці, прогнозуються показники безробіття й зайнятості, розробляються цілісні програми зайнятості населення на національному і регіональному рівнях.

Щодо такого механізму як державне замовлення, то це досить своєрідна форма регулювання, яка має лише опосередкований вплив. Формування державних замовлень можна розглядати як передумову для розвитку тих чи

інших галузей і виробництв. У свою чергу воно формує попит на робочу силу тієї чи іншої професії. Державні замовлення фінансуються за рахунок коштів бюджету країни і є доволі обмеженими. Крім того, є необхідність узгодження державних замовлень і бажаних змін у структурі й кількості зайнятих [5].

Розглядаючи питання державних замовлень неможливо оминати бюджетних замовлень на підготовку тих чи інших спеціалістів освітніми установами. Крім того, до червня 2017 року в Україні існувала система надання першого робочого місця випускникам вищих навчальних закладів, підготовка яких здійснювалася на державній основі. Наразі такий механізм відсутній.

Наступний механізм регулювання ринку праці це прогнозування. Він є більш дієвим оскільки ґрунтується на наукових дослідженнях. Для побудови припущень проводиться глибоке вивчення трудового потенціалу, що дає змогу сформулювати конкретну мету розвитку ринку праці і співвідносити можливість її реалізації з наявними ресурсами.

Програмування як форма регулювання державою ринку праці поєднує в собі розроблення, управління і реалізацію національної програми розвитку ринку праці і регулювання зайнятості в країні. Програмування зосереджене на підтримці рівноваги на ринку праці, стимулюванні зайнятості, забезпеченні прогресивних структурних змін на ринку праці. Програмування має коригувати ринковий механізм регулювання ринку праці, направляти діяльність суб'єктів ринку [5].

Повноцінне й ефективне функціонування ринку праці країни можливе тільки при вирішенні проблем на регіональних ринках праці. Оскільки кожна область України має свої особливості в економічному розвитку, то їх слід обов'язково враховувати при розробленні заходів, спрямованих на вдосконалення системи державного регулювання ринку праці.

Основними факторами, які впливають на процес регулювання ринку праці на регіональному рівні є наступні. Диспропорційність через нерівномірність територіального розміщення ресурсів, відмінності у географічному розташуванні тощо.

Соціально-культурні особливості. Ігнорування інтересів громад, обмеження державою їх прав, ресурсної бази може призвести до порушення соціальної солідарності та втрати довіри до влади.

Екологія. Не ефективне функціонування суспільно-територіальних та природно-територіальних комплексів призвело до виникнення екологічних проблем. Тому проекти

соціально-економічного розвитку мають спрямовуватися на зниження негативного впливу для екосистеми [4].

Держава та її органи на місцях як регулятори регіонального ринку праці виконують наступні завдання. Це створення економічних передумов зайнятості населення, розробка та реалізація економічної політики, розвиток ефективних робочих місць, реалізація права на працю й отримання доходу, подолання дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили, розширення попиту на висококваліфікованих працівників у пріоритетних галузях економіки, надання соціальних послуг населенню і роботодавцям, організація профорієнтаційної роботи, запровадження державного моніторингу і системи прогнозування потреб економіки, скорочення неформальної зайнятості, адаптація ринку й соціально-трудова відносин до умов глобалізації [7].

Отже, завдання держави та її органів на ринку праці надзвичайно обширні та багатогранні. Держава займає ключову позицію в системі ринку праці, є частиною повноцінної інфраструктури ринку й визначає формат функціонування всієї системи.

На думку науковців не менш важливим завданням для держави є вдосконалення теоретичного обґрунтування управління розвитком ринку праці. Нові економічні теорії мають бути орієнтовані не лише на поліпшення керованості економіки за рахунок отримання точних знань про існуючі закономірності, а й на вироблення та застосування на практиці економічних моделей, які враховуватимуть психологічні аспекти при ухваленні рішень економічними суб'єктами. Основою для реалізації подібних вдосконалень економічних моделей може служити, передусім, ретельний облік різних психологічних аспектів економічної діяльності. І цього можна досягнути в рамках одного з найбільш перспективних напрямів – рефлексивного підходу.

Даний підхід дає можливість при управлінні враховувати особливості мислення контрагентів і тим самим впливати на лінію їхньої поведінки. На рефлексивний підхід покладають великі сподівання у зв'язку із необхідністю підвищити ефективність державного регулювання, в тому числі у контексті забезпечення розвитку регіональних ринків праці та їх конструктивних трансформацій на шляху модернізації економіки. При цьому не варто ігнорувати застосування стратегічного підходу. Однак більш ефективними управлінськими впливами будуть лише тоді, коли стануть зрозумілими відповіді на запитання: що робити, як робити і яким чином одне поєднати з іншим [7].

Разом з тим О.О.Євсєєва вважає, що у країні поки що слабо розвинена прогностична функція у вивченні еволюції управління в перспективі. Тому для державних органів це теж має стати актуальним завданням. Планування як вид управлінської діяльності спрямовано на вибір оптимальної альтернативи розвитку об'єкта управління, розрахованої на певний термін. Головна роль планування це не лише визначення майбутнього стану об'єкта в пасивному прагненні до змін, а й активне перетворення об'єкта з орієнтацією на інвестиційний процес. Крім того, особливе значення має формування власної державної моделі індикативного планування [1].

При індикативному плануванні процес управління вибудовується на моніторингу факторних показників (регуляторів), їх аналізі з урахуванням впливу на цільовий показник (індикатор), прогнозі можливих змін регуляторів, умов розвитку об'єкта управління, оцінці альтернативних варіантів рішення. Сучасні інформаційні технології дозволяють формувати моделі керованих систем з урахуванням значень вхідних даних, структури їх взаємодії в конкретному економічному процесі. При цьому реалізуються такі переваги, як можливість варіантного моделювання, сприйняття «шуму» вхідних даних, здатність до оперативного уточнення сформованої моделі при доповненні необхідною інформацією [1].

При здійсненні регіонального управління індикативне планування може бути застосоване при вирішенні ряду задач. Застосування методів індикативного планування дозволить регіональним органам управлінням ефективно впливати на розвиток регіону, раціонально використовувати ресурси та досягати стратегічних цілей. Основними напрямками його використання є наступні: регіональне бюджетування; аналіз і прогноз тенденцій зміни складових регіонального бюджетного процесу; встановлення визначальних регуляторів і побудова системи моделей функціонування регіону; аналіз ходу реалізації комплексних регіональних програм і пріоритетних реформ; варіантне планування соціально-домінантного розвитку регіону; оцінка та вибір варіантів стратегії, визначення регіональних пріоритетів; аналіз і прогноз соціально-економічних наслідків застосування владою тих чи інших регуляторів; випереджальне прогнозування деформацій господарського механізму регіону.

Всі перераховані вище напрямки використання індикативного планування у результаті сприятимуть ухваленню більш раціональних управлінських рішень у сфері регіонального управління. Okремо варто зазначити, що ваго-

ним позитивним наслідком застосування індикативного планування є отримання повноцінної стратегії управління регіоном.

Однак стратегічне планування розвитку вимагає створення певної системи, яка б охоплювала всі рівні адміністративно-територіального устрою. Так, мають бути визначені концептуальні засади стратегування з урахуванням сформульованих державних пріоритетів на загальнонаціональному рівні. Далі необхідне визначення пріоритетів стосовно досягнення цілей на регіональному рівні з подальшою конкретизацією і деталізацією на рівні громад. У разі необхідності реалізації спільних проєктів необхідно створити нову систему планування розвитку регіонів, яка повинна включати такі складові як: концепція, стратегія та план.

В.В. Мамонова вважає, що при застосуванні стратегічного планування розвитку регіону доцільно користуватися моделлю Гарвардської школи бізнесу К. Ендрюса. Так, процес стратегічного планування це певна точка перетину виявлених можливостей і загроз зовнішнього середовища, які позначаються у формі ключових факторів успіху, та сильних і слабких сторін ресурсного потенціалу, які відображаються у здатності до розвитку. Хід формування стратегії повинен бути контрольованим та усвідомленим процесом мислення. Стратегія має виникати не інтуїтивно та не бути результатом несподіваного осяяння чи вирваною із загального потоку проблем. Натомість стратегія має стати продуктом детального опрацювання теми і прийняття рішень. Стратегічне мислення повинно ґрунтуватися на усвідомленому досвіді. Також стратегія має бути унікальною, відображати реальність і не формуватися по шаблону [6].

**Висновки.** Держава як визначний суб'єкт ринку праці має ключовий вплив на дану систему, впроваджує та реалізує через свої органи політику зайнятості, визначає якими будуть складові інфраструктури ринку праці тощо. Для ефективного здійснення регулювання на ринку праці державні органи використовують такі механізми як планування, державне замовлення, прогнозування і програмування.

Разом з тим, на думку науковців не менш важливим завданням для держави є вдосконалення теоретичного обґрунтування управління

розвитком ринку праці в цілому. Основою для реалізації подібних вдосконалень економічних моделей може служити, передусім, ретельний облік різних психологічних аспектів економічної діяльності. І цього можна досягнути в рамках одного з найбільш перспективних напрямів – рефлексивного підходу.

Також деякі науковці акцентують увагу на тому, що державі потрібно розвивати свою прогностичну функцію у вивченні еволюції управління в перспективі. Тому це теж має стати актуальним завданням. Причини цього в тому, що планування як вид управлінської діяльності спрямовано на вибір оптимальної альтернативи розвитку об'єкта управління, розрахованої на певний термін. Особливе значення має формування власної державної моделі індикативного планування. Вагомим позитивним наслідком застосування даного методу на регіональному рівні є отримання повноцінної стратегії управління регіоном, а зокрема, трудових ресурсів територій.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Євсєєва О.О. Стратегічні напрями соціального розвитку, шляхи державного регулювання : монографія. Київ : Видавець ВФ Коваленко, 2011. 524 с.
2. Заїка О.В. Державне регулювання ринку праці в регіоні : дис. ... канд. наук з держ. упр. Запоріжжя, 2007.
3. Калітєвська Л.А. Державне регулювання розвитку регіональних ринків : дис. ... канд. наук з держ. упр. Харків, 2008.
4. Курмаєв П.Ю. Науково-методологічні основи державного регулювання економічного розвитку на регіональному рівні : дис. ... д-ра екон. наук. Умань, 2012.
5. Кучумова І.Ю. Державне регулювання ринку праці в умовах трансформації економіки : дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2006. Антохова О.Ю. Трансформаційні зміни на регіональному ринку праці в умовах модернізації економіки : дис. ... канд. екон. наук. Львів, 2014.
6. Мамонова В. В. Методологія управління територіальним розвитком : монографія. Харків : Магістр, 2006. 194 с.
7. Міненко В.Л. Державне регулювання ринку праці в умовах глобалізації економіки: теорія та практика : монографія. ХаРРІНАДУ «Магістр», 2009. 204 с.
8. Проблеми та механізми забезпечення ефективного функціонування суб'єктів ринку праці за умов інтеграції України до ЄС : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. Хмельницький: ХНУ, 2016. 494 с.

## ФЕНОМЕН ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ТРЕНД ПОВОЄННОЇ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ УКРАЇНИ

### THE PHENOMENON OF PARTNERSHIP INTERACTION IN THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICY AS A TREND OF POST-WAR DEMOCRATIZATION IN UKRAINE

У статті проведено аналіз поняття «взаємодія» та його соціально-психологічних типів, а також визначено роль феномену партнерська взаємодія у процесі реалізації публічної політики як нового тренду повоєнної демократизації України.

Актуальність зазначеної теми статті, визначається обумовленістю продовження повоєнного впровадження реформи децентралізації і у цьому контексті реалізації публічної політики. Проведений аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує про те, що студіювання феномену взаємодії та її типів відбувається в контексті міждисциплінарного підходу та посідає суттєве місце у наукових розвідках учених. Обґрунтовано, що завдяки взаємодії постає можливість вивчення специфіки кожного явища окремо, та визначення зв'язків між ними, що окреслює рух до конструктиву, гармонізації заради суспільного примирення і добросусідства.

Характерною особливістю взаємодії є її соціальність, оскільки вона розкриває зв'язки між індивідами і групами людей – зв'язки, що опосередковуються цілями, які кожна зі сторін, що взаємодіють намагаються досягти. Доведено, що взаємодія є основою будь-якої системи, яка завжди передбачає зв'язок її компонентів – наявність спільної діяльності, узгодженість, спрямованість взаємодіючих сторін на досягнення визначеної мети та завдань тощо.

Підтверджено, що в основі публічної політики знаходиться публічна сфера, яка формується тоді, коли створюються умови для публічного дискурсу. Аргументовано, що публічна сфера набуває значимості як платформа взаємодії щодо реалізації суспільних інтересів, формулювання суспільних цілей та задач на основі відкритості та прозорості дій влади й можливості громадян впливати на процеси розробки і впровадження державних рішень, що окреслює вимогу домінування партнерства у цьому процесі.

Визначено, що феномен партнерської взаємодії постає визначальним принципом та ціннісним показником ступеня демократичності й ефективності у процесі впровадження публічної політики та постає новим трендом повоєнної демократизації України.

**Ключові слова:** взаємодія, партнерська взаємодія, публічна політика, публічна сфера, демократизація, українське суспільство.

*The article provides an analysis of the concept of "interaction" and its socio-psychological types,*

*emphasizing the role of partnership interaction as a new trend in the post-war democratization of Ukraine. The relevance of this topic is determined by the continuation of post-war decentralization reforms and the critical role of public policy implementation in this context. The research highlights the interdisciplinary nature of studying interaction phenomena, noting its significance for understanding the dynamic connections between various societal processes. The social aspect of interaction is particularly emphasized, as it reveals the complex relationships between individuals and groups, mediated by their shared goals and objectives.*

*The study confirms that interaction forms the foundation of any societal system, fostering constructive harmonization and cooperation aimed at societal reconciliation. It argues that public policy, in particular, relies heavily on the existence of the public sphere, which is created when conditions for public discourse are established. The public sphere serves as a vital platform for meaningful interactions aimed at fulfilling societal interests, forming shared public goals, and ensuring transparency in governmental actions. This highlights the necessity of partnership as a dominant principle in achieving these goals.*

*Furthermore, the phenomenon of partnership interaction is seen as a fundamental principle of democracy and a key factor in ensuring the efficiency of public policy implementation. In the context of Ukraine's post-war democratization, partnership interaction has become a pivotal element, helping to unite different societal groups around common interests and objectives. The research underscores that this interaction model supports the building of trust between the government and the public, thus fostering greater social cohesion and political stability.*

*As Ukraine continues its path toward democratic reform and decentralization, the role of partnership interaction in the public sphere will likely increase. It not only enhances the transparency of governmental actions but also ensures that public discourse remains open and inclusive, thereby strengthening the foundations of democratic governance. This phenomenon of partnership interaction is becoming a new trend in Ukraine's post-war democratization, serving as a crucial mechanism for ensuring that the implementation of public policy is both effective and aligned with the broader goals of societal development.*

**Key words:** interaction, partnership interaction, public policy, public sphere, democratization, Ukrainian society.

УДК 323.2

DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.42.2>

Саламаха О.І.

аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу Інститут права та суспільних відносин Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Подальша повоєнна демократизація українського суспільства, децентралізація владних повноважень на засадах взаємодії є пріоритетами з-поміж реформ в Україні. У цьому контексті, одним із найуспішніших

активів у діяльності влади, постає феномен взаємодії між центром і регіонами, перерозподіл повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування на користь останніх. Відповідно, обумовлюється необхідність подальшого впровадження реформи

децентралізації та реалізації публічної політики, пріоритетом якої постає «взаємодія» та її соціально-психологічний тип «партнерська взаємодія» публічної влади і суспільства.

Оскільки, через широкомасштабну агрессию РФ, реформа децентралізації уповільнилася, тому в умовах воєнного стану важливим завданням є обговорення та визначення бачень щодо відповідних змін в законодавчому, організаційному та управлінському процесах. Вочевидь окреслюється вимога продовження впровадження реформи децентралізації на основі принципів відкритості, відповідальності, субсидіарності, участі, послідовності під час воєнного і післявоєнного відновлення та розвитку України. Зазначене співвідноситься зі «Стратегією сталого розвитку України до 2030 року», яка орієнтується на такі вектори: розвитку, безпеки, відповідальності та гордості, передбачаючи забезпечення партнерської взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу, науки, освіти та організацій громадянського суспільства [1]. Усе вищенаведене визначає актуальність і окреслює вибір теми даної статті.

**Мета статті** полягає у проведенні аналізу поняття «взаємодія» та її соціально-психологічних типів, а також визначення ролі феномену партнерська взаємодія у процесі реалізації публічної політики як нового тренду повоєнної демократизації України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** засвідчує, що вивчення поняття «взаємодія» у міждисциплінарному контексті посідає чільне місце у дослідженнях вітчизняних учених. Так, у теперішніх наукових публікаціях домінують такі аспекти вивчення: теоретичні основи дослідження міжособистісної взаємодії в психології, зокрема взаємодія визначається як універсальний спосіб існування соціальних систем, який на мікрорівні реалізується як міжособистісна взаємодія, що реалізується у таких формах – спілкування та сумісній діяльності (В. Гаврюшенко, 2021); формування потенціалу публічно-партнерської взаємодії в системі публічного управління, де приділяється увага визначенню напрямів розвитку взаємодії між державою та суспільством в системі публічного управління, а також окресленню шляхів розвитку потенціалу взаємодії між державою та суспільством (О. Михайловська, 2021); оптимізація взаємовідносин органів державної влади та органів місцевого самоврядування в процесі децентралізації (Ю. Ковтун, 2022); суб'єктній партнерській взаємодії у реалізації державно-громадянського управління закладами загальної середньої освіти як інновація, де розкрито

специфіку патнерської взаємодії в умовах децентралізації у нормативно-правових актах, а також у наукових дослідженнях і публікаціях (О. Онаць, 2023).

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проведений аналіз дозволяє констатувати, що незважаючи на зацікавленість науковцями щодо зазначеного феномену, постає завдання уточнення та розширення сутності поняття «взаємодія» та її соціально-психологічного типу – «партнерська взаємодія», а також визначення їх ролі у процесі впровадження публічної політики в подальшій повоєнній демократизації українського суспільства та децентралізації владних повноважень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У великому тлумачному словнику сучасної української мови поняття взаємодія – (англ. interaction) визначається як таке, що відображає взаємний зв'язок між предметами у дії; взаємний вплив частинок, який зумовлює зміну стану їхнього взаємодіяння; перебування у зв'язку, взаємно проявляючи дію або погодження діяти, бути у взаємодії [2, с. 125]. У контексті філософської науки, поняття «взаємодія», визначається як категорія, що відображає особливий тип відношення між об'єктами, де кожний із них своєю дією впливає на інші об'єкти, призводячи до їх зміни і водночас, зазнаючи зміни свого стану [3]. Як відомо, у філософській науці розуміння взаємодії держави з громадськістю пов'язується з іменем англійського філософа Д. Локка. З метою створення системи взаємодії між державою і суспільством учений запропонував розділити державну владу на судову, виконавчу та законодавчу. На переконання вченого, найважливішим компонентом переходу з природного стану до громадянського суспільства й держави постає приватна власність на засоби виробництва. Водночас пріоритетною функцією держав та урядів Д. Локк визначає охорону приватної власності [4]. Відповідно наведеного зауважимо, що філософське розуміння поняття «взаємодія», співвідноситься зі структурованістю, оскільки саме вона постає інтегруючим фактором на основі якого частини поєднуються в цілісність. У психологічній науці поняття «взаємодія» визначається як процес безпосереднього або опосередкованого впливу об'єктів чи суб'єктів один на одного, що породжує їхню взаємну обумовленість і зв'язок, який постає інтегруючим фактором, що сприяє утворенню нових структур. Особливістю взаємодії є її причинна обумовленість, оскільки кожна із сторін, що взаємодіє, являється причиною

іншої, однак разом із тим зазнає зворотній вплив протилежної сторони, що й обумовлює розвиток об'єктів та їхніх структур. Якщо у процесі взаємодії проявляється протиріччя, то саме вона виступає джерелом саморозвитку нових форм, структур, організацій тощо [5]. Взаємодія у політологічній науці визначається як взаємний вплив різних політичних суб'єктів у процесі їхньої політичної діяльності; необхідна передумова повної реалізації функцій політичної системи, яка визначаючи характер політичного розвитку і темпи політичного прогресу. Головною метою політичної взаємодії в демократичному суспільстві є досягнення паритету інтересів різних політичних сил між собою, а також з об'єктивними потребами й інтересами суспільства в цілому [6]. Ми погоджуємося з вищенаведеними визначеннями сучасної вітчизняної науковиці О. Кукуруз щодо важливості і доречності досягнення гармонії різними політичними силами, оскільки у теперішній час невизначеності і викликів результативна публічна політика має ґрунтуватися саме на політичній взаємодії.

На понятті «соціальна взаємодія» зосереджують свою увагу науковці суспільних наук, наголошуючи, що це форма соціальної комунікації, чи спілкування, яка є системою соціальних дій декількох індивідів, чи соціальних спільнот, або індивіда і соціальної спільноти. Водночас, соціальна взаємодія – це і будь-яка поведінка індивідів чи групи людей, що має значення для інших індивідів – соціальних груп чи всього суспільства, як натеper так і в майбутньому [7]. В енциклопедичному словнику з державного управління представлено тлумачення поняття «управлінська взаємодія», як участь у спільній діяльності суб'єктів управління в процесі досягнення суспільно необхідних цілей. Зважаючи на те, що управління є соціальним явищем, управлінська взаємодія тісно пов'язана із соціальною взаємодією, яка є більш широким видом соціальних зв'язків. У процесі соціальної взаємодії відбувається взаємовплив та взаємообумовленість окремих соціальних явищ, унаслідок чого вони змінюються, доповнюють один одного і формують єдину цілісну соціальну систему. Головним призначенням управлінської взаємодії є об'єднання зусиль суб'єктів управління в напрямі задоволення соціальних потреб, зумовлених суспільно необхідними цілями [8, с. 82].

Співвідносно наведеного важливою є думка українських учених (Сало І., Даниляк О., Джига Т.), які вважають, що форма взаємодії органів публічної влади та місцевого самоврядування з громадянським суспільством напpяму залежить від різних типів політичного

режиму – демократичного, авторитарного й тоталітарного, оскільки реалізується різними способами цієї взаємодії [9, с. 39].

Узагальнюючи представлені визначення поняття «взаємодія» констатуємо, що воно займає чільне місце в структурі досліджень сучасного міждисциплінарного дискурсу. Його комплементарність дозволяє як поглиблене вивчення специфіки кожного явища окремо, так і визначення зв'язків між ними, що окреслює рух до конструктиву, гармонізації заради суспільного примирення і добросусідства. Водночас типи політичних режимів, безсумнівно впливають на форми взаємодії. Сутність зазначеного висновку підтверджується думкою С. Шоєнберга, який вважає, що життєздатне сусідське співтовариство – це об'єднання громадян задля впливу на різні аспекти місцевого соціального порядку, а саме: матеріального забезпечення територіального громадського самоврядування, тих організацій, установ і органів, які забезпечують безперебійне функціонування співтовариства, його взаємодію з адміністративними органами і установами, що діють на території, з підприємствами комунального господарства, соціальними агентствами бізнесовими та діловими колами [10, с. 70]. Разом із тим, С. Гайдученко та Чернов С. розрізняють взаємодію органів державної влади між собою, з органами місцевого самоврядування та взаємодію органів публічної влади з громадськістю. Так, взаємодія органів державної влади між собою та з органами місцевого самоврядування поділяється на політичну – наявність процедур узгодження державної політики; законотворчу – узгодженість законодавства і нормативно-правових актів; організаційну – узгодженість дій щодо реалізації державної політики та державного управління; ресурсну – розподіл ресурсів має бути адекватним змісту державної політики і державно-управлінським функціям; представницьку – парламент та органи місцевого самоврядування представляють перед органами виконавчої влади інтереси народу в цілому та інтереси місцевих громад. Водночас, на думку дослідників, взаємодія органів публічної влади з громадськістю поділяється на інформаційну – інформування громадськості про державну політику; політичну – отримання підтримки громадськості щодо напрямів та шляхів реалізації державної політики; інституційну – створення спільних інституцій з вироблення державної політики та контролю за її реалізацією та організаційну – залучення громадськості до процесів вироблення та реалізації державної політики [11].

Зазначимо, що ініціативність органів державної виконавчої влади у взаємодії з органами місцевого самоврядування закріплено Конституцією України. Водночас законодавством України встановлені межі делегування, а також інші форми взаємодії органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Так, згідно зі ст. 2 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» одним із основних завдань органів державної виконавчої влади є взаємодія з органами місцевого самоврядування. У ст. 35 зазначеного закону стосовно відносин органів державної виконавчої влади з органами місцевого самоврядування територіальних громад і їх посадовими особами зазначено, що органів державної виконавчої влади на відповідній території взаємодіють із сільськими, селищними і міськими радами, їх виконавчими органами та сільськими, селищними і міськими головами, сприяють у здійсненні ними власних повноважень місцевого самоврядування, зокрема у вирішенні питань економічного, соціального та культурного розвитку відповідних територій [12].

Отже, взаємодія – це процес впливу сторін одна на одну, що обумовлюється їх індивідуальними чи груповими цілями. Взаємодія стосується усіх сфер життєдіяльності суспільства – економічній, політичній, духовній, організаційній, управлінській тощо. Характерною особливістю взаємодії є її соціальність, оскільки вона розкриває зв'язки між індивідами і групами людей – зв'язки, що опосередковуються цілями, які кожна зі сторін, що взаємодіють намагаються досягти. Тож, взаємодія є основою будь-якої системи, що завжди передбачає зв'язок її компонентів – наявність спільної діяльності, узгодженість, спрямованість взаємодіючих сторін на досягнення визначеної мети та завдань тощо.

Відповідно окресленої мети даної статті, постає необхідність звернення до аналізу поняття «публічна політика» (англ. public policy), яке у довідковій політичній літературі визначається як горизонтальна, на відміну від владної вертикальної політики, складова політичного процесу, що безпосередньо впливає на формулювання і прийняття політичних рішень, забезпечує зв'язок між владними структурами і суспільством – економічними акторами, громадськими організаціями та рухами, експертами, цільовими громадськими групами [13, с. 571]. Водночас, в енциклопедії державного управління, публічна політика визначається як діяльність органів публічного врядування, що спрямована на вирішення суспільних проблем; як діяльність

загалом щодо відношення органів влади до свого оточення. Публічну політику здійснюють органи державної влади та органи місцевого самоврядування, які уповноважені громадою здійснювати владні функції на основі закону і мають легітимні засоби добиватися виконання своїх рішень. Зокрема – це громадські об'єднання і бізнес можуть впливати на публічну політику, але вони не уповноважені приймати рішення від імені громади і не несуть за них відповідальності. Публічна політика здійснюється як реакція на запити громадян чи виникнення якоїсь суспільної проблеми. Проблеми, на вирішення яких спрямовується публічна політика мають насамперед публічне, а не приватне спрямування [14, с. 484–485].

У контексті вищенаведеного, очевидно, що в основі публічної політики знаходиться публічна сфера, яка формується тоді, коли створюються умови для публічного дискурсу. Важливим є і те, що публічна сфера набуває значимості як платформа взаємодій щодо реалізації суспільних інтересів, формулювання суспільних цілей та задач на основі відкритості та прозорості дій влади й можливості громадян впливати на процеси розробки і впровадження державних рішень, що окреслює вимогу домінування партнерської взаємодії у цьому процесі.

Важливим є те, що визначаючи партнерської взаємодії дослідники акцентують свою увагу на тому, що це рівноправ'я суб'єктів, що підтверджується визначеннями вітчизняних учених. Так, Г. Татаринцева зазначає, що «партнерська взаємодія» – це форма безпосереднього впливу автономних, рівноправних суб'єктів, орієнтованих на спільне задоволення загального інтересу, що характеризується добровільністю, взаємним визнанням і довірою, взаємною відповідальністю й орієнтованістю на досягнення певних цілей [15, с. 145–150]. Сучасна українська дослідниця Дубасенюк О. партнерську взаємодію розглядає як співробітництво, коли успіхи одних учасників спільної діяльності стимулюють більш продуктивну і цілеспрямовану діяльність її учасників [16].

Отже, саме партнерська взаємодія дозволяє визначити способи, засоби та методи забезпечення суспільної причетності й утвердження демократії, сутністю яких постає підтримка та розвиток участі самого суспільства в управлінському процесі, а також стимулювання пошуку таких рішень соціальних проблем, які визначають оптимальні варіанти поєднання приватних інтересів з державними та поєднання з інтересами більшості чи усього суспільства.

Таким чином, процес впровадження публічної політики в контексті партнерської взаємодії має органічно поєднувати стійкість і динамізм, керованість і спонтанність, новий і попередній позитивний досвід, що цілісно передбачає об'єднання й координацію зусиль, ресурсів, рівність участі кожної зі сторін та спільну відповідальність за результати діяльності. На нашу думку саме на цій основі має продовжуватися повоєнна демократизація України.

**Висновки.** Узагальнюючи вищенаведене, можемо констатувати, що феномен партнерської взаємодії постає визначальним принципом та ціннісним показником ступеня демократичності й ефективності у процесі впровадження публічної політики, яка може скоротити конфліктність, забезпечивши стабільність у політичній, соціально-економічній та культурній сферах життєдіяльності суспільства. Тому, у повоєнний час, впровадження публічної політики, в контексті партнерської взаємодії, як значущого тренду для України, сприятиме активізації поступу українського суспільства до відкритості, демократичності та зменшення залежності від державної влади.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Закон України про Стратегію сталого розвитку України до 2023 року URL : <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332> (дата звернення: 09.2024)
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с. URL : <https://archive.org/details/velykyslovnyk/page/124/mode/2up> (дата звернення: 07.09.2024)
3. Шинкарук В.І. Філософський енциклопедичний словник. Київ : Абрис. 2002. 77–78 с.

4. Локк Джон. Два трактати про врядування / пер. з англ. О. Терех, Р. Димерець. Київ : Основи, 2001. 265 с.

5. Шагар В. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків : «Прапор». 2007. 46 с.

6. Кукуруз О. В. Взаємодія політики і права у процесі суспільної трансформації в Україні та Республіці Польща : монографія. Київ : «ФОР-Подолін І.В.», 2020. 368 с.

7. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Соціологія. Загальний курс. Київ: Каравела. 2004. 150–151 с.

8. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

9. Сало І. С., Даниляк О. О., Джига Т. В. Феномен неокорпоративізму: європейські реалії та тенденції інституціонування в Україні. К. : НІСД, 2010. 49 с.

10. Schoenberg S. Criteria for Evaluation of Neighborhood Vitality in Working-class and Poor areas in Core Cities. *Social Problems*. 2008. Vol. 27. № 1. P. 63–76.

11. Чернов С. І. Гайдученко С. О. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр., Вип. 40. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2014. 109–115 с.

12. Закон України «Про місцеві державні адміністрації». Редакція від 27.06.2024. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 14.09.2024)

13. Політична енциклопедія. К. : Парламентське видавництво, 2012. 808 с.

14. Енциклопедія державного управління: у 8 т. К. : НАДУ, 2011. Т. 8 : Публічне врядування Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.

15. Татаринцева Г. Методологічні підходи до визначення поняття «партнерство». *Наука молода*. 2007. № 8. С. 145–150.

16. Дубасенюк, О. (2020). Партнерська взаємодія як чинник консолідації творчих пошуків молодих науковців в умовах сталого розвитку [http://lib.khmnu.edu.ua/konfer\\_HNU/2022/Konf\\_2\\_22.pdf](http://lib.khmnu.edu.ua/konfer_HNU/2022/Konf_2_22.pdf) (дата звернення 09.2024)



## ГЕНДЕРНА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

### GENDER POLICY IN THE SPHERE OF HIGH EDUCATION: LIGHT EVIDENCE FOR UKRAINE

*У статті визначено особливості гендерної політики в сфері вищої освіти в Україні через призму світового досвіду. Актуалізовано проблему гендерних стереотипів, які впливають на вибір професії. Гендерна сегрегація щодо ринку праці в загальному є проявом тенденції стійкого розподілу чоловіків і жінок між різними сферами трудової діяльності. Зроблено висновок, що різні спеціальності характеризуються або традиційною феміністністю, або ж маскуліністю.*

*Визначено важливість впливу гендерної політики в сфері освіти на вибір професії хлопців та дівчат, на просування в кар'єрі в сфері освіти для чоловіків та жінок. Заклади вищої освіти відіграють важливу роль у боротьбі за гендерну рівність завдяки своїм трьом основним місіям – розвитку людського капіталу через викладання та навчання; створення нових знань через дослідження та інновації; вплив на суспільство через залучення громади чи охоплення громадськості.*

*Досліджено особливості міжнародного та європейського регулювання в сфері гендерної рівності, в тому числі, в сфері освіти. Досліджено спеціальне законодавство у сфері гендерної рівності в сфері вищої освіти в різних країнах Європи.*

*Встановлено, що вища освіта є гендерованим соціальним інститутом, де важливу роль відіграє гендерна складова, яка має місце як у навчальному процесі, так і у педагогічних підходах. Крім того, специфіка вищої освіти передбачає тісний контакт між студентами та викладачами, де також можуть мати місце гендерно стереотипні уявлення про спілкування, як формальне, так і неформальне*

*Акцентовано увагу на важливості цілей, визначених в Стратегію впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року. Встановлено, що заходи, розраховані до 2030 року лише закладуть підґрунтя до усвідомлення в освітньому середовищі важливості питань гендерної рівності. І лише тільки після цього можна буде говорити про напрацювання тих практик, які будуть зменшувати гендерні розриви як при обранні професії, так і при працевлаштуванні в сфері освіти.*

**Ключові слова:** гендерна рівність, вища освіта, державна політика, гендерна політика, гендерні стереотипи.

*In the article, the authors determine the features of gender policy in the field of higher education in Ukraine through the prism of world experience. The authors update the problem of gender stereotypes that affect the choice of a profession. Gender segregation in the labour market in general is a manifestation of the tendency of stable distribution of men and women between different spheres of labour activity. The authors conclude that various specialties are characterized by either traditional femininity or masculinity.*

*The authors determine the importance of the influence of gender policy in the field of education on the choice of professions of boys and girls, on career advancement in the field of education for men and women. Higher education institutions play an important role in the fight for gender equality through their three main missions – human capital development through teaching and learning; creation of new knowledge through research and innovation; impact on society through community engagement or public outreach.*

*The authors investigate the peculiarities of international and European regulation in the field of gender equality, including in the field of education. In the article, the authors examine special legislation in the field of gender equality in the field of higher education in various European countries.*

*The authors established that higher education is a gendered social institution, where the gender component plays an important role in both the educational process and pedagogical approaches. In addition, the specificity of higher education involves close contact between students and teachers, where gender-stereotyped ideas about communication, both formal and informal, may also take place.*

*The authors emphasized the importance of the goals defined in the Strategy for the Implementation of Gender Equality in the Education Sector by 2030. The authors found that the measures planned until 2030 will only lay the groundwork for awareness of the importance of gender equality issues in the educational environment. And only after that it will be possible to talk about the development of those practices that will reduce gender gaps both when choosing a profession and when finding employment in the field of education.*

**Key words:** gender equality, higher education, state policy, gender policy, gender stereotypes.

УДК 342.951:351.82  
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.42.3>

#### Черняк О.Ю.

к. юрид. наук, професорка,  
професорка кафедри міжнародного та європейського права  
Хмельницький університет правління та права імені Леоніда Юзькова

#### Щепанський Е.В.

д. наук з держ. упр., професор,  
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницький університет правління та права імені Леоніда Юзькова

**Постановка проблеми** у загальному вигляді. У Звіті Організації Об'єднаних Націй про цілі розвитку тисячоліття зазначено, що гендерна рівність передбачає суспільство, якому жінки та чоловіки мають однакові можливості, результати, права та обов'язки в усіх сферах життя. Рівність між чоловіками та жінками існує тоді, коли обидві статі можуть порівну розподіляти владу та вплив; мати рівні можливості для фінансової неза-

лежності через працевлаштування або через заснування бізнесу; користуватися рівним доступом до освіти та можливістю розвивати особисті амбіції [1]. Однакове залучення чоловіків і жінок до всіх аспектів життя суспільства буде сприятливим для суспільства в цілому. Сьогодні суспільство не може дозволити собі ігнорувати внески та економічні та соціальні можливості обох статей. Особливо актуально це питання звучить сьогодні для України,

де війна тривалістю 10 років, 2 з яких демонструють величезну кількість відтоку чоловічого населення з економіки і перехід до військової справи, актуалізують підвищення ролі жінок в економіці та відновленні країни в цілому. Усередині самої системи освіти гендерна нерівність може проявлятися у політиці та стратегії освіти, в навчальних програмах, в інституційних практиках, у формах оцінювання, тощо. Відомо також, яке велике значення має гендерний характер формального і неформального спілкування суб'єктів, особливо коли мова йде про комунікації в сфері освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На перший погляд, проблематика освіти жінок та їх зайнятості в науці та вищій школі добре пропрацьована. Відомі академічні журнали присвячують гендерним проблемам спеціальні номери, множаться переклади праць зарубіжних вчених з гендерної тематики. В Україні має місце низка наукових розвідок з питань гендерної рівності, зокрема таких авторів: О. Ганьківська, Т. Дороніна, І. Когут, Т. Краснопольська, Н. Куравська, Л. Курченко, А. Леонова, О. Луценко, Т. Марценюк, О. Нежинська, Ю. Нечитайло, С. Оксамитна, А. Сальникова, Л. Смоляр, О. Плахотнік, Т. Фулей, І. Царенко, О. Чуйко, О. Ярош, тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на те, що українська наука наповнюється новими розвідками в сфері гендерної рівності, однак варто зазначити, що досить часто ці публікації носять загальний характер, не акцентуючи увагу на сфері вищої освіти. Відповідно додаткової актуальності відповідно обрана тематика отримала із прийняттям КМУ Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року.

**Мета статті** полягає у висвітленні сучасного стану унормування гендерної політики в сфері вищої освіти в Україні через призму світового досвіду.

**Виклад основного матеріалу.** Підвищення уваги держави до питань гендерної рівності в цілому, актуалізують це питання у різних сферах, в тому числі в сфері вищої освіти. Звісно, Україна як держава з відносно стійкою економікою та належним рівнем розвитку демократичних засад суспільства, на сьогодні майже не характеризується обмеженістю доступу до вищої освіти жінок, де це традиційно вважається недоцільним. Однак і сьогодні в Україні наявний гендерний розрив не лише в оплаті праці (в тому числі в сфері вищої освіти), але й у здобутті вищої освіти, де різні спеціальності характеризуються або традиційною феміністністю, або ж маскуліністністю.

Багаторічні упередження та гендерні стереотипи ведуть до того, що дівчатка та жінки переважно не займаються наукою, або ж провадять наукові дослідження в гуманітарних сферах. Про це свідчать численні дослідження. Одне з них, опубліковане в журналі «Science», що показало, що у віці 6 років дівчатка вже менш схильні, ніж хлопчики, описувати свою власну статтю як «блискучу» і приєднуватися до діяльності, призначеної для «дуже, дуже розумних» дітей [2]. Ще одне дослідження, в ході якого опитано 9500 дівчаток та молодих жінок віком від 11 до 18 років у дев'яти європейських країнах, виявило такі факти: у Фінляндії 62% дівчаток-підлітків погодилися з тим, що наука – це важлива область, та все ж лише 37% заявили, що розглядатимуть можливість кар'єри у цій сфері [3].

В Україні по суті з моменту проголошення незалежності спостерігається тенденція високої концентрації жінок серед зайнятих у галузях невиробничої сфери (легка, харчова, медична промисловість, сфера обслуговування); велика частка жінок працюють на роботах, які не вимагають високої кваліфікації, де і оплата праці є найнижчою.

Притаманний суспільству поділ професій за гендером спонукає відповідно до вибору відповідних освітніх програм. Гендерна сегрегація щодо ринку праці в загальному є проявом тенденції стійкого розподілу чоловіків і жінок між різними сферами трудової діяльності. Ми можемо в загальному говорити про те, що жінки та чоловіки обирають з різних підстав ту чи іншу професію, але якщо зосередити увагу в тому ринку праці, який є на сьогодні, ми можемо спостерігати, що на вибір професії впливає те тільки бажання конкретної особи до вибору, але й наявність гендерно-гомогенних колективів, відсутність значимих фігур для вибору професії, рекомендації дорослих членів родини, що очевидно, здебільшого не мають уявлень про гендерні вчення, а також про важливість вільного вибору освіти та професії незалежно від гендеру чи статі.

Інакшими словами, відбувається процес фемінізації одних і маскулінізації інших галузей. Ми можемо говорити, що окремі галузі мають ознаки гендерно асиметричного наповнення професійного середовища. Такою професією, в тому числі, є власне сфера освіти.

Однією з основних причин гендерної асиметрії в сфері освіти є існування в одному соціальному просторі гендерних стереотипів, що суперечать один одному. Наприклад, у сучасному світі чоловік може виконувати деякі жіночі обов'язки, такі як догляд за дітьми та їх виховання, а жінки можуть виконувати роль чоло-

віків щодо фінансового забезпечення своєї сім'ї. Такий стан досить часто засуджує більшість членів суспільства. Таким чином, можна сказати, що жінка та її соціально-рольові позиції виявляються вразливими. У зв'язку із чим сфера освіти є привабливою для жінок сферою, яка дозволяє їм поєднувати свої основні соціальні ролі. Вона дає можливість спілкування з людьми, більша можливість для догляду за своєю дитиною (дітьми). На сьогодні жінки у вищій освіті складають численну групу викладачів та наукових кадрів, що свідчить про фемінізацію науки та вищої освіти. Однак, коли говорити про керівні посади в таких закладах освіти, варто відзначити, що тут зберігається здебільшого баланс керування чоловіками (за опрацьованими даними з відкритих джерел).

У цьому контексті також важливо зазначити, що гендерне наповнення різних ЗВО досить часто різниться і залежно від спеціальності, що знову ж таки сигналізує про гендерованість вибору вищої освіти.

Негативним чинником у цьому контексті на сьогодні в умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну, варто назвати приплив чоловічих кадрів в сферу вищої та загальної освіти, зважаючи на те, що на сьогодні науково-педагогічні та наукові працівники не підлягають мобілізації.

Переважно, коли мова йде про гендерний вимір вищої освіти, варто звертати увагу на її зміст, рідше на форми і способи навчання. Однак досить рідко згадується, що вища освіта є гендерованим соціальним інститутом, де важливу роль відіграє гендерна складова, яка має місце як у навчальному процесі, так і у педагогічних підходах. Крім того, специфіка вищої освіти передбачає тісний контакт між студентами та викладачами, де також можуть мати місце гендерно стереотипні уявлення про спілкування, як формальне, так і неформальне. При чому таке спілкування буде характерним також і в сенсі ієрархії ЗВО та/або наукової установи, де, як ми вказували вище, переважно керівні посади обіймають чоловіки.

Сьогодні в сучасній Україні можна спостерігати за трансформаціями системи вищої освіти, в якій відбуваються та поступово інтегруються нові методи та форми навчання. Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки [4] спрямована не лише на підвищення якості національної вищої освіти відповідно до світових та європейських освітніх стандартів, вона орієнтується на підготовку більшої кількості фахівців у сфері цифровізації, зокрема з урахуванням гендерного балансу, запровадження системи професійної діагностики під час вступу та навчання,

унікнення гендерних стереотипів, а також на підтримку гендерного балансу серед керівного складу закладів вищої освіти. Тобто, ми бачимо, що по суті, питання гендерної рівності у сфері вищої освіти ґрунтується на двох важливих категоріях учасників освітнього процесу – здобувачах вищої освіти та науково-педагогічних та інших працівниках закладів вищої освіти. Така поліструктурність гендерної політики у сфері вищої освіти не тільки не полегшує напрацювання належних механізмів її впровадження, але й ускладнює ефективний діалог між такими групами учасників, де кожна із груп в навчальному процесу не лише комунікує між собою, але й може справляти значний вплив у контексті суспільного розвитку, психологічного клімату, тощо.

Протягом останнього десятиліття було прийнято низку нормативних актів в Україні, що спрямовують діяльність держави на забезпечення гендерної рівності. Прийняття переважної більшості з них зумовлено впливом євроінтеграційних процесів України, а також участю України в міжнародних організаціях. Першою спробою універсальної кодифікації, в тому числі і в контексті питань громадянства, стала прийнята в 1930 році на конференції в Гаазі Конвенція, що регулює деякі питання, пов'язані з колізією законів про громадянство [5]. У ній не ставилось за мету забезпечити визнання прав жінок і досягнення рівності, основною її ціллю було забезпечення неможливості безгромадянства і неможливості подвійного громадянства, позбавлення свого громадянства жінкою тільки в тому випадку, якщо чоловік змінює своє громадянство в період перебування в шлюбі. Таким чином, Конвенція зберігала панування становища чоловіка, яке і було направлене на певне поліпшення становища жінки [6, с. 40]. Генеральна конференція ООН з питань освіти, науки та культури (ЮНЕСКО) також дотична до розвитку міжнародного гендерного законодавства, Зокрема, 14 грудня 1960 року було прийнято Конвенцію про боротьбу з дискримінацією в галузі освіти, якою забезпечувалось право на освіту без жодних застережень та дискримінації.

Серед інших важливих, на нашу думку, актів, варто назвати Загальну декларацію прав людини [7], Європейську соціальну хартію [8], Конвенцію ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок [9], Конвенцію МОП про рівне винагородження чоловіків і жінок за працю рівної цінності № 100 [10], Конвенція про дискримінацію в галузі праці та занять № 111 [11], Конвенцію МОП про рівне ставлення й рівні можливості для трудящих чоловіків і жінок: трудящі із сімейними обов'язками

№ 156 [12], Стратегію гендерної рівності Ради Європи на 2018-2023 роки [13], Європейську хартію рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад [14], тощо.

Гендерні розриви щодо вибору професій у вищій освіті продовжуються на ринку праці. З 20 найбільших професій в ЄС лише п'ять демонструють гендерний баланс (співвідношення 40/60) між жінками та чоловіками. За останні понад 20 років ЄС розробив комплексну політику гендерної рівності у сферах досліджень, інновацій та вищої освіти. У той час як країни північної Європи активно впроваджували політику в цьому напрямку, країни південної та східної Європи були набагато менш активними та досягли обмеженого прогресу, що призвело до збільшення політичних прогалин між країнами [15, с. 23].

У 2020 році Європейська комісія запровадила нову Стратегію гендерної рівності 2020-2025, що представляє політичні цілі та дії для досягнення значного прогресу до 2025 на шляху до «гендерно рівної Європи». Кінцевою метою є ЄС, де жінки та чоловіки будуть вільно йти обраним шляхом у житті, матимуть рівні можливості для процвітання та зможуть паритетно брати участь у житті європейського суспільства та керувати ним.

Що стосується інших актів ЄС, то на сьогодні триває дискусія щодо оновлення вже існуючих нормативних актів, зокрема в частині квотування та доступу до професії, а також професійної сегрегації, але основними актами можна назвати Хартію основних прав ЄС [16], Директиву 2006/54/ЄС про рівне ставлення до чоловіків і жінок у сфері зайнятості та професійної діяльності, включаючи схеми соціального забезпечення [17], Директиву 2010/41/ЄС про рівне ставлення до чоловіків і жінок, які займаються самозайнятою діяльністю [18], Директиву 92/85/ЄЕС про захист вагітних працівників, працівників, які нещодавно народили, та жінок, які годують груддю [19], Директиву 2004/113/ЄС про рівне ставлення до чоловіків і жінок у доступі та постачанні товарів і послуг [20], тощо.

Що стосується спеціального законодавства у сфері гендерної рівності в сфері вищої освіти, то варто вказати, що у Данії, Естонії та Великобританії посилення на інтеграцію гендерної складової в науково-дослідні та вищі навчальні заклади можна знайти лише на рівні необхідності підтримки. Однак у 12 державах-членах ЄС вони доповнені більш конкретними положеннями, закріпленими в законодавстві про вищу освіту та дослідження на національному та/або субнаціональному рівнях.

У Німеччині Рамковий закон про вищу освіту (Hochschulrahmengesetz) 2007 року гендерну складову робить обов'язковою, де університети сприяють реалізації гендерної рівності (щодо доступу до прийняття рішень) і вказує дотримання цього положення як один із критеріїв державного фінансування. В Іспанії існує аналогічна законодавча база через різні законодавчі акти. Мета збільшення участі жінок у процесі прийняття рішень в сфері науки вже була наявна в Законі про фактичну рівність між чоловіками та жінками (2007 р.) та Законі про університети (2007 р.) через спеціальні положення, які закликають до перегляду гендерних упереджень при прийнятті на роботу та акредитаційних процедурах та усунення існуючих перешкод. Як і в Німеччині, субнаціональні органи влади, які відіграють значну роль у вищій освіті та наукових дослідженнях, прагнули прийняти власні законодавчі положення щодо цього питання [21, р. 217].

У Франції та Швеції спеціальні положення, закріплені в законодавстві про вищу освіту та наукові дослідження, вони також сприяють узгодженню цього законодавства з більш широкими зобов'язаннями щодо гендерної рівності. У Франції Закон про ефективну рівність між чоловіками та жінками (2014) і Закон про вищу освіту та наукові дослідження (2013) віддзеркалюють один одного, створюючи послідовну законодавчу базу для впровадження гендерної рівності в дослідницькі та вищі навчальні заклади. Однак слід зазначити, що вплив таких положень не обов'язково пропорційний їхньому обсягу. Наприклад, у Бельгії вузька зосередженість на доступі до керівних посад (через впровадження квот на федеральному та фламандському рівнях) викликала опір, що зрештою призвело до ухвалення набагато ширших політичних ініціатив [22, р. 15].

Конкретні положення, які вимагають від науково-дослідних та/або вищих навчальних закладів впровадження структурованих коефіцієнтів гендерного охоплення, існують лише у восьми країнах Європи. Закріплені в законодавстві про рівність і антидискримінаційному законодавстві або в політиці вищої освіти та досліджень, вони відрізняються один від одного кількома способами. В Угорщині та Великобританії ці положення вимагають від дослідницьких та вищих навчальних закладів прийняти ширші схеми рівних можливостей. У Німеччині вони містяться у федеральному законі (для дослідницьких організацій) і законодавстві земель (для університетів), тоді як в Австрії обов'язок прийняти такі коефіцієнти поширюється лише на університети. Географічне охоплення також може відрізня-

тися, оскільки у Великобританії ці положення формально не застосовуються до Північної Ірландії. Проте, за винятком Угорщини, положення щодо коефіцієнтів включені в комплексну законодавчу базу, що стосується гендерної рівності в наукових і вищих навчальних закладах як на рівні загальних законів про гендерну рівність, так і законодавства про науку та вищу освіту.

Національне законодавство України також має низку нормативних актів, що в загальному регулюють питання рівності прав жінок та чоловіків, в тому числі щодо вищої освіти. Такими актами варто назвати: Закони України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [23], «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» [24], Указ Президента України «Про вдосконалення роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [25], Постанова Кабінету Міністрів України «Про консультативно-дорадчі органи з питань сім'ї, гендерної рівності, демографічного розвитку, запобігання насильству в сім'ї та протидії торгівлі людьми» [26], Постанова КМУ «Про Урядового уповноваженого з питань гендерної політики» [27], Розпорядження КМУ «Про затвердження національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки України ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року [28], Розпорядження КМУ «Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2022-2024 роки» [29], Розпорядження КМУ «Про схвалення Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2023-2025 роки» [30], Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції комунікації у сфері гендерної рівності» [31], Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації діяльності уповноважених осіб (координаторів) з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії насильству за ознакою статі, відповідальних структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії насильству за ознакою статі» [32] тощо.

Безпосередньо спеціальним нормативним актом, що визначає засади державної політики в сфері гендерної рівності у вищій

освіті є прийнята 20 грудня 2022 року КМУ Стратегія впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року та затверджено операційний план заходів на 2022-2024 роки з її реалізації [33]. Вказана стратегія стала першим спеціальним надважливим нормативним актом у досліджуваній сфері. Звісно можна говорити про те, що такий акт мав бути прийнятий та впроваджений ще не менше 5 років тому із прийняттям спеціальних законів у сфері гендерної рівності, але необхідно вітати таку додаткову і надважливу увагу до питань гендерної рівності з боку урядових інституцій, з іншого, – зараз є дуже очевидним гендерний розрив не тільки серед обраних здобувачами вищої освіти професій, але зберігаються стійкі гендерні розриви в професійних колах вищої освіти та науки [15, с. 22].

Основними стратегічними цілями в Стратегію впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року виділено такі: укорінення та унормування ідеї гендерної рівності в локальних та інших актах закладів освіти; розробка та поширення політик та практик, спрямованих на гендерно чутливі питання, у закладах освіти; акцентування уваги на доцільності підвищення кваліфікації науково-педагогічних, педагогічних та інших працівників закладів освіти з питань рівних прав та можливостей жінок і чоловіків; сприяння закладів освіти забезпеченню рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, а також запобігання та протидії всіх форм дискримінацій серед усіх учасників навчального процесу.

Справедливості заради необхідно ще раз наголосити на важливості та непересічності впровадження вказаних нами Стратегії у вітчизняну систему освіти. Однак, нам видається, що заходи, розраховані до 2030 року лише закладуть підґрунтя до усвідомлення в освітньому середовищі важливості питань гендерної рівності. І лише тільки після цього можна буде говорити про напрацювання тих практик, які будуть зменшувати гендерні розриви як при обранні професії, так і при працевлаштуванні в сфері освіти.

**Висновки.** Заклади вищої освіти відіграють важливу роль у боротьбі за гендерну рівність завдяки своїм трьом основним місіям – розвитку людського капіталу через викладання та навчання; створення нових знань через дослідження та інновації; вплив на суспільство через залучення громади чи охоплення громадськості. Через кожну з цих місій, а також через свої системи адміністрування, менеджменту та управління університети можуть допомогти усунути гендерні розриви та розширити можливості жінок.

Розгляд та впровадження національної гендерної політики у сфері освіти має вирішальне значення для розуміння тих викликів, з якими мають стикатись ЗВО. Відповідно заходи університетів щодо гендерної рівності нерозривно пов'язані з національною політикою. Наприклад, у країнах, де догляд за дітьми недоступний або дорогий, університети, як правило, надають власні засоби для допомоги самотнім матерям (батькам) як в контексті навчання, так і в контексті виконання трудових функцій.

Незважаючи на те, що жінки становлять більше половини студентів ЗВО, жінки недостатньо представлені як викладачки вищих рівнів, дослідниці та особливо лідерки (керівниці). У зв'язку із чим існує певна частка країн, що запроваджують політики для збільшення кількості жінок на керівних посадах загалом і у вищій освіті зокрема.

Зважаючи на те, що Стратегія впроваджується вже другий рік, кожен і кожна з причетних до вищої освіти та реалізації політики у цій сфері може задати собі питання про те, що зробив конкретний ЗВО чи НУ, конкретний органи публічної влади в сфері освіти, протягом першого року виконання стратегії і чим власне можна прозвітувати за цей період. І це буде показником того, що, на жаль, такі зміни провадяться досить повільно, оскільки треба ще досить багато часу, щоб це розуміння було не лише в локальних актах і звітах, а у свідомості усіх учасників освітнього процесу.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Gender Issues within Higher Education <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000189825>
2. Gender Stereotypes about Intellectual Ability Emerge Early and Influence Children's Interests. 2017. URL: <https://science.sciencemag.org/content/355/6323/389/tab-pdf>
3. Study: Close to Two-Thirds of Finnish Girls Reject Future Career in Science or Technology. 2017. <https://yle.fi/a/3-9390127>
4. Про схвалення стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : Розпорядження Уряду міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-r#text> (дата звернення : 21.05.2024).
5. Конвенція, що регулює деякі питання, пов'язані з колізією законів про громадянство від 12.04.1930 року. URL : <https://bit.ly/3GQydfv> (дата звернення : 16.05.2024).
6. Черняк О.Ю. Міжнародно-правові механізми забезпечення принципу гендерної рівності. *Університетські наукові записки*. 2021. № 6 (84). С. 38–47.
7. Загальна декларація прав людини від 10.12.1948 року URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text) (дата звернення : 16.04.2024).

8. Європейська соціальна хартія від 03.05.1996 року URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_062#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text) (дата звернення : 16.04.2024).

9. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок від 18.12.1979 року. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_207#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_207#Text) (дата звернення : 16.04.2024).

10. Конвенція МОП про рівне винагородження чоловіків і жінок за працю рівної цінності від 29.06.1951 року № 100. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_002#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_002#Text) (дата звернення : 16.04.2024)

11. Конвенція МОП про дискримінацію в галузі праці та занять від 25.06.1958 року № 111. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_161#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_161#Text) (дата звернення : 16.04.2024).

12. Конвенція МОП про рівне ставлення й рівні можливості для трудящих чоловіків і жінок: трудящі із сімейними обов'язками від 23.06.1981 року № 156 URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_010#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_010#Text) (дата звернення : 16.04.2024).

13. Стратегія гендерної рівності Ради Європи на 2018-2023 роки URL: <https://rm.coe.int/prems-041318-gbr-gender-equality-strategy-2023-ukr-new2/16808b35a4> (дата звернення : 16.04.2024).

14. Європейська Хартія рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад URL : [https://www.auc.org.ua/sites/default/files/hartiya\\_ukr.pdf](https://www.auc.org.ua/sites/default/files/hartiya_ukr.pdf) (дата звернення : 16.04.2024).

15. Черняк О.Ю. Гендерна рівність в сфері вищої освіти: європейський та український виміри. *Актуальні проблеми юридичної науки. Політико-правові передумови європейської та євроатлантичної інтеграції України* : збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Двадцять другі осінні юридичні читання» (м. Хмельницький, 13 жовтня 2023 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023. С. 22–24.

16. Charter of Fundamental Rights of the European Union URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12012P/TXT> (data access : 16.04.2024)

17. Directive 2006/54/EC of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006 on the implementation of the principle of equal opportunities and equal treatment of men and women in matters of employment and occupation (recast) URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32006L0054> (data access : 16.04.2024).

18. Directive 2010/41/EU of the European Parliament and of the Council of 7 July 2010 on the application of the principle of equal treatment between men and women engaged in an activity in a self-employed capacity and repealing Council Directive 86/613/EEC URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32010L0041> (data access : 16.04.2024).

19. Council Directive 92/85/EEC of 19 October 1992 on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health at work of pregnant workers and workers who have recently given birth or are breastfeeding (tenth individual Directive within the meaning of Article 16 (1) of Directive 89/391/EEC) URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A31992L0085> (data access : 16.04.2024).

20. Council Directive 2004/113/EC of 13 December 2004 implementing the principle of equal treatment between men and women in the access to and supply of goods and services URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32004L0113> (data access : 16.04.2024)

21. He G. Y. Gender differences in professional choice and initial job acquisition: Findings based on the «Capital University Students' Growth Tracking Survey». *Society*. 2018. № 2. P. 213–240.

22. David M. E. Women and Gender Equality in Higher Education? *Education Science*. 2015. № 5. P. 10–25.

23. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 року № 2866-IV URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення : 21.04.2024)

24. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні Закон України від 06.09.2012 року № 5207-VI URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text> (дата звернення : 21.04.2024)

25. Про вдосконалення роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Указ Президента України від 26.07.2005 року № 1135/2005 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1135/2005#Text> (дата звернення : 21.04.2024).

26. Про консультативно-дорадчі органи з питань сім'ї, гендерної рівності, демографічного розвитку, запобігання насильству в сім'ї та протидії торгівлі людьми : Постанова КМУ від 5 вересня 2007 р. № 1087 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-2007-п#Text> (дата звернення : 21.04.2024).

27. Про Урядового уповноваженого з питань гендерної політики : Постанова КМУ від 7 червня 2017 р. № 390 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/390-2017-п#Text> (дата звернення : 21.04.2024)

28. Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року : Розпорядження КМУ від 28 жовтня 2020 р. № 1544-р

URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-р#Text> (дата звернення : 21.04.2024).

29. Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2022-2024 роки : Розпорядження КМУ від 12 серпня 2022 р. № 752-р URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-р#Text> (дата звернення : 21.04.2024).

30. Про схвалення Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2023–2025 роки Розпорядження КМУ від 15 вересня 2023 р. № 815-р URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2023-р#Text> (дата звернення : 21.04.2024).

31. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції комунікації у сфері гендерної рівності : Розпорядження КМУ від 27 січня 2023 р. № 79-р URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-2023-р#Text> (дата звернення : 21.04.2024).

32. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації діяльності уповноважених осіб (координаторів) з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії насильству за ознакою статі, відповідальних структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії насильству за ознакою статі : Наказ Міністерства соціальної політики від 14.09.2023 № 332-Н. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0332739-23#Text> (дата звернення : 21.04.2024).

33. Про схвалення Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року та затвердження операційного плану заходів на 2022-2024 роки з її реалізації : Розпорядження КМУ від 20 грудня 2022 р. № 1163-р URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2022-р#Text> (дата звернення : 21.04.2024).

## СЕКЦІЯ 2 МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ІННОВАЦІЯМИ MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF SOCIAL INNOVATIONS

У статті розкрито основні механізми публічного управління соціальними інноваціями. Визначено, що соціальними інноваціями є «процес реалізації змін, де відбувається перехід від одного етапу до іншого»; «процес перетворення інновацій на соціальні норми за встановленими шаблонами». Встановлено, що соціальні інновації виникають внаслідок гострих потреб суспільства у певних змінах, саме тому вони є невідворотними.

Розглянуто наукові праці з теми дослідження. Вони засвідчують високий інтерес науковців до питання соціальних інновацій. Зокрема, дослідники вказують на особливості соціальних інновацій як явища та встановлюють основні принципи соціальних інновацій.

У роботі визначено риси соціальних інновацій у контексті публічного управління. Охарактеризовано розподіл механізмів на загальні та спеціальні. Зокрема, загальні механізми визначають основні аспекти впровадження соціальних інновацій для більшості населення країни; спеціальні механізми побудовані на тому, що вони переважно враховують потреби окремих категорій населення та здійснюються із конкретною ціллю.

Розкрито сутність основних механізмів публічного управління соціальними інноваціями. Описано такі механізми як інституціональний, інформаційно-комунікаційний, фінансовий, організаційний, соціально-економічний. Встановлено, що інституціональний механізм передбачає впровадження соціальних інновацій на різних рівнях; інформаційно-комунікаційний механізм передбачає формування сталих потоків інформації між учасниками публічного управління та фахівцями із соціальних інновацій; фінансовий механізм являє собою задоволення соціальних інновацій в економічних ресурсах; організаційний механізм передбачає взаємодію різних державних структур та недержавних організацій між собою; соціально-економічний механізм передбачає вплив соціальних інновацій на наукове, соціальне, економічне життя держави шляхом впровадження інновацій на різних рівнях.

Відповідно, у статті розглянуто основні механізми публічного управління, що стосуються соціальних інновацій, що дозволяє засвідчити важливість соціальних змін на сучасному етапі. Крім того, встановлено, що держава має першочергову роль у регулюванні питань соціальних тенденцій та впливу на якість життя населення.

**Ключові слова:** держава, зміни, механізми публічного управління, соціальні інновації, суспільство, соціум, якість життя.

The article reveals the main mechanisms of public management of social innovations. It was determined that social innovations are "the process of implementing changes, where there is a transition from one stage to another"; "the process of transforming innovations into social norms according to established patterns." It has been established that social innovations arise as a result of society's urgent needs for certain changes, which is why they are irreversible.

Scientific works on the topic of research were considered. They testify to the high interest of scientists in the issue of social innovations. In particular, researchers indicate the peculiarities of social innovation as a phenomenon and establish the basic principles of social innovation.

The work defines the features of social innovations in the context of public administration.

The distribution of mechanisms into general and special ones is characterized. In particular, general mechanisms determine the main aspects of the implementation of social innovations for the majority of the country's population; special mechanisms are built on the fact that they mainly take into account the needs of certain categories of the population and are carried out with a specific goal.

The essence of the main mechanisms of public management of social innovations is revealed. Such mechanisms as institutional, information and communication, financial, organizational, socio-economic are described. It was established that the institutional mechanism provides for the introduction of social innovations at different levels; the information and communication mechanism provides for the formation of constant flows of information between participants in public administration and specialists in social innovations; the financial mechanism represents the satisfaction of social innovations in economic resources; the organizational mechanism involves the interaction of various state structures and non-state organizations among themselves; the socio-economic mechanism provides for the impact of social innovations on the scientific, social, and economic life of the state through the introduction of innovations at various levels.

Accordingly, the article examines the main mechanisms of public management related to social innovations, which allows to testify the importance of social changes at the current stage. In addition, it was established that the state has a primary role in regulating issues of social trends and impact on the quality of life of the population.

**Key words:** state, changes, mechanisms of public management, social innovations, society, society, quality of life.

УДК 351:364

DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.42.4>

**Блощинський Д.В.**

аспірант кафедри публічної політики  
Навчально-науковий інститут публічного  
управління та державної служби  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка

**Постановка проблеми** у загальному вигляді. Нині питанню соціальних інновацій приділена досить вагома увага. Безпосередньо це

обумовлено тим, що інновації присутні на сьогодні у будь-якій сфері, зокрема, в економіці та у політиці. Відповідно, гостро постає питання



про те, що соціальні інновації мають поступово входити до механізмів публічного управління.

У загальному вигляді соціальні інновації тлумачаться як: «процес перетворень у суспільстві, що спрямований на соціальні зміни»; «процес реалізації змін, де відбувається перехід від одного етапу до іншого»; «процес перетворення інновацій на соціальні норми за встановленими шаблонами» [11, с. 59]. Тобто всі тлумачення соціальних інновацій є схожими за собою, адже містять у собі такі аспекти як суспільство, вплив на соціум, процес переходу суспільства від одної стадії до іншої.

Виникнення соціальних інновацій обумовлено наявною потребою у суспільстві щодо змін та підвищення ефективності людської діяльності. При цьому соціальні інновації з'являються тоді, коли необхідно стабілізувати розвиток суспільства, встановити одночасне співіснування кількох політичних та соціальних систем, посилити соціальну мобільність. Водночас соціальні інновації містять у собі різні стратегії, ідеї, концепції, які націлені на покращення людського розвитку та спрямовані на створення громадянського суспільства.

Необхідно зауважити, що соціальні інновації включають різноманітні аспекти покращення соціального розвитку. Так, прийнято вважати, що до соціальних інновацій відносяться лише механізми, що здатні вплинути на покращення умов навчання та отримання освіти взагалі, вдосконалення умов праці, забезпечення нужденних потрібною допомогою. Проте насправді це також і всі ті інструменти, які спрямовані на інтеграцію представників різних класів та верств суспільного до громадянського суспільства загалом, що дозволить їм отримати рівні права з іншими представниками соціуму. Сюди можна віднести людей з особливими потребами та з особливими освітніми потребами, з інвалідністю, з потребою у соціальному захисті. Соціальними інноваціями також стають ті трансформційні інструменти що дозволяють змінювати установлені культурні парадигми в абсолютно різних сферах: від управління бізнесом та роботи з людським капіталом до форматів проведення дозвілля та стосунків між членами сім'ї. Також соціальні інновації можуть бути спрямовані на покращення доступу соціуму до системи охорони здоров'я, відповідно, це дозволяє всім представникам суспільства отримувати вчасну медичну допомогу та дозволяє здійснювати ранню діагностику та профілактику різних хвороб і розладів [11, с.59].

Проблемним аспектом на сьогодні є те, що відсутнє єдине бачення того, коли має виникати соціальна інновація. З одного боку,

соціальні інновації необхідно реалізовувати постійно, що дозволяє постійно вдосконалювати умови життя та діяльності людини. З іншого боку, доцільним є застосовувати соціальні інновації тоді, коли вже постала гостра потреба про зміни у суспільстві, так як це дозволяє максимально врахувати потреби соціуму у певних змінах. Соціальна інновація не може виникнути сама по собі як певний природній процес, що ж наслідком випадкових обставин. За кожною соціальною інновацією криється автор – суб'єкт, який докладає зусилля длф формування інновації, бере на себе відповідальність за її втілення і, можливо, за наслідки. Таким чином за кожною соціальною інновацією як за системою інструментів та рішень стоїть архітектор цієї системи.

Крім того, соціальні інновації розглядаються як комплекс оригінальних рішень щодо певної категорії змін у суспільстві. Такі зміни називаються розвитком, який характеризується не тільки цілепокладанням в змінах та певною закономірністю в структурі цих змін, розвиток обов'язково характеризується невідворотністю – в соціальних змінах ця невідворотність характеризується в свою чергу процесами, які відображають стале зміцнення зв'язків між різними групами людей. Тобто після впровадження соціальних інновацій неможливим є регрес, так як соціальні інновації є системним покращенням. При цьому зміни стосуються всієї соціальної системи [21].

Відповідно, можна стверджувати, що питання соціальних інновацій на сьогодні є досить вагомим. Його розгляд у системі механізмів публічного управління дозволяє впроваджувати соціальні інновації системно та послідовно.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання механізмів публічного управління соціальними інвестиціями розглядалося різними вітчизняними дослідниками. Зокрема, дослідниця О. Набатова вивчала дане питання з огляду на класифікацію соціальних інновацій. Так, вона розподіляє соціальні інновації за рівнем новизни та причинами виникнення соціальних інновацій [11, с. 60]. Це продемонстровано у табл. 1.

Вчена І. Ясочкіна звертає увагу на принципи соціальних інновацій. До таких принципів вона відносить:

- універсальність – соціальні інновації можуть впроваджуватися у різних сферах;
- пріоритетність – соціальні інновації мають бути економічно обґрунтованими;
- технологічність – соціальні інновації мають бути інтегровані у сучасні комп'ютерні та інформаційні системи;

Класифікація соціальних інновацій за вченою О. Набатовою

Критерій класифікації	Вид соціальних інновацій	Характеристика виду соціальних інновацій
<i>За рівнем новизни</i>		
	Базисні	Інновації, що виникли внаслідок технологічних змін
	Епохальні	Інновації, що спрямовані на перехід до нового соціокультурного ладу
	Антиінновації	Інновації, що спрямовані на рух суспільства назад
	Псевдоінновації	Інновації, які характеризуються тим, що суспільство рухається неправильним шляхом
	Модифікаційні	Інновації, що спрямовані на розвиток суспільства у різних сферах
<i>За причинами виникнення</i>		
	Природно-історичні	Інновації виникають внаслідок послідовного руху суспільства до певної ідеї, відповідно, відбувається самоорганізація суспільства
	Проектні	Інновації виникають внаслідок запропонованих ідей суб'єктами управління

– комерційність – соціальні інновації мають приносити інвестиційний прибуток;

– соціальність – соціальні інновації мають бути корисними для різних соціальних груп [18, с. 139].

Доцільно виокремити напрацювання з даного питання також вченої О. Болотної. У її баченні соціальні інновації є результатом постійної глобалізації, коли гостро постає проблема покращення людського життя. При цьому в умовах розвитку економіки соціальні інновації розглядаються нею як інструменти для забезпечення рівних прав громадян, само-реалізації індивідів, досягнення бажаного, забезпечення життєдіяльності населення, отримання впевненості у стабільному майбутньому. Водночас у її баченні, якщо держава не дбає про економічне зростання, то рівень життя населення буде низьким, відповідно, соціальні інновації не будуть системними чи ж матимуть поверхневий характер [1, с. 510].

Вчена О. Харун розглядає соціальні інновації як один із механізмів підвищення зростання економіки держави шляхом постійних соціальних змін на підприємствах. Вона визначає такі переваги системних соціальних інновацій як покращення продуктивності працівників, мотивація працівників до особистісного зростання, покращення репутації підприємства чи організації, зростання інвестиційної привабливості підприємства, зменшення витрат на інші способи покращення продуктивності праці персоналу, підвищення рівня співробітництва із діловими партнерами, зростання зацікавленості потенційних кандидатів у вакансіях даного

підприємства. Проте вона визначає і недоліки соціальних інновацій на підприємствах, до яких вона відносить труднощі у сприйнятті інновацій працівниками, сумніви персоналу в ефективності соціальних інновацій, підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства, зростання витрат на соціальні інновації, зменшення витрат на більш дешевші способи зацікавлення персоналу у результатах діяльності, труднощі в оцінці ефективності соціальних інновацій [17, с. 17].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Отже, наявних наукових праць достатньо для проведення дослідження з теми публічного управління соціальними інноваціями в аспекті наявних механізмів. Це свідчить про значний інтерес вчених до даного питання, отже, говорить про його значимість.

**Метою статті** є формалізація та узагальнення різноманітності механізмів публічного управління соціальними інноваціями, обґрунтування їх доцільності в соціально-економічних системах різного рівня (в системі суспільних відносин).

**Виклад основного матеріалу.** Питання публічного управління в Україні сьогодні стоїть досить гостро саме тому, що воно ретельно розглядається в аспекті різноманітних інновацій. При цьому інновації нині розглядаються не як щось, що з'являється згідно наявних потреб, а як постійний процес, що характеризується включенням змін у різні аспекти життя. Фактично це можна описати як процесу осучаснення життя. Інновації вагомо впливають на публічне управління, адже покращення життя

населення не може відбуватися без постійних змін [4, с. 245].

Щодо публічного управління, то можна наголосити на тому, що воно реалізовується за рахунок різноманітних механізмів. Механізмами публічного управління є комплекси соціально-правових стимулів та важелів, які забезпечують реалізацію запланованих цілей. При цьому публічне управління у реалізації механізмів спирається не лише на соціальну та правову сторону дозволів, але і на економічну, психологічну, етичну. Адже механізми спрямовані на унормування життя громадян, проте вони мають спиратися на законодавство держави, її політику, фінансові можливості. Також механізми враховують те, чи можливо запровадити певні концепції та ідеї, які держава прагне просувати та втілити у своїй діяльності. Тож механізми публічного управління є цілісною системою, яка спрямована на комунікацію держави із громадянами [9, с. 135].

Економічна та безпекова ситуація в Україні станом на 2024 р. засвідчує, що механізми публічного управління нині націлені переважно на забезпечення соціальних інновацій. Це можна пояснити тим, що через розпочату Росією війну проти України безпосередньо страждає цивільне населення. Це виявляється у тому, що громадяни нашої країни не можуть отримувати у повному обсязі потрібну їм допомогу, певні права людини не можуть бути дотримані у зв'язку із війною, обсяг обов'язків громадян та їхня відповідальність постійно зростають. До того ж збільшуються також потреби населення, тож вирішення питань соціальних інновацій стає першочерговим. В умовах екзистенційних викликів та в контексті обмежених часових та людських ресурсів соціальні інновації дозволяють виходити на окремі стосунки із часом та скорочувати терміни впровадження окремих соціальних технологій, дозволяти реалізовувати соціальні зміни в принципово інші терміни ніж за умов традиційних підходів [22, с. 41].

За допомогою механізмів публічного управління держава впроваджує інструменти покращення якості життя населення, які виявляються у соціальних інноваціях. Відповідно, з метою забезпечення інтересів громадян, відбувається формування системи соціальних змін, які передбачають реформування у всіх сферах суспільного життя. При цьому враховуються не тільки потреби населення загалом, але і потреби окремих категорій населення, жителів окремих регіонів, людей з особливими потребами. Пріоритетними постають питання щодо забезпечення доступу населення до освіти та охорони здоров'я, соціальних центрів, право-

охоронних органів. Адже під час війни взаємодія різних інституцій може бути порушена, що негативно впливає на виконання запитів суспільства. Все це має бути організованим у єдину систему, яка гармонійно забезпечує права громадян на отримання ними потрібної допомоги та послуги.

Враховуючи різноманітність потреб суспільства соціальні інновації за видами механізмів можна розподілити на:

- загальні;
- спеціальні [13, с. 17].

Загальні механізми визначають основні аспекти впровадження соціальних інновацій для більшості населення країни. Сюди можна віднести зміни, які стосуються законодавства, бюджету, кадрового забезпечення соціальних інституцій держави, програмування та прогнозування розвитку соціуму. Такі механізми переважно ґрунтуються на економічних та фінансових показниках, а також на юридичних аспектах держави. Зокрема, пропонуючи певні зміни, держава визначає можливості їх фінансування, потребу у залученні додаткових ресурсів, користь від впровадження змін. Крім того, здійснюється опора на наявні нормативно-правові акти, які дозволяють чи обмежують введення певних соціальних інновацій. Також сьогодні таким механізмом є інвестиційне регулювання, що передбачає розгляд соціуму як рушійної сили економіки, що дозволить принести прибуток державі.

Спеціальні механізми побудовані на тому, що вони переважно враховують потреби окремих категорій населення та здійснюються із конкретною ціллю. Такими є механізми регулювання працевлаштування окремих категорій населення, отримання допомоги новим категоріям з потребою у соціальному захисті, отримання послуг держави нерезидентам країни [14, с. 41].

Знову є такі, враховуючи військові дії на території нашої держави та зростання різних потреб населення, зокрема, і громадян інших держав, що перебувають чи проживають на території України, спеціальні механізми нині є одними з ключових, оскільки є інструментами впровадження тих змін, які не можуть регулюватися загальними механізмами.

Як загальні, так і спеціальні механізми, інструменти публічного управління першочергово спрямовані на позитивну динаміку суспільно життя. Соціальні інновації є багатопільовими, так як покращення функціонування певного напрямку суспільства призводить до зростання добробуту різних груп населення, покращення діяльності суб'єктів освіти та медицини, розвитку сприятливого

середовища для самореалізації, покращення екологічної ситуації із зміцненням здоров'я громадян, поліпшення системи адміністративних послуг, розвитку культурного простору, отримання громадянами рівних можливостей, забезпечення свобод населення.

Механізми публічного управління соціальними інноваціями є особливо важливими для депресивних регіонів. Так, людина, яка проживає у невеликому селі чи місті, що не має потрібної соціальної інфраструктури, не може повноцінно реалізовувати себе як особистість, тож вона починає деградувати, а можливо приймає рішення про переїзд до іншого населеного пункту, де матиме можливість отримати освіту, медичне забезпечення, відвідувати культурні заклади, влаштуватися на роботу із гідною оплатою праці. Тож держава має допомагати розвивати депресивні регіони, що позитивно вплине на провадження соціальних інновацій на цих територіях [12, с. 35].

Також варто додати, що соціальні інновації мають свою специфіку. Вони є окремим класом послуг публічного управління та спрямовані на допомогу населенню. При цьому вони потребують розвитку нових послуг та формування ефективного механізму їх надання. Зокрема, соціальні інновації це не тільки те, що держава прагне та має можливість змінити у соціальній поліці, це також запити та потреби самого населення, які є важливими, розвиток маркетингових підходів до публічного управління, впровадження нових управлінських технологій, формування умов для створення системи соціальних інновацій.

Важлива увага тут має бути приділена інформаційному супроводу соціальних інновацій. Так, держава повинна за допомогою соціальних центрів та інституцій, засобів масової інформації, соціальних платформ, повідомити населення про нові реформи та ідеї щодо соціальної сфери, пояснити їх новизну та корисність, можливості реалізації, користь для кожного громадянина та цінність для окремих категорій. Лише так можна забезпечити можливість реалізації соціальних інновацій. Слід тримати в постійному фокусі уваги що до тих пір доти інновація не пройшла перевірку контекстом та часом та не перетворилася у усталену норму, принцип, політику, вона є збудником системи, який за замовчуванням сприймається традиційною системою агресивно і на опір якому система витрачає окремі ресурси. Саме тому інформаційний супровід та комунікаційна підтримка соціальних інновацій є обов'язковим стандартом до впровадження без якого неможливо собі уявити реалізацію будь якої соціальної інновації у відкритому демократичному суспільстві.

Для нашої держави основними проблемними питаннями соціального середовища є питання зростання безробіття, соціальної нерівності, доступу до якісного медичного забезпечення та освіти, невпинне старіння народу, біологічні загрози. Зокрема, питання доступу до освіти є ключовим для багатьох наших співвітчизників, так як триває скорочення кількості навчальних закладів, що з одного боку призводить до оптимізації освітньої мережі, а з іншого боку впливає на те, що доступ до освіти втрачають ті категорії осіб, які проживають у важко доступних чи віддалених регіонах нашої країни [19, с. 618].

Варто відмітити, що впровадження соціальних інновацій на державному рівні потребує дотримання наступних принципів:

- інтегрованість соціальних інновацій у бізнес-сферу – соціальні інновації можуть стати частиною ділового середовища та можуть бути реалізовані у подальшому як комерційні проекти;

- розгляд прогнозів та сценаріїв – соціальні інновації мають розглядатися також разом із тими загрозами, які вони можуть нести;

- суб'єктність як основа соціальних інновацій – соціальні інновації впроваджуються не лише з огляду на групу людей, для яких вони призначені, але із урахуванням кадрового та фахового складу спеціалістів та посадовців, що мають ці інновації реалізовувати;

- моніторинг та оцінювання – процеси постійного стеження за динамікою соціальних інновацій які дозволяють уникати дороговартісних помилок на старті та впровадженні реалізації процесів втілення соціальних інновацій;

- ефективне використання ресурсів – соціальні інновації мають впроваджуватися із врахуванням реального обсягу ресурсів, які на сьогодні присутні у державі;

- цілісність – соціальні інновації мають відповідати потребам різних груп суспільства та мати міжгалузеві зв'язки з іншими сферами.

Останні два принципи мають вирішальне значення в контексті повномасштабної воєнної агресії з боку назвичайно потужного в своїх власних ресурсах ворога. Адже саме ефективність використання обмежених ресурсів часто буде тим критерієм, який дозволить сам запуск соціальних інновацій, а цілісність в підході та реалізації дозволить підсилити цей ефект за рахунок екосистемного підходу.

Так, сьогодні основними механізмами, які враховують вище зазначені принципи, та які спрямовані на ефективне впровадження соціальних інновацій є такі, що зазначені на рис. 1.

Інституційний механізм передбачає впровадження соціальних інновацій на всіх рівнях. Тобто це побудова фактично нового суспіль-

ства чи поглядів соціуму на певне питання, що дозволяє навіть ігнорувати встановлені заздалегідь правила. Відповідно, відбувається трансформація суспільства, що може бути обумовлено відповідними причинами. Зокрема, внаслідок потреби суспільства, яка різко з'явилася, можуть бути припинені певні соціальні процеси або ж виникати нові [10, с. 5].

Варто зауважити, що інституціональний механізм передбачає впровадження соціальних інновацій на різних рівнях, починаючи від ідей на місцевому рівні управління, а також ідей, які виникають з ініціативи окремих осіб, і продовжуючи ідеями, що відтворюються вже на державному рівні, тобто централізовано. При цьому важливою є участь громадськості у впровадженні соціальних інновацій, так як народ має висловити своє ставлення до запропонованих змін, пояснити власну позицію, надати рекомендацію щодо втілення соціальних інновацій. Крім того, саме громадськість висловлює загальне сприйняття чи несприйняття ідеї (рис. 1).

Отже, якщо говорити про впровадження соціальних інновацій на рівні інституційного механізму, це передбачає фактично формування нового суспільства чи поглядів соціуму на певне питання, що дозволяє навіть ігнорувати встановлені заздалегідь правила. Відповідно, відбувається трансформація суспільства, що може бути обумовлено відповідними причинами. Зокрема, внаслідок потреби суспіль-

ства, яка різко з'явилася, можуть бути припинені певні соціальні процеси або ж виникати нові [10, с. 5]. Так в поточний момент відбувається переосмислення ідеї призову, ставлення до військових, ставлення до внутрішньо переміщених осіб в суспільстві.

Інституціональний механізм характеризується тим, що оцінити соціальні інновації за його допомогою буде можливо безпосередньо на основі отриманих результатів впроваджених змін. Це можна визначити шляхом аналізу отриманої інформації органами місцевого самоврядування та виконавчої влади. Відповідно, посадовці мають постійно комунікувати із громадянами держави, а також формувати у їх свідомості бачення усвідомленого суспільства. Це сприятиме глибокому впровадженню соціальних змін [20].

Даний механізм також вирізняється за рахунок того, що соціальні інновації відповідно до нього мають бути закріплені у нормативно-правових актах. Як наслідок, буде задокументовано принципи та ідеї соціальних інновацій, а також буде уникнено суперечки між державою, бізнесом, громадянами. Тому законодавче регулювання соціальних інновацій на сьогодні є обов'язковою вимогою для інституціонального механізму.

Попри те, що інституціональний механізм є одним із найбільш ефективним, оскільки соціальні інновації впроваджуються на різних рівнях, проте він передбачає складну структуру.

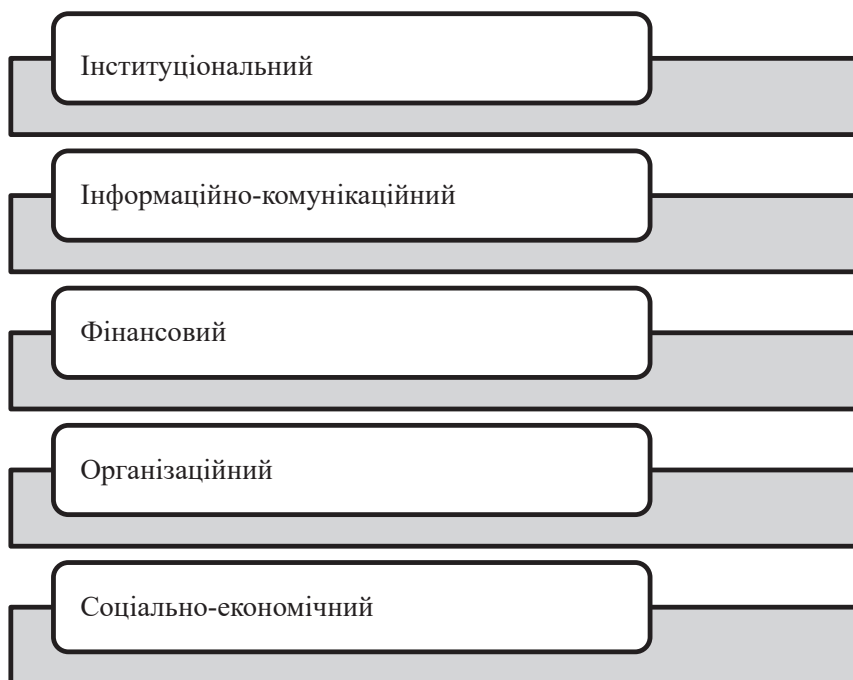


Рис. 1. Основні механізми ПУ соціальних інновацій [10, с. 5]

Так, компонентами впровадження соціальних інновацій згідно даного механізму є довготривале планування соціальних інновацій, розроблення моделей реалізації, прогнозування щодо різних сценаріїв розвитку. Наявність такої складної системи дозволяє включити у процес розробки та формування соціальних інновацій більшу кількість осіб та залучити фахівців із різних питань [10, с. 5].

Інформаційно-комунікаційний механізм передбачає формування сталих потоків інформації між учасниками публічного управління та фахівцями із соціальних інновацій. Цей механізм передбачає виявлення запитів суспільства, відгуків суспільства про соціальні реформи, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між висвітленням певних соціальних подій та включенням до них певних категорій населення.

Цей механізм має наступні функції:

- мобілізаційна – ознайомлення суспільства із соціальними інноваціями та отримання зворотного зв'язку від нього;

- координуюча – забезпечення розподілу обов'язків та функціоналу між різними структурами;

- консервативна – збереження керівної ролі публічного управління в аспекті соціальних інновацій;

- управлінська – поширення інформації від держави як від джерела достовірної інформації;

- інтегруюча – врахування інтересів різних груп суспільства шляхом стрімкого поширення інформації про соціальні інновації та отримання зворотного зв'язку;

- соціалізуюча – інформаційна діяльність дозволяє зміцнити зв'язок між соціумом, що буде обговорювати соціальне питання та давати реакцію щодо певного соціального рішення [6, с. 47].

Фінансовий механізм являє собою задоволення соціальних інновацій в економічних ресурсах. Тут держава, суспільство, фінанси, знаходяться поруч, оскільки залежно від обсягу коштів у бюджеті, певні соціальні інновації можуть впроваджуватися тривалий період. Варто зауважити, що нині фінансування соціальних інновацій у нашій державі відбувається переважно за рахунок співпраці уряду із комерційними організаціями, а інновації є результатом втілення у життя різних проектів.

Зокрема, фінансування здебільшого включає покриття витрат на матеріальні цінності. Це можуть бути певні технології чи матеріали, техніка, прилади. Основними установами, куди вони потрапляють потім стають навчальні чи медичні заклади. При цьому необхідно вра-

ховувати, що гострою є потреба у фінансуванні інших органів та установ.

Сьогодні в Україні діє традиційний підхід до розвитку соціальної інноваційної діяльності, де переважним напрямом фінансування інновацій постають матеріальні активи (техніка, технології, матеріали). Із загальної кількості витрат на інновації, які були проваджені в українських підприємствах протягом 2018 р., 31,4% склали внутрішні науково-дослідні розробки, 52,2% – придбання нових машин, обладнання та програмного забезпечення, 1,1% – придбання нових знань [7, с. 15].

Ключовим напрямком сучасного розвитку соціальної інноваційної діяльності в Україні є збільшення кількості та покращення якості матеріальних ресурсів та продуктів. Досить мало уваги з боку вітчизняних інвесторів та держави сьогодні приділяється таким напрямкам соціальних інновацій, як: розвиток інтелектуального капіталу, приріст та одержання нових знань, вкладення у програми соціального розвитку, інвестиції у збереження та охорону навколишнього середовища, програми створення рівних можливостей розвитку для різних верств населення країни.

Традиційні концепції фінансування інновацій, які мають місце в Україні сьогодні, не в повній мірі відповідають світовим тенденціям соціальної інноваційної діяльності, а також умовам і стратегічним орієнтирам забезпечення конкурентоспроможності національної економіки та сприяння соціальному розвитку населення країни. В стратегічному аспекті соціальні інновації в Україні мають стати ключовим пріоритетом державної, регіональної та бізнес-політики управління через п'ять основних площин їх розробки та реалізації:

- 1) наукові дослідження, технологічний розвиток та інновації;

- 2) залученість та згуртованість;

- 3) освіта та людський капітал;

- 4) соціальна політика та рівень якості життя населення;

- 5) нарощування адміністративного (бізнес) потенціалу.

Головним напрямом розробки та реалізації інновацій сучасної України має стати людський капітал. Саме людський капітал є тим стратегічним ресурсом, який спроможний сформувати значний потенціал економічного зростання, підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки та рівня якості життя її населення. У сучасній економічній літературі досить багато праць, які досліджують інвестиції у інтелектуальний капітал з позицій витрат на навчання, досягнутого рівня грамотності населення, відсотка населення, яке має

середню професійну і вищу освіту. Ефект соціальних інвестицій у людський капітал на рівні компанії досліджують через показник норми прибутку [8, с. 19].

Організаційний механізм передбачає взаємодію різних державних структур та недержавних організацій між собою. Відповідно, для кожної установи соціальна інновація матиме власну ціль. Зокрема, для держави, це стимулювання громадськості у суспільному житті та підвищенні рівня життя населення, для громадян – забезпечення своїх прав, для компаній – комерційна складова діяльності. При цьому важливою є співпраця організацій різних рівнів та форм між собою, що дозволяє більше висвітлити проблему соціальних інновацій в інформаційному просторі [5, с. 132].

Соціально-економічний механізм передбачає вплив соціальних інновацій на наукове, соціальне, економічне життя держави шляхом впровадження інновацій на різних рівнях. При цьому враховується ціль держави та її спрямованість на досягнення певних запланованих результатів [2, с. 29].

Соціально-економічний розвиток багато в чому визначається соціальними інноваціями, що є основним інструментом підвищення якості життя населення. Саме пріоритет соціальних інновацій на відміну від традиційного економіко-технологічного підходу визначає тісну взаємодію соціальних інноваційних процесів і змін в економіці. З цих позицій економічні і науково-технологічні інновації як показники розвитку суспільства обумовлюється соціальними змінами і саме в контексті соціальних змін повинні вивчатися їх ефекти [16, с. 73].

**Висновки.** Отже, соціальні інновації виступають є ключовим елементом майже у всіх важливих процесах трансформації суспільства. Соціальні інновації допомагають змінюватися поглядам соціуму та форматам його взаємодії із соціальними процесами. Інституційний механізм впровадження соціальних інновацій допомагає впливати на традиційні унормовані правила та спонукати суспільство шукати нові інструменти реагування на актуальні виклики, які часто виникають не з побутових запитів на покращення життя, а навіть з таких екзистенційних викликів як повномасштабне вторгнення, або інші глобальні кризи.

Для максимальної ефективності публічному управлінню соціальними інноваціями потрібний постійний діалог між державою та її громадянами. Зворотній зв'язок від такого діалогу сприятиме прозорості та підвищуватиме відповідальність серед суб'єктів управ-

лінських рішень. А для того щоб оцінити ефективність таких рішень потрібно аналізувати результати таких дій, які відображаються у соціальних змінах.

Окрім інституційного механізму держава реалізовує соціальні інновації із застосуванням інформаційно-комунікаційного, фінансового, організаційного та соціально-економічного механізмів. Однак, сьогодні, в швидкозмінному високоінформаційному світі, особливо в контексті повномасштабного воєнного вторгнення та таких глобальних криз як пандемія COVID-19, все більшого значення набирають механізми які є максимально соціально-орієнтованими та спроможні забезпечити проєкцію соціальних змін на всі рівні життя суспільства. Реалізація таких механізмів сприяє більш глибокому та ефективному впровадженню соціальних інновацій та надає можливості соціальним інноваціям більше впливати на соціальну згуртованість та економіку держави.

Отже максимально ефективним інструментом в публічному управлінні соціальними інноваціями стане такий комплексний механізм який врахує і соціальну значущість і економічний ефект від впроваджених змін. Саме це потрібно закладати в основу механізму незворотності, без якого неможливо говорити про запропоновані зміни як про розвиток системи. В свою чергу цей механізм дозволить говорити про сталість соціальних процесів та позитивні соціальні зміни. Розробка такого комплексного механізму може стати основою для виходу держави на наступний рівень конкурентноспроможності та інноваційності й бути спроможною вистояти перед обличчям екзистенційних викликів нашого часу.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Болотна О. Соціальні інновації як інструмент підвищення якості життя населення України. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 510–517.
2. Бухтатий О. Публічні комунікації демократичної держави: монографія. Дніпро : Журфонд. 2018. 297 с.
3. Герасимюк К. Механізми впровадження інновацій у процес регіонального управління в умовах децентралізації. *Право та державне управління*. 2020. Вип. 2. С. 260–265.
4. Дегтяр О. Інноваційні механізми публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів. *Вісник Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*. 2020. Вип. 1. С. 245–247.
5. Ільчанинова Н. Вплив громадського моніторингу на процес надання адміністративних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 3. С. 131–136.
6. Кириченко Г. Інформаційно-комунікаційні механізми як інновації в системі формування пози-

тивного іміджу органів державної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2019. Вип. 69. С. 46–54.

7. Котух Є. Формування систем кібербезпеки в органах публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. С. 13–19.

8. Крюкова О. Соціальні інновації як стратегічний напрям розвитку інноваційної діяльності в Україні та фінансовий механізм їх реалізації. *Інноваційна економіка*. 2020. Вип. 1. С. 15–22.

9. Лесечко М. Системний підхід до оцінки ефективності управління державним сектором в Україні. *Ефективність держ. упр.* : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. 2017. Вип. 24. С. 133–139.

10. Маулік С. Державно-управлінські підходи до впровадження соціальних інновацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. Вип. 11. С. 1–8.

11. Набатова О. Соціальні інновації: поняття, види, суб'єкти. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого*. 2011. Вип. 6. С. 58–66.

12. Олексенко Р. Особливості інноваційно-інвестиційної політики антикризового розвитку реального сектору економіки України. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5 (17). С. 33–39.

13. Оргіна Г. Сталий розвиток місцевих громад в умовах децентралізації : монографія. Мелітополь : ФОП Однорог Т.В., 2019. 171 с.

14. Оргіна Г. Формування та шляхи створення об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації : хрестоматія. Мелітополь : ФОП Однорог Т.В., 2019. 411 с.

15. Тимофєєв С. Роль прозорості і відкритості органів влади у розбудові громадянського суспільства. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. № 3. С. 12–18.

16. Федулова Л. Соціальні інновації в системі соціально-економічних відносин. *Економіка*. 2018. Вип. 6. С. 60–74.

17. Харун О. Соціальні інновації як чинник підвищення розвитку трудового потенціалу підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 3. С. 12–18.

18. Ясочкіна І. Соціальні інновації як невід'ємна складова суспільного розвитку. *Вісник НПУ імені М.П. Драгоманова*. 2022. Вип. 1. С. 138–140.

19. Fonseca T. Human capital and innovation: the importance of the optimal organizational task structure. *Research Policy*. 2019. № 48. P. 616–627.

20. How to Evaluate Impact of Social Innovations Programs. URL: <https://www.sopact.com/perspectives/social-innovation-programs-evaluation>

21. Social Innovation Community. URL: <https://www.siceurope.eu/about-sic/what-social-innovation/whatsocial-innovation>

22. Блощинський Д. Соціальні інновації як машина часу. Збірка матеріалів конференції «Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі». 2019. С. 40–43.



## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ КОРПОРАТИВНОГО БІЗНЕСУ

### IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF STATE REGULATION OF BANKING ACTIVITIES IN THE SPHERE OF CORPORATE BUSINESS

Стаття присвячена аналізу регуляторних практик, їх відповідності сучасним економічним умовам і потребам бізнесу, а також виявленню проблемних аспектів і можливостей для вдосконалення. Розуміння того, як регуляторні зміни впливають на діяльність банків і корпоративних клієнтів, є ключовим для підтримання стабільності та ефективності фінансових ринків. Це дає змогу ефективно планувати і реалізовувати стратегії, які враховують можливі зміни в регуляторному середовищі та сприяють оптимізації фінансових процесів. Стаття акцентує на доцільності полегшення регуляторних правил, які можуть принести користь всім зацікавленим фінансовим суб'єктам шляхом підвищення ефективності та конкуренції в банківській системі. У статті зазначено, що система державного регулювання банківської діяльності в Україні постійно вдосконалюється відповідно до міжнародних стандартів, зокрема рекомендацій Базельського комітету. Так, основний державний регулятор - Національний банк України (далі - НБУ) адаптує нові вимоги до капіталу, враховуючи непрофільні активи та операційний ризик. Банки успішно пройшли оцінки стійкості, проте деякі з них повинні досягти вищих нормативів капіталу, що свідчить про потребу в подальшій адаптації. НБУ відновлює регуляторні вимоги, що діяли до повномасштабного вторгнення, і впроваджує нові норми для гармонізації з європейськими стандартами, зокрема щодо структури капіталу та оподаткування віртуальних активів. Банкам потрібно адаптувати свої стратегії до нових регуляторних вимог, включаючи врахування ринкового та операційного ризику. Посилення уваги до якості корпоративного управління та управління ризиками є важливим для покращення стійкості банківського сектору. Також у статті наголошено на доцільності адаптації своєї діяльності до вимог нового законодавства надавачам небанківських фінансових послуг. Необхідно продовжувати впровадження міжнародних стандартів і дотримуватись найкращих практик відповідального кредитування, щоб уникнути фінансових труднощів у клієнтів через агресивні маркетингові стратегії.

**Ключові слова:** система державного регулювання, державне регулювання та нагляд, банківська діяльність, Національний банк України, регуляторні вимоги, банк, Базель-

ський комітет з банківського нагляду, європейська інтеграція, корпоративний бізнес, реформи, ефективність.

The article is devoted to the analysis of regulatory practices, their compliance with modern economic conditions and business needs, as well as the identification of problematic aspects and opportunities for improvement. Understanding how regulatory changes affect the operations of banks and corporate clients is key to maintaining the stability and efficiency of financial markets. This makes it possible to effectively plan and implement strategies that take into account possible changes in the regulatory environment and contribute to the optimization of financial processes. The article emphasizes the feasibility of easing regulatory rules, which can benefit all interested financial entities by increasing efficiency and competition in the banking system. The article states that the system of state regulation of banking activity in Ukraine is constantly being improved in accordance with international standards, in particular the recommendations of the Basel Committee. Thus, the main state regulator - NBU adapts new capital requirements, taking into account non-core assets and operational risk. Banks have successfully passed sustainability assessments, but some of them need to reach higher capital standards, which indicates the need for further adaptation. The NBU is restoring the regulatory requirements that were in place before the full-scale invasion and introducing new norms to harmonize with European standards, in particular regarding capital structure and taxation of virtual assets. Banks need to adapt their strategies to new regulatory requirements, including market and operational risk. Increasing attention to the quality of corporate governance and risk management is important for improving the stability of the banking sector. The article also emphasizes the expediency of non-bank financial service providers adapting their activities to the requirements of the new legislation. It is necessary to continue the implementation of international standards and adhere to the best practices of responsible lending in order to avoid financial difficulties for customers due to aggressive marketing strategies.

**Key words:** state regulation system, state regulation and supervision, banking activity, National Bank of Ukraine, regulatory requirements, bank, Basel Committee on Banking Supervision, European integration, corporate business, reforms, efficiency.

УДК 351:336.7  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.5>

**Борисенко О.П.**

д. наук з держ. упр., професор,  
професор кафедри публічного  
управління та митного адміністрування  
Університет митної справи та фінансів

**Коман М.С.**

аспірант кафедри публічного  
управління та митного адміністрування  
Університет митної справи та фінансів

**Постановка проблеми.** Банківська діяльність є однією з найбільш суворо регульованих у світі, оскільки банки є критично важливими інститутами, що потребують державної підтримки для забезпечення стабільного розвитку. Нестабільність банківського сектора може негативно вплинути на економіку, адже банки виконують ключову роль у фінансовому

посередництві, забезпечуючи ліквідність, фінансові послуги та контроль.

До ХХ століття банківська галузь була практично не регульованою. Однак з появою глобальних фінансових криз уряди та центральні банки почали зосереджуватися на забезпеченні фінансової стабільності. Сучасна система регулювання, заснована на нових

правилах та стимулах, дозволяє більш ефективно досягати цілей пруденційного нагляду, забезпечуючи точніше вимірювання ризиків і більш тісний зв'язок між вимогами до капіталу та фактичними ризиками кожного банку. Також такий підхід заохочує банки удосконалювати свої методи управління ризиками та коригувати капітал відповідно до ризиків. Це підвищує конкуренцію серед банків і покращує ринкову дисципліну. Поліпшені регуляторні правила можуть принести користь й іншим фінансовим суб'єктам, таким як підприємства та інвестори, шляхом підвищення ефективності та конкуренції в банківській системі. Саме тому дослідження проблем державного регулювання банківської діяльності, її взаємодії з корпоративним бізнесом та пошук шляхів удосконалення державного впливу на банківську сферу є надзвичайно актуальним, адже дозволяє розширити знання про ефективність існуючих регуляторних механізмів та їх вплив на корпоративний сектор, регуляторні практики, їх відповідність сучасним економічним умовам і потребам бізнесу, напрями нових можливостей тощо.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанням, пов'язаним із дослідженням стану системи державного регулювання банківської діяльності в сфері корпоративного бізнесу та напрямів її удосконалення присвячені праці таких дослідників як І. Благун [2], В. Коваленко [6], О. Метлушко [8], П. Нікіфоров, Н. Крауз [11], О. Польова [13], О. Щуревич [36] та ін. Еволюції державного регулювання європейської банківської системи присвячені роботи таких дослідників, як М. Сідак, С. Мічатець [34], М. Гойванюк [3], О. Мозговий, О. Павлюк [9], Л. Конопатська [7] та ін. Однак, незважаючи на існуючі наукові досягнення, це питання досліджується переважно у фрагментарному вигляді в рамках окремих наукових праць, що вимагає подальших наукових досліджень. Зокрема, нині все ще не розробленим залишається системний підхід до інтеграції міжнародного досвіду в національні регуляторні практики для покращення ефективності державного регулювання банківської діяльності в сфері корпоративного бізнесу.

**Метою статті** є перегляд існуючих підходів до державного регулювання банківської діяльності в корпоративному секторі, розкриття сутності та основних аспектів цього регулювання, виявлення та обґрунтування напрямів удосконалення системи регулювання для підвищення ефективності та відповідності сучасним вимогам ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження стану системи державного регулю-

вання банківської діяльності в корпоративному бізнесі та виявлення можливих напрямів для її удосконалення потребує аналізу чинних нормативно-правових актів, практики їх застосування, а також проблем і викликів, з якими стикаються банки та корпоративні клієнти, тобто залучення і дослідження експертних оцінок, аналітичних звітів та статистичних даних. Крім того, з метою збору даних про ефективність регуляторних заходів і їх вплив на корпоративний бізнес, має бути використаний аналіз звітності. Методи дослідження включають контент-аналіз нормативних документів, а також порівняльний аналіз міжнародного досвіду регулювання банківської діяльності. Теоретичне обґрунтування дослідження полягає у вивченні та застосуванні існуючих теорій про систему державного регулювання банківської діяльності в корпоративному бізнесі та виявлення можливих напрямів для її удосконалення. Аналіз результатів дослідження включає розгляд результатів попередніх досліджень і порівняння їх із новими даними.

Державне регулювання банківського сектору охоплює кілька ключових аспектів, таких як грошово-кредитне регулювання, нагляд за банківською діяльністю, валютне регулювання та податково-правове регулювання [9].

Сьогодні систему державного регулювання банківської діяльності в сфері корпоративного бізнесу в Україні можна охарактеризувати кількома основними аспектами:

1. Основним регулятором банківської діяльності в Україні є Національний банк України (НБУ) [28]. Він відповідає за нагляд за банками, встановлення правил і вимог до їх діяльності, а також за забезпечення фінансової стабільності. Національний банк публікує ключові фінансові показники, що відображають загальний стан розвитку банківського сектору України, фінансове становище банків з ліцензією, які подають звітність до НБУ, а також дані про діяльність учасників ринку небанківських фінансових послуг. Державне регулювання та нагляд за діяльністю учасників ринку небанківських фінансових послуг НБУ здійснює з 01.07.2020 відповідно до Закону України від 12.09.2019 № 79-IX (закон про «спліт») [18].

2. В Україні існує ряд законодавчих актів, що регулюють банківську діяльність, таких як Закон України «Про банки і банківську діяльність» [15], Закон «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [32] та інші [16-26; 29; 30]. Ці документи визначають правила ведення банківського бізнесу, захист прав клієнтів та інші важливі аспекти. Упродовж 2021–2023 рр. Верховна Рада України ухвалила низку законів з метою фундаментального оновлення регу-

лювання та нагляду за ринками фінансових послуг, а саме:

– Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» від 14.12.2021 № 1953-IX [32];

– Закон України «Про страхування» від 18.11.2021 № 1909-IX [31];

– Закон України «Про кредитні спілки» від 14.07.2023 № 3254-IX [27].

Більшість положень зазначених законів введено в дію з 01.01.2024.

3. Протягом останніх років в Україні відбулися численні реформи, спрямовані на покращення банківського нагляду та підвищення прозорості. Наприклад, з 2015 року НБУ запровадив нові вимоги до капіталу, управлінських структур і внутрішнього контролю в банках. Через реалізацію грошово-кредитної політики Національний банк України намагається підтримувати цінову стабільність, тобто забезпечити низьку та стабільну інфляцію. Він проводить банківське регулювання та нагляд як на індивідуальному, так і на консолідованому рівнях, займається валютним регулюванням відповідно до спеціальних законів, встановлює порядок проведення валютних операцій, організовує валютний контроль за банками та іншими фінансовими установами, які мають ліцензію НБУ на валютні операції. НБУ відповідає за грошово-кредитну політику, підтримує стійке економічне зростання та сприяє реалізації економічної політики Кабінету Міністрів України, за умови, що це не суперечить досягненню цінової та фінансової стабільності. Він також має монополію на емісію національної валюти, організовує готівковий грошовий обіг, регулює платіжні системи та системи розрахунків в Україні, визначає порядок і форми платежів, включаючи міжбанківські, а також розвиває сучасні електронні банківські технології, забезпечує функціонування платіжних та облікових систем, контролює створення платіжних інструментів, систем автоматизації банківської діяльності та засобів захисту банківської інформації [33].

НБУ продовжує впровадження норм законодавства Євросоюзу в національну фінансову сферу. Зокрема, Постановою Правління НБУ № 65 від 07.06.2024 року були затверджені зміни до деяких нормативно-правових актів НБУ та встановлені перехідні положення для впровадження нових вимог до капіталу банків. Для стимулювання участі банківського сектору в економічному відновленні регулятор Постановою № 66 запровадив тимчасові особливості оцінки кредитного ризику за спеціалізованими кредитами на період воєнного стану та протягом одного року після його

завершення чи скасування. Також увага була приділена регулюванню небанківського ринку фінансових послуг.

Постановою № 71 затверджено Положення про методику оцінки активів і зобов'язань для розрахунку регулятивного капіталу страховика, а також внесено зміни до Положення щодо вимог до забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика.

Окрім того, Постановою № 67 НБУ зібрав в одному документі всі регуляторні вимоги щодо безперебійного функціонування учасників ринку фінансових послуг в умовах особливого періоду. Постановою № 74 затверджено Положення про порядок підготовки та оновлення плану безперервної діяльності, плану відновлення діяльності та плану фінансування страховика. Постановою № 77 НБУ оновив вимоги до організації роботи учасників ринку небанківських фінансових послуг і визначив особливості їх регулювання в перехідний період після впровадження Законів України «Про страхування» та «Про кредитні спілки».

НБУ вживає заходів для вдосконалення регулювання капіталу банків, запроваджуючи нові вимоги та відновлюючи відтерміновані. Аналіз результатів оцінки стійкості та фактичної капіталізації банків показує, що сектор готовий до адаптації до нових стандартів:

1) з початку 2024 року з капіталу банків вираховується 100% непрофільних активів (у 2023 р. вираховувалось лише 75%);

2) з початку 2024 року в ризикозважених активах враховується повний розмір операційного ризику (у 2023 р. – лише 50%);

3) з травня 2024 року банки оновлюють розрахунок операційного ризику на основі останніх даних фінансової звітності (остання актуалізація була у лютому 2022 року);

4) після тестового розрахунку банки враховуватимуть розрахунковий розмір ринкового ризику у нормативах достатності капіталу;

5) із серпня 2024 року змінюються вимоги до структури капіталу, зокрема, мінімальні значення для достатності основного капіталу першого рівня складатимуть 5,625%, а для капіталу першого рівня – 7,5%.

Запровадження та оновлення вимог до капіталу свідчить про прагнення НБУ підвищити стійкість банківського сектора до ризиків і забезпечити більш чітку відповідність міжнародним стандартам. Це має позитивно вплинути на стабільність фінансової системи, підвищивши платоспроможність і готовність банків до потенційних кризових ситуацій.

4. Останнім часом зросла увага до боротьби з корупцією і забезпечення прозорості в банківському секторі. НБУ активно працює над

вдосконаленням системи прозорості та підзвітності банків.

5. Система регулювання банківської діяльності також відчуває вплив міжнародних стандартів та рекомендацій, таких як стандарти Базельського комітету з банківського нагляду. Україна стикається з серйозними труднощами при впровадженні нових стандартів банківської діяльності через недостатній розвиток національного банківського сектору. Згідно з рейтингом агентства Moody's, впровадження вимог Базеля III мало позитивний вплив на кредитоспроможність фінансових установ України, проте не в такій мірі, як у європейських банках. Основною причиною цього є високі вимоги до капіталу, які ставляться до вітчизняних банків.

Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС зобов'язало нашу країну впроваджувати міжнародні стандарти регулювання та нагляду в сфері банківських послуг. Як результат, Національний банк та законодавчі органи розпочали активну імплементацію рекомендацій Базельського комітету.

У найближчі роки НБУ має намір гармонізувати банківське законодавство України з рекомендаціями Базеля III та Базеля IV. Зокрема, це передбачає посилення вимог до капіталу банків, зокрема впровадження нової структури регулятивного капіталу та критеріїв його складових, зміну вимог до мінімального капіталу першого та другого рівнів, а також до нормативів покриття ліквідності. Банки також будуть зобов'язані публікувати звіти про дотримання нових вимог [1].

З 2020 року банки розпочали формування буфера консервації капіталу, що перевищує норматив достатності основного капіталу. Мета цього буфера – підвищити стійкість банків до кризових ситуацій і зменшити ризик неплатоспроможності. Цей капітальний резерв накопичується банками під час економічного зростання, щоб компенсувати потенційні втрати в умовах економічного спаду [1].

Регулярне залучення незалежних аудиторів для аналізу якості активів усіх банків стане одним із ключових заходів для підтримки платоспроможності та фінансової стійкості банків. Застосування рекомендацій Базельського комітету стане суттєвим кроком до підвищення фінансової стабільності як на рівні окремих країн, так і глобально, створюючи надійну основу для розвитку ефективних систем банківського нагляду. Реалізація цих стандартів є важливою не лише для подолання криз і стабілізації локальних фінансових систем, але і для покращення інвестиційного клімату країни та підвищення її міжнародного авторитету.

Дослідження даної проблематики дозволили нам сформулювати рекомендації для удосконалення системи державного регулювання банківської діяльності в сфері корпоративного бізнесу, а саме:

- для забезпечення фінансової стабільності в умовах воєнного часу необхідні скоординовані зусилля та тісна взаємодія всіх учасників фінансового ринку, зокрема банків, небанківських фінансових установ, Національного банку та інших регуляторів, а також ефективна підтримка з боку органів державної влади;

- органам державної влади доцільно підтримувати високий рівень виконання програми МВФ та угод з іншими донорами і партнерами, що сприятиме прискоренню членства України в ЄС. Своєчасне отримання фінансування від міжнародних партнерів є критично важливим для стабільності економіки в умовах війни. Завдяки спільним зусиллям органів влади Україна успішно пройшла два перегляди програми EFF, і ця позитивна динаміка повинна зберігатися;

- розпочаті переговори про вступ до ЄС дають новий імпульс для реформ, проте потребують посилення зусиль для впровадження європейських норм у національне законодавство та економічну політику;

- доцільно ухвалити важливі для фінансової стабільності закони, зокрема законопроект № 9667-1, який зміцнює систему гарантування вкладів фізичних осіб, уточнюючи правові основи регулювання Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО) у діяльності банків, зокрема в разі їх ліквідації, та визначаючи прозорий механізм задоволення вимог вкладників та кредиторів;

- важливо визначити підходи до оподаткування операцій з віртуальними активами, щоб запрацював відповідний закон і регулювання цього сегмента фінансового ринку. При цьому слід враховувати положення нового Регламенту ЄС щодо ринків криптоактивів (MiCA).

Банкам, які потребують додаткового капіталу, доцільно розробити та реалізувати програми капіталізації або реструктуризації. Хоча більшість банків успішно пройшла оцінку стійкості, деяким було визначено вищі за мінімально необхідні рівні достатності капіталу. Цим банкам потрібно розробити плани для досягнення та підтримки підвищених нормативів через поповнення капіталу або реструктуризацію балансів, і дотримуватися узгодженого графіка їх виконання після затвердження.

Банкам слід також враховувати очікувані зміни в регуляторних вимогах у своїх стратегіях. Національний банк повертає регу-

ляторні вимоги, що діяли до початку повномасштабного вторгнення, і впроваджує нові вимоги для гармонізації з європейськими стандартами. За попередніми оцінками, ці нововведення не повинні створити проблем із дотриманням мінімальних вимог до капіталу, але можуть вимагати адаптації стратегій через зміну потреб у капіталі для різних бізнес-сегментів, зокрема з урахуванням операційного та ринкового ризику. Банкам також слід врахувати результати оцінки стійкості, які показали як сильні сторони, так і вразливості фінансових установ.

Після втрати частини роздрібного бізнесу під час війни, фінансові установи намагаються відновити портфель кредитів завдяки зростанню приватного споживання. Однак, агресивні маркетингові програми та нав'язливе пропонування кредитів, які можуть бути непотрібними чи не оптимальними для клієнтів, можуть призвести до фінансових труднощів, особливо для вразливих соціальних груп. Банкам та іншим кредитним установам слід дотримуватися найкращих практик відповідального кредитування та уникати нав'язливих пропозицій.

Також надавачам небанківських фінансових послуг слід адаптувати свою діяльність до вимог нового законодавства. З 2024 року набрали чинності зміни до Правил складання та подання звітності учасниками ринку небанківських фінансових послуг до Національного банку України [14]. Це призведе до посилення вимог щодо якості корпоративного управління, управління ризиками, платоспроможності та ринкової поведінки щодо споживачів послуг.

**Висновки.** Система державного регулювання банківської діяльності в Україні постійно вдосконалюється відповідно до міжнародних стандартів, зокрема рекомендацій Базельського комітету. НБУ адаптує нові вимоги до капіталу, як-от повне врахування непрофільних активів і операційного ризику. Банки успішно пройшли оцінки стійкості, але деякі з них повинні досягти вищих нормативів достатності капіталу. Це свідчить про готовність банківського сектору до впровадження нових вимог, але й вказує на потребу в подальшій адаптації та плануванні. У свою чергу, НБУ поступово відновлює регуляторні вимоги, що діяли до початку повномасштабного вторгнення, і вводить нові вимоги для гармонізації з європейськими стандартами. Це включає оновлення вимог до структури капіталу та оподаткування віртуальних активів. Банкам слід враховувати нові регуляторні вимоги у своїх стратегіях, адаптуючи їх для відповідності

новим нормам, включаючи повне врахування ринкового та операційного ризику. Посилення уваги до якості корпоративного управління та управління ризиками є ключовим напрямком для покращення стійкості банківського сектору. Тож виникає потреба у подальших дослідженнях напрямів удосконалення системи державного регулювання банківської діяльності в сфері корпоративного бізнесу, щоб відповідати новим європейським нормам для підвищення прозорості та ефективності регулювання. Перспективними розвідками є вивчення найкращих практик відповідального кредитування з боку фінансових установ, щоб уникнути агресивних маркетингових стратегій, які можуть призвести до фінансових труднощів у клієнтів.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Базельський пріоритет. URL: <https://banksrating.com.ua/analytics/bazelskij-prioritet/>
2. Благун І. І. Банківська система України в умовах турбулентності фінансового ринку: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : ДВНЗ Прикарп. нац. ун-т ім. Василя Стефаника, Івано-Франківськ : ДВНЗ Прикарп. нац. ун-т ім. Василя Стефаника, 2020. 363 с.
3. Гойванюк М. Досвід регулювання банківської діяльності в країнах ЄС. Фінанси, облік і аудит : збірник наукових праць / редкол.: А. Мороз (відп. ред.). Вип. 19. Київ : КНЕУ, 2012. С. 30–39.
4. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2023 року. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2023-H2.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf)
5. Інструкція про виконання міжбанківських платіжних операцій в Україні в національній валюті : Постанова Правління НБУ від 03.03.2023 № 16. URL: <https://zakon.v0016500-23#Text>
6. Коваленко В. М. Фінансова система України: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 450 с.
7. Конопатська Л., Гойванюк М. Банківський нагляд у країнах ЄС. *Фінанси, облік і аудит*. 2017. Вип. 2. С. 86–97. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/30203/86-97.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
8. Метлушко О.В. Специфіка корпоративного управління в банках. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 619–626.
9. Мозговий О., Павлюк О. Регуляторне середовище розвитку світової банківської системи. *Міжнародна економічна політика*. 2017. № 1. С. 28–45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Мер\\_2017\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Мер_2017_1_4)
10. НБУ було продовжено імплементацію у вітчизняну фінансову сферу норм законодавства Євросоюзу. URL: <https://aub.org.ua/index.php/104/ekspertna-dumka/14647-nbu-bulo-prodovzheno-implementatsiiu-u-vitchyznianu-finansovu-sferu-norm-zakonodavstva-yevrosoiuzu>
11. Нікіфоров П. О., Крауз К. М. Регулювання грошового ринку інструментами монетарної політики. *European scientific journal of*

*Economic and Financial innovation*. 2022. № 2(10). С. 77–90.

12. Петренко О.П. Державне регулювання грошового обороту та грошового ринку в умовах воєнного стану. *Food Industry Economics*. 2022. 14 (3).

13. Польова О.Л., Барда Л.В. Організація системи корпоративного управління в банківському секторі України. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 34–38.

14. Про затвердження Змін до Правил складання та подання звітності учасниками ринку небанківських фінансових послуг до Національного банку України. Постанова ПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ № 62, від 25 травня 2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0062500-24#Text>

15. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/212114#Text>

16. Про валюту і валютні операції : Закон України від 7.02.2019 № 2473VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text>

17. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення питань організації корпоративного управління в банках та інших питань функціонування банківської системи: Закон України від 12.11.2020 року. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JI03655A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JI03655A.html)

18. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг : Закон України від 12.09.2019 № 79-IX. URL : фінансових послуг : Закон України від 12.09.2019 № 79-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-20#Text>

19. Про деякі питання встановлення офіційного курсу гривні до іноземних валют та внесення зміни до Класифікатора іноземних валют та банківських металів : Постанова Правління НБУ від валют та банківських металів : Постанова Правління НБУ від 10.12.2019 № 148. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0148500-19#Text>

20. Про затвердження Положення про валютний нагляд : Постанова Правління НБУ від 3.01.2019 № 13. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0013500-19#n15>

21. Про затвердження Положення про заходи захисту та визначення порядку здійснення окремих операцій в іноземній валюті : Постанова Правління НБУ від 2.01.2019 № 5. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0005500-19#Text>

22. Про затвердження Положення про здійснення банками фінансового моніторингу : Постанова Правління Національного банку України від 19.05.2020 № 65. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/pgv0065500-20#Text>

23. Про затвердження Положення про порядок здійснення уповноваженими установами аналізу та

перевірки документів (інформації) р р про валютні операції : Постанова Правління НБУ від 02.01.2019 Постанова Правління НБУ від 02.01.2019 № 8. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0008500-19#Text>

24. Про затвердження Положення про порядок регулювання діяльності банківських груп : Постанова Правління НБУ від 20.06.2012 № 254. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1178-12#n21>

25. Про затвердження Положення про структуру валютного ринку України, умови та порядок торгівлі іноземною валютою та банківськими металами на валютному ринку України : Постанова банківськими металами на валютному ринку України : Постанова Правління НБУ від 2.01.2019 № 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0001500-19#n10>

26. Про затвердження правил зберігання, захисту, використання та розкриття банківської таємниці : Постанова Правління Національного банку України від 14.07.2006 № 267. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0935-06>

27. Про кредитні спілки : Закон України від 22.11.2023. (*Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2023, №№ 85-86, ст. 315). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3254-20#Text>

28. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>

29. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#top>

30. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.07.2006 № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>

31. Про страхування : Закон України від 20.06.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>

32. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 20.06.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>

33. ПРОЗОРИСТЬ. ВІДКРИТІСТЬ. ПІДЗВІТНІСТЬ. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/A\\_report\\_2015.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/A_report_2015.pdf)

34. Сідак М., Мічатеk В. Порівняльний аналіз принципів правового регулювання банківських відносин в Європейському Союзі та Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Право* : в 2 ч. 2011. Вип. 15. Ч. 2. С. 130–135.

35. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. URL : <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy>

36. Щуревич О.І. Теоретико-методологічні основи банківського регулювання та нагляду в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. № 25. С. 338–344.

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

### STRATEGIC DIRECTIONS FOR IMPROVING THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF PUBLIC HEALTH POLICY IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATION

*У статті окреслено найважливіші проблеми та виклики у сфері охорони здоров'я, зокрема недостатність фінансування системи охорони здоров'я; нерівномірний доступ до якісних медичних послуг; дефіцит кадрів у медичній сфері та ін.*

*Проведено експертне опитування щодо стану функціонування системи охорони здоров'я та ступеня задоволеності отриманими медичними послугами з метою розкриття проблем і виявлення можливостей для подальшого удосконалення галузі.*

*Визначено, що результати цього опитування будуть корисні для розробки стратегій поліпшення якості та доступності медичної допомоги, а також для визначення пріоритетів трансформації системи охорони здоров'я.*

*Виокремлено стратегічні напрями удосконалення формування та реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я в умовах трансформації, зокрема: забезпечення належного фінансування для системи охорони здоров'я, а також оптимізація використання наявних ресурсів, що включає перегляд бюджетних призначень, запровадження системи медичного страхування та залучення інвестицій для розвитку інфраструктури та технологій; підвищення доступності, безпечності та якості медичних послуг, забезпечення рівності і справедливості у сфері охорони здоров'я; зосередження уваги на профілактичних заходах, включаючи проведення інформаційних кампаній з пропаганди здорового способу життя, вакцинації, а також здійснення контролю за розповсюдженням захворювань та попередження негативних впливів середовища; забезпечення підвищення кваліфікації медичного персоналу, розвиток системи неперервного професійного навчання, а також підтримка наукових досліджень у сфері медицини.*

*Доведено, що основним результатом реалізації стратегічних напрямів є можливість адаптації системи охорони здоров'я до умов, які постійно змінюються і реагування на сучасні виклики та на надзвичайні ситуації, сприяючи тим самим покращенню стану здоров'я нації та забезпеченню сталого розвитку. Реалізація стратегічних напрямів сприятиме не лише зміцненню інфраструктури системи охорони здоров'я, але й покращить якість медичних послуг, що є важливим фактором для забезпечення загального благополуччя суспільства.*

**Ключові слова:** державна політика, сфера охорони здоров'я, державна політика у сфері охорони здоров'я, формування та реалізація

*державної політики у сфері охорони здоров'я, механізми державної політики у сфері охорони здоров'я, стратегічні напрями трансформації сфери охорони здоров'я.*

*The article outlines the most significant problems and challenges in the healthcare sector, including insufficient healthcare system funding, unequal access to quality medical services, a shortage of healthcare personnel, and others.*

*Its expert survey was conducted on the functioning of the healthcare system and the level of satisfaction with received medical services, aimed at identifying problems and uncovering opportunities for further improvement of the sector.*

*It has been determined that the results of this survey will be useful for developing strategies to improve the quality and accessibility of medical care, as well as for identifying priorities in the transformation of the healthcare system.*

*The strategic directions for improving the formation and implementation of public health policy in the context of transformation have been identified, including: ensuring adequate funding for the healthcare system and optimizing the use of available resources, which includes revising budget allocations, introducing a health insurance system, and attracting investments for the development of infrastructure and technology; enhancing the accessibility, safety, and quality of medical services, ensuring equality and fairness in healthcare; focusing on preventive measures, including public health campaigns promoting healthy lifestyles, vaccination, as well as controlling the spread of diseases and preventing environmental hazards; ensuring the professional development of healthcare personnel, developing a continuous professional education system, and supporting medical research.*

*It has been proven that the main outcome of implementing the strategic directions is the healthcare system's ability to adapt to constantly changing conditions and respond to modern challenges and emergencies, thereby contributing to the improvement of the nation's health and ensuring sustainable development. The implementation of these strategic directions will not only strengthen the healthcare infrastructure but also improve the quality of medical services, which is a key factor in ensuring the overall well-being of society.*

**Key words:** public policy, healthcare sector, public health policy, formation and implementation of public health policy, public health policy mechanisms, strategic directions for healthcare sector transformation.

УДК 351.77:005.591.4  
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.42.6>

#### Васюк Н.О.

к. наук з держ. упр., доцент,  
доцент кафедри національної економіки та публічного управління  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

#### Запорожець Т.В.

д. наук з держ. упр., доцент,  
професор кафедри глобальної та національної безпеки  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Постановка проблеми** у загальному вигляді. Збройна російська агресія проти України змусила кожного громадянина зіткнутися із загрозами та викликами. При цьому,

сфера охорони здоров'я залишається ще в доволі критичному стані. Тож, ми можемо виокремити основні проблеми в контексті здійснення трансформації галузі, які потре-

бують негайного вирішення, зокрема нераціональне розпорядження коштами; надмірне використання спеціалізованої медичної допомоги; значний рівень самолікування населення та виявлення низької прихильності до використання галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я; недовіра та супротив змінам у сфері охорони здоров'я як серед медичних працівників, та і політиків та населення загалом; посилення кадрової кризи та ін. [1].

Таким чином, серед найважливіших проблем та викликів у сфері охорони здоров'я, ми можемо виокремити такі як недостатність фінансування системи охорони здоров'я, нерівномірний доступ до якісних медичних послуг, дефіцит кадрів у медичній сфері, низька ефективність управління та корупція, а також недостатня увага до профілактики захворювань та збереження здоров'я.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання трансформації сфери охорони здоров'я досліджували у своїх працях такі науковці як: М. Білинська, Д. Гайдаш, В. Долот, Д. Карамішев, В. Князевич, К. Косяченко, І. Кринична, Л. Крячкова, В. Лехан, Т. Миськевич, І. Сенюта, З. Скалецька, Г. Слабкий, В. Юнгер, Т. Юрочко та ін., в яких зокрема проведені дослідження, пов'язані з аналізом, визначенням та розробленням стратегічних напрямів (стратегій) у сфері охорони здоров'я в умовах трансформації галузі.

Так, В. Юнгер вважає, що Стратегія–2030 та План відновлення системи охорони здоров'я України від наслідків війни на 2022–2032 роки не в повній мірі враховує наслідки російсько-української війни та потреб, що виникають внаслідок сусідства з країнами-агресорами та процесів євроінтеграції в Україні. Автор вважає, що під час воєнного періоду будь-який стратегічний документ повинен бути гнучким та передбачати різні сценарії реформування системи охорони здоров'я, що будуть визначені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами [2].

М. Теплюк та О. Шапран зазначають, що перегляд системи охорони здоров'я потребує всебічного підходу, зокрема стратегічного, який враховує різноманітні аспекти, такі як юридичні, політичні та економічні, а також медичні та організаційні [3].

Один із найважливіших стратегічних пріоритетів у сфері охорони здоров'я у сучасний період, на думку А. Рогового, М. Дубини, Т. Забаштанської, полягає в забезпеченні стабільності персоналу та підвищенні його професійного рівня, що зумовлено різноманітними причинами та викликами [4].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Враховуючи вищена-

ведене, додаткових досліджень потребують визначення стратегічних пріоритетів трансформації сфери охорони здоров'я в сучасний період.

**Мета статті.** Визначити стратегічні напрями удосконалення формування та реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я в умовах трансформації на основі проведеного експертного опитування.

**Виклад основного матеріалу.** Погоджуємося, що трансформація сфери охорони здоров'я та законодавства України повинно базуватися на ретельно виробленій державній політиці та відповідних стратегіях її впровадження [5]. А необхідність закріплення положень стратегії в законодавстві виправдана актуальністю питання трансформації системи охорони здоров'я в Україні [6].

Таким чином, на нашу думку, стратегічні напрями удосконалення формування та реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я повинні враховувати комплексний міжсекторальний підхід до вирішення проблем і враховувати потреби всіх зацікавлених сторін.

Важливою, на сьогодні, є не лише збереження висококваліфікованих кадрів у системі охорони здоров'я, але й надання їм можливостей для постійного професійного зростання і розвитку, що дозволить забезпечити якісне та ефективно надання медичної допомоги громадянам і відповісти на сучасні виклики у сфері охорони здоров'я.

В зв'язку з цим, у період січень–лютий 2024 року нами проведено експертне опитування щодо стану функціонування системи охорони здоров'я та ступеня задоволеності отриманими медичними послугами з метою розкриття проблем і виявлення можливостей для подальшого удосконалення галузі. Результати цього опитування будуть корисні для розробки стратегій поліпшення якості та доступності медичної допомоги, а також для визначення пріоритетів трансформації системи охорони здоров'я.

Основним методом дослідження, який ми використовували, є письмове експертне опитування (анкетування) фахівців у сфері охорони здоров'я, результати якого оброблені сучасними комп'ютерними технологіями. А одним із способів отримання такої інформації є залучення якості респондентів експертів (фахівців) у сфері охорони здоров'я, які мають відповідні компетентності для ухвалення управлінських рішень або можуть вливати на їх прийняття.

Особлива увага була приділена розробці анкети, яка складається з трьох блоків: *вступ*, де надається інформація про мету опитування, назву організації, яка його проводить,



описову частину щодо заповнення анкети та інше; *реквізитна частина*, де зазначені соціально-демографічні характеристики респондента, такі як вік, стать, освіта, наявність наукового ступеню; *основна частина*, яка містить питання до респондентів.

До кожного запитання призначено перелік варіантів відповідей (альтернатив), а також надається можливість вказати власний варіант відповіді. Участь експертів-фахівців у цьому дослідженні була добровільною. Конфіденційність інформації забезпечувалася за допомогою анонімності анкетування.

У експертному опитуванні використовувалися інструменти інформатизації з метою отримання достовірності результатів, які оброблено за допомогою програми електронних таблиць «Excel 2016». Це дозволило не лише візуалізувати та систематизувати дані у вигляді таблиць, діаграм та графіків, але й провести оцінку надійності отриманих висновків. Такий підхід сприяв більш точному та об'єктивному аналізу інформації, що дозволяє зробити більш обґрунтовані висновки щодо досліджуваної проблеми.

В опитуванні взяли участь 82 експерта, соціально-демографічні характеристики яких представлені в таблиці 1 у відсоткових даних, зокрема кількість жінок (54 особи) перевищує кількість чоловіків (28 осіб); відсоток кожної групи відносно загальної кількості визначено так – жінки становлять близько 66%, а чоловіки – 34%.

У нашому експертному опитуванні переважають фахівці, в яких спостерігається домінування освітнього рівня «Магістр (спеціаліст)», зокрема найбільша частка осіб у нашій вибірці має рівень освіти «Магістр (спеціаліст)» – 66 осіб, що складає 80,5% від загальної кількості опитуваних. При цьому, менше представлено такі освітні рівні як «Базова середня освіта» і «Бакалавр», зокрема кількість респондентів складає 1,2% (1 особа) та 4,9% (4 особи) відповідно.

Певний відсоток представляють респонденти з освітньо-науковим рівнем «PhD (кандидат наук)» та «Доктор наук», хоча частка осіб

з цими рівнями освіти невелика – 9,8% (8 осіб) та 3,7% (3 особи) відповідно, проте це вказує на відповідний рівень наукової та/або дослідницької активності серед опитаних. Таким чином, загалом можна сказати, що майже всі респонденти мають вищу освіту, оскільки майже 90% опитаних мають магістерський освітній рівень, PhD або докторський науковий ступінь.

Далі необхідно проаналізувати основну частину анкети, яка містить запитання до респондентів, які стосуються стану функціонування системи охорони здоров'я та задоволеності отриманими медичними послугами.

Так, на запитання «Послугами яких медичних закладів Ви зазвичай (переважно) користуєтесь?» більшість респондентів відповіли: «послугами державних і комунальних закладів охорони здоров'я» (58 осіб), тоді як послугами приватних медичних закладів користуються 45 осіб. При цьому 2 особи відмітили категорію «Інше».

В контексті цього слід зазначити, що оскільки респонденти могли вибирати декілька варіантів відповідей (тобто як послуги державних і комунальних, так і приватних медичних закладів), сума відповідей перевищує загальну кількість респондентів. Тому, на нашу думку, відсотковий розподіл відповідей всіх опитуваних не дає достовірності даних та перевищує 100%. Таким чином, можна зробити висновок, що більшість опитаних переважно користується послугами державних і комунальних медичних закладів.

Слід відмітити той факт, що більшість респондентів хоч і вибрали варіант «користуюсь послугами державних і комунальних медичних закладів» порівняно з іншими, тому важливо врахувати, що при обранні декілька варіантів відповіді вони або обрали варіант «державні і комунальні заклади» як перший вибір, але можуть також користуватися послугами і приватних медичних закладів. Однак, це не враховує інших факторів, які можуть впливати на вибір медичного закладу, таких як рівень обслуговування, доступність, вартість тощо. Тому, при формуванні опитувальника, нами були поставлені й інші запитання до рес-

Таблиця 1

**Соціально-демографічні характеристики респондентів, %**

1	Стать:	Жінка – <b>65,9</b>			Чоловік – <b>34,1</b>	
2	Вік:	18–24 pp. <b>2,4</b>	25–35 pp. <b>31,7</b>	36–49 pp. <b>50,0</b>	50–59 pp. <b>8,5</b>	≥ 60 p. <b>7,3</b>
3	Освіта:	Базова середня освіта <b>1,2</b>	Бакалавр <b>4,9</b>	Магістр (спеціаліст) <b>80,5</b>	"PhD (кандидат наук)" <b>9,8</b>	Доктор наук <b>3,7</b>

Джерело: складено Н.О.Васюк

пондентів з метою деталізації інтерпретації результатів дослідження, з метою розуміння які саме тенденції спостерігаються у відповідях респондентів, і як це може вплинути на прийняття рішень або подальші кроки в нашому дослідженні.

У зв'язку з цим, ми можемо здійснити групування відповідей за відповідними категоріями в межах цього експертного опитування, що допоможе нам систематизувати отримані дані і здійснити порівняльний аналіз та узагальнити результати опитування, зокрема за такими категоріями як 1) доступність та якість медичних послуг; 2) задоволеність наданою медичною допомогою; 3) рівень безпеки та інформаційна освіченість; 4) застосування інноваційних підходів та трансформація системи охорони здоров'я; 5) пропозиції щодо покращення системи охорони здоров'я.

Таким чином, ми можемо узагальнити результати експертного опитування за відповідними категоріями. Так, в категорії «Доступність та якість медичних послуг» переважна більшість респондентів оцінили позитивно, що складає 39%, при цьому якістю та швидкістю надання медичних послуг респонденти в цілому задоволені, що складає 57,3%, більше половини опитаних (58,5%) зіткнулися із труднощами при отриманні необхідних лікарських засобів та/чи медичних виробів у процесі отримання медичної допомоги; в категорії «Задоволеність наданою медичною допомогою» слід зазначити, що переважна більшість респондентів (81,7%) не часто звертається до медичних закладів, при цьому доступність інформації про медичні послуги, які надаються в медичному закладі більшість респондентів (57,3%) оцінює позитивно, роботу медичного персоналу у відвідуваних закладах більшість опитуваних (54,9%) оцінює теж позитивно; в категорії «Рівень безпеки та інформаційна освіченість» 47,6% респондентів задоволені рівнем безпеки медичного обслуговування, при цьому, слід зазначити, що 30,4% опитуваних не визначилися з відповіддю, а 37,8% – не задоволені рівнем просвітницької діяльності медичних працівників щодо важливості профілактичних заходів та здорового способу життя; в категорії «Застосування інноваційних підходів та трансформація системи охорони здоров'я» респонденти вважають, що інноваційні технології в системі охорони здоров'я використовуються не достатньо (54,9%), 73,2% опитуваних вважають, чи в Україні необхідно запровадити систему загальнообов'язкового медичного страхування.

Для узагальнення відповідей респондентів (49 осіб із загальної кількості опитова-

них – 82 особи), які надали свої пропозиції до питання (яке не було обов'язковим) щодо удосконалення сфери охорони здоров'я, можна виділити наступні ключові напрями розвитку сфери охорони здоров'я:

1. *Підвищення цифрової грамотності.* Підвищення рівня цифрової грамотності серед медичного персоналу та населення набуває вагомий ролі для покращення доступу до медичних послуг та ефективного використання ресурсів у сфері охорони здоров'я.

2. *Удосконалення медичної інфраструктури та контроль якості медичної допомоги.* Покращення первинної медичної допомоги, уникнення закриття лікарень у маленьких містечках та селах, збільшення державного фінансування лікарень, є важливими кроками у розвитку системи охорони здоров'я. Контроль якості медичних послуг та ліків також є ключовим аспектом удосконалення системи охорони здоров'я.

3. *Підвищення мотиваційної складової та професійної кваліфікації медичних працівників.* Важливим аспектом при цьому є створення ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу у медичних закладах, підвищення зарплати медичним працівникам, а також підтримка та розвиток професійної кваліфікації медичних працівників, забезпечуючи їм доступ до новітніх технологій та методик.

4. *Реформування системи управління та фінансування охорони здоров'я, запровадження загальнообов'язкового медичного страхування.* Проведення повного переформування керівного складу, перегляд статутів закладів охорони здоров'я, реформування системи фінансування сприяють ефективнішому управлінню та розвитку системи охорони здоров'я. Запровадження загальнообов'язкового медичного страхування, якісне впровадження його моделі на основі досвіду зарубіжних країн покращить доступність та якість медичної допомоги.

5. *Забезпечення гарантованого обсягу безплатної медичної допомоги.* При цьому, важливим є розроблення механізмів, що забезпечують доступність безоплатної медичної допомоги, за умови проходження обов'язкових профілактичних оглядів та вакцинації (щеплень) згідно з встановленими регламентами.

Отже, вищезазначені напрями враховують важливі аспекти, які сприяють покращенню системи охорони здоров'я в Україні, забезпечуючи якісну та доступну медичну допомогу для всіх громадян.

Узагальнені результати експертного опитування вказують на потребу удосконалення формування та реалізації державної політики у

сфері охорони здоров'я в умовах трансформації за такими основними напрямками: доступність та безпечність медичних послуг, якість надання медичної допомоги, використання інновацій та продовження реформування системи охорони здоров'я.

Таким чином, результати експертного опитування в контексті дослідження трансформаційного механізму формування та реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я можуть відігравати ключову роль у визначенні та впровадженні стратегічних напрямів реформування системи охорони здоров'я. Для цього необхідно здійснити такі заходи: провести аналіз пріоритетів та визначення потреб населення; ідентифікувати проблемні аспекти; розробити конкретні стратегії трансформації системи охорони здоров'я; забезпечити співробітництво між органами державної влади, громадськістю, приватним сектором та іншими зацікавленими сторонами у формуванні та реалізації державної політики в галузі охорони здоров'я.

**Висновки.** Виокремлено стратегічні напрями удосконалення формування та реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я в умовах трансформації, зокрема:

1. *Фінансування та ресурси.* Забезпечення належного фінансування для системи охорони здоров'я, а також оптимізація використання наявних ресурсів, що включає перегляд бюджетних призначень, запровадження системи медичного страхування та залучення інвестицій для розвитку інфраструктури та технологій.

2. *Підвищення доступності, безпечності та якості медичних послуг. Забезпечення рівності і справедливості у сфері охорони здоров'я.* Впровадження стандартів якості та безпеки медичної допомоги, забезпечення рівного доступу до медичних послуг для всіх верств населення, незалежно від їх соціального статусу, місця проживання чи економічних можливостей, що включає розвиток медичної інфраструктури в сільських районах, підтримку малозабезпечених груп населення та розробку програм сприяння медичній допомозі.

3. *Профілактика та здоров'я населення.* Зосередження уваги на профілактичних заходах, включаючи проведення інформаційних кампаній з пропаганди здорового способу

життя, вакцинації, а також здійснення контролю за розповсюдженням захворювань та попередження негативних впливів середовища.

4. *Людські ресурси в галузі охорони здоров'я.* Забезпечення підвищення кваліфікації медичного персоналу, розвиток системи неперервного професійного навчання, а також підтримка наукових досліджень у сфері медицини.

Основним результатом реалізації стратегічних напрямів є можливість адаптації системи охорони здоров'я до умов, які постійно змінюються і реагування на сучасні виклики та на надзвичайні ситуації, сприяючи тим самим покращенню стану здоров'я нації та забезпеченню сталого розвитку. Реалізація стратегічних напрямів сприятиме не лише зміцненню інфраструктури системи охорони здоров'я, але й покращить якість медичних послуг, що є важливим фактором для забезпечення загального благополуччя суспільства.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Інституціоналізація публічного управління в Україні: наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петрое. Київ: НАДУ, 2019. 210 с.
2. Юнгер В. І. Розвиток стратегічних положень державного управління системою охорони здоров'я. *Право та державне управління*. 2023. № 2. С. 325–333. URL: [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2023/47.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2023/47.pdf) (дата звернення: 14.09.2024).
3. Теплюк, М. А., Шапран, О. А. Цільове орієнтування: переосмислення системи охорони здоров'я України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 58–71. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/285867> (дата звернення: 15.09.2024).
4. Роговий А. В., Дубина М. В., Забаштанська Т. В. Стратегічні пріоритети розвитку сфери охорони здоров'я в Україні: фінансові аспекти. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3(23). С. 158–165. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/224554> (дата звернення: 14.09.2024).
5. Демченко І. С. Класифікація законодавства у сфері охорони здоров'я. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2019. Том 30 (69). № 6. С. 7–13. URL: [https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/6\\_2019/4.pdf](https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/6_2019/4.pdf) (дата звернення: 14.09.2024).
6. Галай В. О. Стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. Розділ 7. Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. 2022. № 6. С. 189–194. URL: <http://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/02/36.pdf> (дата звернення: 15.09.2024).

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ СОЦІАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

## PROBLEMS AND PROSPECTS OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF SOCIAL STANDARDS IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Соціальні стандарти відіграють фундаментальну роль у державному управлінні та соціальному розвитку суспільства. Вони формують основи, на яких будується система соціального захисту, впливають на якість життя громадян і визначають рівень соціальної справедливості. Вищенаведене обумовлює актуальність досліджень проблем та напрямів удосконалення механізмів розроблення соціальних стандартів. Метою статті є дослідження особливостей розроблення соціальних стандартів, визначення проблем, що виникають у цій сфері, та огляд потенційних рішень. Обґрунтовано, що в умовах змін і викликів, зокрема економічних криз, соціальних потрясінь або демографічних змін, соціальні стандарти повинні бути гнучкими і адаптивними. Вони мають регулярно переглядатися і оновлюватися, щоб відповідати новим реаліям і потребам населення. Визначено, що механізм розроблення соціальних стандартів є складним процесом, що передбачає участь багатьох інституцій та взаємодію різних рівнів влади. У його рамках залучаються державні органи, місцеві адміністрації, наукові установи, громадські організації та міжнародні партнери, які разом працюють над формуванням ефективних і збалансованих соціальних норм, здатних забезпечити сталий розвиток суспільства та держави. Визначено, що проблеми в сфері соціальних стандартів України мають як економічний, так і організаційно-правовий характер. Для вирішення цих проблем потрібні комплексні реформи, включаючи підвищення фінансування, боротьбу з корупцією, інтеграцію європейських стандартів і створення більш гнучкої та справедливої системи соціального забезпечення. Для ефективної розробки соціальних стандартів необхідно запровадити комплексний підхід, який би включав економічні реформи, боротьбу з корупцією, науково обґрунтоване планування та впровадження міжнародних норм. Визначено, що удосконалення процесу розробки соціальних стандартів і публічного управління цим процесом вимагає всебічного підходу, який враховує як технологічні, так і соціальні аспекти.

**Ключові слова:** соціальні стандарти, інновації, політика, публічне управління.

Social standards play a fundamental role in public administration and social development of society. They form the foundations on which the social protection system is built, affect the quality of life of citizens and determine the level of social justice. The above determines the relevance of research on problems and directions for improving mechanisms for developing social standards. The purpose of the article is to study the specifics of the development of social standards, identify problems arising in this area, and review potential solutions. It is substantiated that in conditions of changes and challenges, in particular economic crises, social upheavals or demographic changes, social standards should be flexible and adaptive. They should be regularly reviewed and updated to meet new realities and needs of the population. It was determined that the mechanism for developing social standards is a complex process that involves the participation of many institutions and the interaction of different levels of government. In its framework, state bodies, local administrations, scientific institutions, public organizations and international partners are involved, who work together on the formation of effective and balanced social norms capable of ensuring the sustainable development of society and the state. It was determined that problems in the sphere of social standards of Ukraine have both economic and organizational and legal nature. To solve these problems, comprehensive reforms are needed, including increased funding, the fight against corruption, the integration of European standards and the creation of a more flexible and fair social security system. For the effective development of social standards, it is necessary to implement a comprehensive approach that would include economic reforms, the fight against corruption, science-based planning and the implementation of international norms. It was determined that improving the process of developing social standards and public management of this process requires a comprehensive approach that takes into account both technological and social aspects.

**Key words:** social standards, innovations, politics, public administration.

УДК 349.3  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.7>

**Гордієнко В.В.**

аспірант кафедри бізнес-економіки та адміністрування  
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка

**Вступ.** Соціальні стандарти відіграють фундаментальну роль у державному управлінні та соціальному розвитку суспільства. Вони формують основи, на яких будується система соціального захисту, впливають на якість життя громадян і визначають рівень соціальної справедливості. Через встановлення певних норм і вимог соціальні стандарти забезпечують основні права та можливості для всіх членів суспільства, зокрема для найбільш уразливих груп. Соціальні стандарти є орієнтиром

для державної політики у сфері соціального забезпечення. Вони визначають, які послуги та пільги повинні бути доступні громадянам, а також яким чином забезпечується їх реалізація. Наприклад, стандарти можуть включати норми щодо рівня пенсійного забезпечення, якості медичних послуг, доступності освіти та соціальної допомоги. Ці стандарти допомагають уникнути дискримінації та забезпечити рівні можливості для всіх громадян, що є критично важливим для створення справедливої

вого суспільства. Вищенаведене обумовлює актуальність досліджень проблем та напрямів удосконалення механізмів розроблення соціальних стандартів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про багатогранність проблеми та важливість дослідження наукових підходів до її вирішення. Артеменко В. [1] наголошує на необхідності використання методів інтегральної оцінки якості життя населення для ефективного управління регіональним розвитком, підкреслюючи, що соціальні стандарти є важливим інструментом у цьому процесі. Клименко А. [2] зосереджується на міжнародних та національних аспектах соціального забезпечення, досліджуючи стандарти та гарантії у контексті соціальної політики. Лібанова Е. [3] аналізує соціальні проблеми модернізації економіки України, підкреслюючи, що соціальні стандарти повинні адаптуватися до нових викликів економічної та соціальної трансформації. Мацола І. [4] акцентує увагу на нормативній базі забезпечення публічної соціальної політики як в Україні, так і на міжнародному рівні, що важливо для розуміння регулятивних аспектів соціальних стандартів. Мірошніченко С. [5] досліджує роль соціальних нормативів як критеріїв оцінки рівня життя населення. В дослідженнях [6; 7] розкрито інноваційні підходи до формування політики сталого розвитку та їхній вплив на регіональне управління. Папієв М. [8] звертає увагу на світовий досвід застосування соціальних стандартів, що є корисним для розробки національних підходів. Смирнова І., Сімакова О., Карлаш Ю. [9] досліджують соціальні стандарти як основу для ефективного розвитку соціального захисту населення, що підкреслює їхню роль у соціальній політиці України. Чорна Є., Кошова С. вивчають державне управління соціальним розвитком та впровадження міжнародних соціальних стандартів, що є важливим аспектом для інтеграції України в глобальні процеси соціального розвитку.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У сфері розроблення соціальних стандартів необхідно досліджувати механізми узгодження стандартів із соціально-економічними реаліями та питання координації між державними, регіональними та міжнародними інститутами у процесі формування соціальних стандартів.

**Метою статті** є дослідження особливостей розроблення соціальних стандартів, визначення проблем, що виникають у цій сфері, та огляд потенційних рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Соціальні стандарти відіграють ключову роль у забезпеченні мінімального рівня добробуту громадян, гарантують доступ до основних соціальних послуг, таких як охорона здоров'я, освіта та соціальний захист. Вони також сприяють зниженню соціальної нерівності та підтримці стабільності в суспільстві, встановлюючи мінімальні вимоги до якості життя. Водночас соціальні стандарти є основою для формування соціально орієнтованої держави, забезпечуючи стабільність та розвиток людського капіталу, що є ключовим ресурсом для економічного зростання. Вони сприяють підвищенню довіри до державних інститутів, зміцненню соціальної єдності та формуванню стійкого суспільства, що здатне ефективно реагувати на виклики глобалізації та внутрішніх криз. Соціальні стандарти також сприяють формуванню довіри до держави. Коли громадяни бачать, що існує чітка система забезпечення їхніх прав і потреб, це підвищує їхню впевненість у справедливості та ефективності державного управління.

Соціальні стандарти допомагають у плануванні і координації соціальних програм. Вони забезпечують єдині вимоги і критерії для оцінки ефективності різних ініціатив і проектів у сфері соціального забезпечення. Це полегшує управлінський процес і дозволяє краще розподіляти ресурси для досягнення максимального соціального ефекту. Невідповідність між декларованими стандартами і фактичним рівнем соціальних послуг може призвести до зниження довіри до держави і соціальної напруги.

В умовах змін і викликів, зокрема економічних криз, соціальних потрясінь або демографічних змін, соціальні стандарти повинні бути гнучкими і адаптивними. Вони мають регулярно переглядатися і оновлюватися, щоб відповідати новим реаліям і потребам населення. Тільки в такому випадку вони можуть ефективно виконувати свою роль у забезпеченні соціального захисту та підтримці справедливості в суспільстві.

Таким чином, соціальні стандарти є основою для формування соціальної політики та забезпечення базових потреб громадян. Вони відіграють критичну роль у забезпеченні соціального захисту, справедливості та стабільності в суспільстві. Їхня ефективність залежить від здатності держави адаптувати їх до змінюваних умов і реальних потреб населення, забезпечуючи тим самим високий рівень соціального добробуту і довіри до інститутів влади.

Механізм розроблення соціальних стандартів є складним процесом, що передбачає

участь багатьох інституцій та взаємодію різних рівнів влади (рис. 1). У його рамках залучаються державні органи, місцеві адміністрації, наукові установи, громадські організації та міжнародні партнери, які разом працюють над формуванням ефективних і збалансованих соціальних норм, здатних забезпечити сталий розвиток суспільства та держави.

Проблеми в сфері соціальних стандартів України мають як економічний, так і організаційно-правовий характер. Ось кілька ключових викликів:

1. Низький рівень соціальних стандартів. Мінімальний прожитковий мінімум та розміри соціальних виплат часто не відповідають реальним потребам населення. Через це багато громадян залишаються за межею бідності, особливо вразливі категорії, такі як пенсіонери, інваліди та багатодітні сім'ї.

2. Недостатнє фінансування. Соціальна сфера України відчуває хронічну нестачу фінансових ресурсів, що призводить до зниження якості соціальних послуг, недостатньої матеріальної підтримки та тривалих затримок у виплатах. Бюджетні обмеження часто зумовлені економічною нестабільністю та військовими витратами.

3. Недосконалість системи пенсійного забезпечення. Пенсійна система потребує реформ, оскільки пенсії є низькими, а пенсійний вік постійно зростає, що створює додаткове навантаження на працюючих громадян і викликає соціальну напругу. Солідарна

система, яка функціонує в Україні, не відповідає сучасним викликам через демографічні зміни.

4. Непрозорість та корупція. У сфері надання соціальних послуг нерідко спостерігається непрозорість процедур, зловживання з боку чиновників та недостатній контроль за розподілом ресурсів. Це призводить до неефективного використання державних коштів і нерівномірного доступу до допомоги.

5. Відсутність систематичних реформ. Соціальна політика часто не є послідовною, і прийняті закони або реформи не завжди впроваджуються повною мірою через зміну політичного курсу чи відсутність підтримки з боку уряду. Це гальмує процес створення дієвої системи соціального захисту.

6. Демографічні виклики: Зниження народжуваності та старіння населення створюють додатковий тиск на соціальну систему, особливо в контексті пенсійного забезпечення та соціальних виплат.

7. Вплив війни та кризи переселенців. Збройний конфлікт і велика кількість внутрішньо переміщених осіб додатково ускладнюють розробку соціальних стандартів. Потреби ветеранів, переселенців та інших вразливих категорій громадян вимагають перегляду пріоритетів соціальної політики та значного збільшення витрат на соціальні програми.

Розробка соціальних стандартів в Україні стикається з низкою проблем, які впливають на якість і ефективність соціального захисту населення. Ось основні з них:



Рис. 1. Механізм державного управління соціальним розвитком [10]

1. Відсутність чіткого методологічного підходу. Наразі в Україні відсутній єдиний підхід до формування соціальних стандартів, що базується на наукових дослідженнях і реальних потребах населення. Процеси визначення прожиткового мінімуму, мінімальних зарплат та пенсій часто не враховують реальних витрат громадян на житло, харчування, охорону здоров'я та освіти.

2. Політична нестабільність. Зміни в політичному керівництві призводять до неперервності в реалізації соціальних реформ. Часто нові політичні сили переглядають або призупиняють впровадження попередніх ініціатив, що ускладнює формування стійкої системи соціальних стандартів.

3. Відсутність належного моніторингу та оцінки. Розроблені соціальні стандарти часто не піддаються регулярному аналізу та оцінці на предмет ефективності та відповідності потребам населення. Відсутність адекватного моніторингу ускладнює коригування політики відповідно до змін у соціально-економічній ситуації.

4. Невідповідність міжнародним стандартам. Хоча Україна ратифікувала багато міжнародних документів, таких як конвенції МОП та Європейська соціальна хартія, їх впровадження в національну систему соціальних стандартів є повільним та неповним. Це зумовлює різницю між українськими та європейськими стандартами соціального захисту, що ускладнює євроінтеграційні процеси.

Для вирішення цих проблем потрібні комплексні реформи, включаючи підвищення фінансування, боротьбу з корупцією, інтеграцію європейських стандартів і створення більш гнучкої системи соціального забезпечення.

Для ефективної розробки соціальних стандартів необхідно запровадити комплексний підхід, який би включав економічні реформи, боротьбу з корупцією, науково обґрунтоване планування та впровадження міжнародних норм. Удосконалення процесу розробки соціальних стандартів і публічного управління цим процесом вимагає всебічного підходу, який враховує як технологічні, так і соціальні аспекти. Однією з ключових складових є впровадження цифрових інструментів та рішень, які можуть радикально змінити підходи до управління соціальними стандартами. Цифровізація дозволяє автоматизувати складні процеси збору, обробки та аналізу даних. Це сприяє створенню сучасних платформ, які спрощують моніторинг відповідності стандартам і виявляють проблемні зони в режимі реального часу. Наприклад, системи моніторингу можуть виявляти невідповідності між рівнем соціальної підтримки та фактичними потребами окре-

мих регіонів, що дозволяє оперативно реагувати на ситуацію.

Крім автоматизації, цифрові інструменти створюють можливості для розвитку електронних послуг. Вони забезпечують громадянам спрощений доступ до соціальних програм і допомог. Мобільні додатки, веб-портали й онлайн-сервіси можуть суттєво зменшити бюрократичні перешкоди і підвищити ефективність отримання соціальних пільг. Це особливо важливо для вразливих верств населення, таких як люди з інвалідністю або пенсіонери, які можуть мати труднощі з доступом до державних установ. Цифрові рішення дозволять вирівняти цей доступ і зробити його прозорим та оперативним.

Не менш важливим аспектом є партнерство з громадянським суспільством і бізнесом. Сьогодні для ефективного управління соціальними стандартами недостатньо використовувати виключно державні ресурси. Важливу роль відіграє залучення неурядових організацій, соціальних підприємств та приватних компаній. Ці структури мають глибоке розуміння локальних потреб і можуть допомогти адаптувати стандарти до реальних умов. Наприклад, бізнес може інвестувати в соціальні ініціативи, спрямовані на поліпшення умов життя працівників, а громадські організації можуть виступати в ролі посередників між державою та вразливими групами населення, відстоюючи їхні права та забезпечуючи виконання соціальних стандартів.

Удосконалення соціальних стандартів також потребує їхньої гнучкості. Державні органи повинні мати можливість оперативно змінювати або переглядати стандарти, залежно від соціальних чи економічних викликів. Наприклад, під час кризових ситуацій, таких як війна або пандемія, вимоги до соціального забезпечення можуть швидко змінюватися, і стандарти мають бути адаптовані до нових умов. Регулярний перегляд цих стандартів з урахуванням реалій та потреб населення дозволить підтримувати їхню актуальність та ефективність. Це передбачає постійну аналітичну роботу та співпрацю з науковими інституціями для виявлення нових тенденцій і викликів.

Моніторинг і оцінка ефективності впровадження соціальних стандартів є ще одним важливим елементом удосконалення. Важливо створити систему індикаторів і показників, за якими можна оцінити, наскільки успішно виконуються соціальні стандарти і який вплив вони мають на суспільство. Впровадження таких індикаторів дозволить не тільки контролювати виконання програм, але й швидко коригувати їх, якщо вони не досягають поставлених цілей.

Для цього можна використовувати дані від різних суб'єктів: державних установ, громадських організацій, бізнесу та безпосередньо від громадян. Це також створює основу для більш прозорого та відповідального управління соціальними стандартами.

Інклюзивність є невід'ємною частиною процесу розробки і впровадження соціальних стандартів. Усі соціальні програми та стандарти повинні бути розроблені таким чином, щоб враховувати потреби різних груп населення, зокрема вразливих категорій. Це включає людей з інвалідністю, літніх людей, представників національних меншин та інших груп, які можуть стикатися з додатковими перешкодами у доступі до соціальних послуг. Інтеграція принципів інклюзії повинна бути пріоритетом на всіх етапах – від розробки стандартів до їх впровадження та моніторингу результатів.

Успішна реалізація соціальних стандартів також залежить від підготовки кадрів у сфері публічного управління. Постійне навчання та підвищення кваліфікації державних службовців є ключовим фактором для забезпечення ефективного функціонування системи соціального забезпечення. Фахівці мають бути знайомі з сучасними підходами до управління соціальними проектами, зокрема із використанням новітніх технологій, таких як аналітичні інструменти на основі великих даних або штучного інтелекту. Це дозволить їм краще орієнтуватися у викликах, які постають перед системою соціальних стандартів, і знаходити інноваційні рішення для їхнього вирішення.

Інновації відіграють особливу роль в удосконаленні управління соціальними стандартами. Використання таких технологій, як великі дані (Big Data) та штучний інтелект, може значно підвищити ефективність процесів прогнозування та оцінки потреб населення. Прогнозні моделі на основі даних допоможуть точніше визначити, в яких регіонах чи категоріях населення необхідно підвищувати рівень соціальної підтримки, а також виявляти потенційні соціальні ризики.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Соціальні стандарти є основою для забезпечення мінімального рівня добробуту громадян, гарантують доступ до охорони здоров'я, освіти та соціального захисту, і знижують соціальну нерівність. Вони допомагають підтримувати стабільність суспільства, підвищують довіру до державних інститутів та сприяють розвитку людського капіталу, важливого для економічного зростання. Однак в Україні існують серйозні проблеми у сфері соціальних стандартів, серед яких низький рівень соціальних виплат, недостатнє фінансування,

корупція, недосконалість пенсійної системи, політична нестабільність та демографічні виклики. Війна і криза переселенців додатково загострюють ситуацію, зокрема через необхідність перегляду пріоритетів соціальної політики. Для вирішення цих проблем потрібні комплексні реформи, включаючи підвищення фінансування, інтеграцію європейських стандартів, боротьбу з корупцією та цифровізацію соціальних процесів. Важливо забезпечити гнучкість і адаптивність стандартів для швидкого реагування на зміни в суспільстві, а також залучення громадянського суспільства та бізнесу до їх розробки. Регулярний моніторинг та оцінка ефективності соціальних програм допоможуть підтримувати їхню актуальність, забезпечуючи рівний доступ до послуг для всіх категорій населення.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Артеменко В. Методи інтегральної оцінки якості життя населення в управлінні регіональним розвитком. *Регіональна економіка*. 2002. № 1. С. 166-177
2. Клименко А. Л. Стандарти і гарантії соціального забезпечення: міжнародноправовий і вітчизняний контекст : монографія. Харків : Юрайт, 2019. 176 с.
3. Лібанова Е.М. Соціальні проблеми модернізації української економіки. *Демографія та соціальна економіка*. 2012. № 1(17). С. 5-22.
4. Мацола І. Міжнародний та вітчизняний рівень забезпечення публічної соціальної політики: нормативна база. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 6(66). С. 38-45. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-6\(66\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-6(66)-5)
5. Мірошніченко С.Ю. Соціальні нормативи як критерії оцінки життєвого рівня населення. *Вісник Академії праці і соціальних відносин ФПУ*. 2006. № 1. С. 137-142.
6. Омеляненко В., Омеляненко О., Вернидуб М. Наукові засади аналітичного підходу до формування та оцінювання ефективності інноваційної політики в контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-88>
7. Омеляненко В.А., Омеляненко О.М. Архетипні основи інституційно-інноваційних проєктів сталого розвитку територій в умовах постмодерну. *Український соціум*. 2022. № 2 (81). С. 59-75.
8. Папів М. Світовий досвід застосування соціальних стандартів. *Економіка України*. 2004. № 1. С. 4-8.
9. Смирнова І., Сімакова О., Карлаш Ю. Державні соціальні стандарти та гарантії як основа ефективного розвитку соціального захисту населення в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-15>
10. Чорна Є. В., Кошова С. П. Державне управління соціальним розвитком та впровадження міжнародних соціальних стандартів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 115-122. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.19.115>



## ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ БЮДЖЕТНОГО МЕХАНІЗМУ РЕГІОНУ

### INSTITUTIONAL ASPECTS OF THE BUDGETARY MECHANISM OF THE REGION

У статті досліджено бюджетний механізм регіону як суспільний інститут, що відіграє ключову роль у формуванні та реалізації регіональних бюджетів. Автори підкреслюють, що бюджетний механізм відображає специфічні форми економічних відносин між учасниками бюджетного процесу, і саме через нього забезпечується фінансове забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів. Важливу увагу приділено інституційній сфері бюджетного механізму, яка є основою для його стабільного функціонування. Вона забезпечує здатність регіональних бюджетів ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до коливань у соціально-економічних показниках та законодавчих змінах.

Одним із центральних аспектів дослідження є роль формальних норм, які регулюють бюджетні відносини, в тому числі контрольних механізмів, що забезпечують належне виконання бюджетного процесу. Автори акцентують увагу на тому, що прозорість та підзвітність є критично важливими для досягнення ефективного управління фінансами на регіональному рівні. У цьому контексті важливою є роль органів державної влади, які не тільки здійснюють нагляд за процесом, але й сприяють підвищенню рівня довіри до бюджетної системи з боку громадян та бізнесу.

Крім того, стаття розглядає основні принципи функціонування інститутів бюджетного механізму, такі як конвергентність, що забезпечує зближення регіональних та національних інтересів, збалансованість, яка передбачає раціональний розподіл ресурсів, когерентність та сумісність, що сприяють узгодженню бюджетної політики з іншими сферами державного управління. Важливими також є принципи достатності ресурсів для виконання бюджетних зобов'язань, еволюційності, що передбачає постійне вдосконалення бюджетного механізму відповідно до змін у суспільстві, та стратегічної спрямованості, яка забезпечує довгострокову фінансову стабільність регіонів. Особлива увага приділяється взаємодії між формальними та неформальними інститутами, які впливають на ефективність бюджетного процесу. Автори наголошують на необхідності інтеграції міжнародного досвіду в національну практику для покращення функціонування бюджетного механізму.

Таким чином, стаття пропонує ширше розуміння бюджетного механізму як динамічного та адаптивного явища, здатного реагувати на нові виклики. Це вимагає не лише удосконалення правової та інституційної бази, але й підвищення професійної компетентності працівників, залучених до управління регіональними фінансами, що в кінцевому підсумку сприятиме фінансовій стабільності та ефективності управління на регіональному рівні.

**Ключові слова:** бюджетний механізм, економічні відносини, регіональні бюджети, інституційна сфера, фінансова стійкість, ефективність управління.

The article explores the budgetary mechanism of the region as a social institution that plays a key role in the formation and implementation of regional budgets. The authors emphasize that the budget mechanism reflects specific forms of economic relations between the participants in the budget process, and it is through this mechanism that the financial support for the socio-economic development of the regions is provided. Special attention is given to the institutional sphere of the budgetary mechanism, which serves as the foundation for its stable functioning. It ensures the ability of regional budgets to effectively adapt to changes in the external environment, particularly fluctuations in socio-economic indicators and legislative changes.

One of the central aspects of the study is the role of formal norms regulating budgetary relations, including control mechanisms that ensure proper execution of the budgetary process. The authors stress that transparency and accountability are critically important for achieving effective financial management at the regional level. In this context, the role of government authorities is essential as they not only supervise the process but also contribute to increasing public and business trust in the budget system.

Additionally, the article examines the key principles of the functioning of the institutions of the budgetary mechanism, such as convergence, which ensures the alignment of regional and national interests, balance, which involves the rational distribution of resources, coherence, and compatibility, which promote the alignment of budgetary policy with other areas of public administration. Other important principles include resource sufficiency for fulfilling budgetary obligations, evolutionary development, which implies the continuous improvement of the budget mechanism in response to societal changes, and strategic orientation, which ensures the long-term financial stability of the regions. Special attention is paid to the interaction between formal and informal institutions that affect the efficiency of the budgetary process. The authors highlight the necessity of integrating international experience into national practice to improve the functioning of the budget mechanism.

Thus, the article offers a broader understanding of the budget mechanism as a dynamic and adaptive phenomenon capable of responding to new challenges. This requires not only the improvement of the legal and institutional framework but also the enhancement of the professional competence of employees involved in regional financial management, which ultimately contributes to financial stability and effective governance at the regional level.

**Key words:** budgetary mechanism, economic relations, regional budgets, institutional sphere, financial stability, management efficiency.

УДК 35.071.2

DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.8>

**Дволітка А.Я.**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

**Постановка проблеми.** Історично процес становлення бюджетного механізму в Україні супроводжувався складними трансформаційними змінами, які торкнулися економічної, соціальної та політичної сфер життя. Досвід проведених реформ засвідчив наявність численних труднощів при його формуванні в умовах ринкової економіки. Застосування неокласичних підходів призвело до трансформаційної кризи. Рекомендації, яким слідувала Україна, зокрема застосування принципів Вашингтонського консенсусу (лібералізація та фінансова стабілізація) [1], не відповідали її реальним умовам, що спричинило неочікувані економічні наслідки. Руйнування командно-адміністративних форм господарювання за відсутності розуміння функціонування ринкового механізму призвело до інституційного вакууму та поширення опортуністичної поведінки серед учасників бюджетного процесу. Не зважаючи на численні нормативно-правові акти, прийняті в процесі його формування та становлення в Україні, інституційні трансформації не змогли створити ефективний інститут державного управління та підірвали довіру населення до подальших спроб держави сформувати дієвий бюджетний механізм.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В українській економічній літературі обґрунтуванню темпів та масштабів інституційних трансформацій присвячена значна кількість наукових праць.

Зокрема академік НАН України В. Геєць вважає, що для забезпечення успішного економічного розвитку необхідні не лише довіра населення до процесів перетворення та врахування мотивів, формуючих цю довіру, й інституціональні перетворення, завдяки яким ця довіра (тобто ставлення до того, що відбувається) реалізується [1]. На думку академіка НАН України О. Алімова, необхідність розв'язання багатьох проблем потребує науково обґрунтованого підходу до ефективного розв'язання питань інституціонального забезпечення економічного розвитку. Адже відставання інституціональних змін в Україні від радикальних ринкових реформ призвело до виникнення та поглиблення суперечностей між застарілими принципами формування системи державного управління, що тяжили до радянських догм, і лібералізацією економічних відносин [2].

Як зазначає В. Кредісов, інституціональне середовище має вирішальне значення для вибору цілей, ідеології, правил гри, шляхів, моделей, етапів, механізмів соціальних перетворень, суспільної системи. Тому важливо, щоб інституціональна атмосфера створювала сприятливі умови для оптимального розвитку

країни, підвищувала могутність держави і добробут народу, змінювала його етичні устрої. Інституціональне забезпечення відтворення економічної системи залежать від легітимних і суспільних інститутів. Вони утворюють інституціональну систему, в якій реалізуються складні виробничі, економічні, соціальні, екологічні й побутові відносини усіх суб'єктів громадянського суспільства. Важливу роль у функціонуванні ринкової інституціональної системи відіграють її біхевіоріальні складові [3].

Аналіз значної кількості досліджень в сфері інституціоналізму, зокрема роботи таких учених як В.Д. Базилевича [4], Т.І. Єфименко [5], П.М. Леоненка [6], В.М. Опаріна [7], В.Л. Осецького [8], С.В. Слухая [9], Н.В. Савчук [10], А.А. Чухно [11], В.М. Федосова та С.І. Юрія [12] та ін. дає змогу нам говорити про важливість адаптації інститутів до специфічних умов для підвищення ефективності бюджетного механізму. Наукові публікації вчених зосереджуються на ролі неформальних інституційних норм, таких як культурні та історичні особливості, у формуванні бюджетного процесу і їх впливі на регіональний розвиток. У дослідженнях наголошується на значенні правових меж, які забезпечують стабільність та передбачуваність бюджетного механізму, що є критично важливим для довгострокового економічного планування. Важливим аспектом досліджень є аналіз взаємодії між державними та приватними інститутами, які впливають на процес розподілу фінансових ресурсів і сприяють регіональному економічному зростанню. Наявні публікації акцентують увагу на необхідності удосконалення методологічних підходів до оцінки ефективності інституційних змін бюджетного механізму, щоб забезпечити більш точну і об'єктивну оцінку їхнього впливу на регіональну економіку.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сучасні виклики глобалізованого світу ставлять нові завдання перед вітчизняною економікою та наукою. В умовах військового стану в країні та швидкого темпу розвитку цифрових технологій, постає проблема створення ефективного інституту бюджетного механізму регіону для задоволення зростаючих потреб громадян. Тоді як подальший розвиток "нової" економіки безпосередньо залежить від ефективного бюджетного механізму, що робить це питання надзвичайно актуальним.

**Мета статті** передбачає дослідження та аналіз ролі інституційних чинників у формуванні та функціонуванні бюджетного механізму на регіональному рівні, визначення їх впливу на економічну стабільність і розвиток

регіонів, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації механізму в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Бюджетний механізм регіону можна розглядати як суспільний інститут, оскільки держава через правові регламентації бюджетних відносин формує конкретні правила гри та встановлює інструменти свого впливу на них. Теоретично, бюджетний механізм визначається як економічна категорія, що відображає широкий спектр відносин у суспільстві. Дослідження цього механізму за його змістовним наповненням дозволяє виділити систему специфічних форм економічних відносин між його складовими елементами та визначається наявністю відповідних інститутів.

Інституційна сфера бюджетного механізму регіону є необхідною для реалізації основних завдань, таких як забезпечення стабільності та ефективності функціонування регіональних бюджетів. Її важливість полягає в здатності адаптувати бюджетні процеси до змін у економічному та соціальному середовищі. Це включає розвиток правових норм, які регулюють бюджетні відносини, та механізмів контролю за їх виконанням. Також важливою є роль органів державної влади у забезпеченні прозорості та підзвітності бюджетного процесу.

Інституційна сфера повинна включати механізми оцінки та моніторингу ефективності використання бюджетних коштів. Забезпечення збалансованого розвитку регіонів також вимагає наявності інститутів, які підтримують міжрегіональне співробітництво та обмін досвідом. Ефективність бюджетного механізму регіону значною мірою залежить від спроможності інститутів адаптуватися до нових викликів та умов. Це вимагає постійного вдосконалення законодавчої бази та підвищення професійної компетентності кадрів, які задіяні в бюджетний процес регіону. Нарешті, важливим аспектом є інтеграція міжнародного досвіду у національну практику бюджетного механізму регіону.

Відтак наявність інститутів бюджетного механізму регіону зумовлена необхідністю реалізації його основних функцій [13]:

- забезпечення збалансування доходів кожного бюджету з його видатками;
- створення максимальної зацікавленості місцевих органів влади у виконанні планів надходжень загальнодержавних податків і платежів;
- забезпечення рівномірності надходжень доходів протягом року паралельно зі стійкістю та самостійністю кожного бюджету;
- закріплення зв'язку органів місцевої влади з підприємствами та галузями господарства.

Інститути, як невід'ємні компоненти бюджетного механізму регіону, дозволяють подолати проблеми «неокласичних ям», що виникають при взаємодії між учасниками бюджетного процесу. У процесі цієї взаємодії притягуються та відштовхуються інтереси учасників, реалізуються їх потреби та мотивація, формуються протиріччя та визначається рівень згоди на основі суспільного визнання витрат та доходів, організовується та інформується взаємодія відповідно до їх статусу.

Дослідження інститутів за Д. Нортоном [14] дає можливість виділити надконституційні, конституційні та економічні правила в межах бюджетного механізму регіону:

– надконституційні правила можуть мати як формальний, так і неформальний характер. Найбільші складнощі виникають при зміні неформальних правил, оскільки вони мають глибокі історичні корені в культурі різних народів і тісно пов'язані зі стереотипами поведінки та релігійними уявленнями. Ці правила визначають ієрархію цінностей, характерних для більшості в суспільстві. Надконституційні правила є найменш дослідженими як з теоретичного, так і з практичного боків. Перше дослідження надконституційних правил було представлено в книзі М. Вебера «Протестантська етика та дух капіталізму» [15], де німецький соціолог продемонстрував вплив релігійних і моральних цінностей протестантизму на взаємодію економічних агентів та їх ставлення до праці, тобто на правила поведінки у сфері праці;

– конституційні правила також можуть бути як формальними, так і неформальними, і можуть виділятися не лише на державному рівні, а й на рівні окремих суб'єктів механізму. Економічна сутність конституційних правил є ширшою і не залежить від форми представлення відповідних правил, тоді як юридичне розуміння конституції є більш строгим і вузьким. Конституційні правила визначають основи організації суспільства, включаючи розподіл повноважень і механізми прийняття рішень, що впливають на бюджетний механізм регіону;

– економічні правила безпосередньо визначають форми організації бюджетного процесу, в межах яких економічні агенти формують інституційні угоди та приймають рішення щодо використання бюджетних ресурсів. Економічні правила з'являються тоді, коли в суспільстві формуються правила використання обмежених благ, включаючи бюджетні ресурси. Економічні правила встановлюють нормативи та стандарти, що регулюють бюджетний механізм регіону, забезпечуючи ефективність та стабільність бюджетної системи.

Таким чином, розгляд інститутів бюджетного механізму регіону дозволяє глибше зрозуміти складні взаємозв'язки між правовими, економічними та соціокультурними елементами, які впливають на ефективність та стабільність бюджетного процесу на регіональному рівні.

Бюджетний механізм регіону, є динамічним явищем, завдання якого постійно розширюються відповідно до основних тенденцій розвитку бюджетного процесу, змін та настроїв основних його суб'єктів – виробників та споживачів бюджетних послуг. Проте залишаються незмінними принципи функціонування інститутів, певних правил та закономірностей розвитку бюджетного механізму регіону: конвергентність, збалансованість, сумісність, когерентність, узгодженість, рівномірність, гомогенність, достатність, відкритість, стратегічна спрямованість, кумулятивність та еволюційність. Вважаємо доцільним зупинитися та охарактеризувати детальніше кожну із них.

Конвергентність як принцип функціонування інституту бюджетного механізму регіону передбачає поступове зближення економічних показників різних регіонів до єдиного стандарту. Цей принцип сприяє гармонізації фінансових політик та інструментів, що забезпечують рівномірний розвиток регіонів. Завдяки конвергентності, регіони з нижчим рівнем розвитку отримують додаткові ресурси та підтримку, що дозволяє їм швидше наздогнати більш розвинені території. Таким чином, конвергентність сприяє підвищенню ефективності бюджетного механізму регіону та зменшенню регіональних диспропорцій.

Збалансованість як принцип функціонування інституту бюджетного механізму регіону полягає у дотриманні принципу пропорційності між різними інститутами. Це включає формування гармонії між формальними та неформальними інститутами, стримуючими та стимулюючими, забороняючими та дозволяючими, регулятивними та конструктивними, загальними та локальними. Важливо забезпечити баланс між інститутами, що розвиваються, розвиненими інститутами та тими, що відмирають. Такий підхід сприяє ефективному та стійкому бюджетному механізму на регіональному рівні.

Сумісність, як принцип функціонування інституту бюджетного механізму регіону, полягає в наявності чіткого взаємозв'язку між інститутами та їх взаємодоповненні. Цей принцип забезпечує координацію та синергію між різними рівнями управління та інституційними структурами, сприяючи ефективному розподілу ресурсів. Завдяки сумісності, регіональні

бюджети можуть бути оптимально узгоджені з державною бюджетною політикою, що підвищує загальну фінансову стабільність країни. Крім того, взаємодоповнення інститутів дозволяє враховувати специфічні потреби регіонів, забезпечуючи більш гнучку та адаптивну реалізацію бюджетного механізму регіону.

Когерентність як принцип функціонування інституту бюджетного механізму регіону означає «нашарування» інститутів в інституційному полі, що сприяє посиленню їх взаємодії, підтримуючи його цілісність. Цей принцип забезпечує узгодженість та взаємодоповнення різних інституційних структур, що підвищує ефективність бюджетного механізму. Когерентність дозволяє уникнути конфліктів та протиріч між інститутами, створюючи гармонійне середовище для прийняття рішень. Завдяки цьому принципу, інститути бюджетного механізму регіону можуть краще адаптуватися до змін та викликів, забезпечуючи стабільний економічний розвиток регіонів.

Узгодженість як принцип функціонування інституту бюджетного механізму регіону передбачає ефективну взаємодію різних інституційних структур для досягнення спільних цілей. Вона забезпечує синергію між різними рівнями управління, дозволяючи уникати дублювання функцій та мінімізувати конфлікти. Рівень взаємодоповнення інститутів визначає ефективність розподілу ресурсів та координації дій, що сприяє стабільності регіонального розвитку. Протиріччя між інститутами можуть значно знижувати ефективність бюджетного механізму, тому їх усунення є ключовим завданням для досягнення узгодженості.

Рівномірність, як принцип функціонування інституту бюджетного механізму регіону, забезпечує однакову щільність і насиченість інститутами на всіх рівнях інституційного поля. Це означає, що всі регіони повинні мати доступ до однакових фінансових інструментів та ресурсів, незалежно від їхнього економічного або соціального становища. Рівномірний розподіл інституційних можливостей сприяє зниженню диспропорцій у розвитку регіонів і забезпечує більш справедливий підхід в реалізації бюджетного механізму. Завдяки цьому принципу, регіональні бюджети стають більш стабільними і передбачуваними, що сприяє загальному економічному зростанню та розвитку країни.

Гомогенність як принцип функціонування інституту бюджетного механізму регіону сприяє зниженню природної схильності учасників бюджетного механізму до опортунізму. Це досягається через створення стабільного інституціонального поля, яке забезпечує прозорі та зрозумілі правила гри для всіх учасників.

Формування соціального тиску також відіграє важливу роль, змушуючи учасників механізму бюджетного механізму регіону адаптувати свою поведінку відповідно до соціальних очікувань та етичних норм. Таким чином, гомогенність сприяє підвищенню рівня довіри та кооперації серед економічних агентів, що є ключовим фактором для ефективного функціонування бюджетного механізму регіону.

Достатність як принцип функціонування інституту бюджетного механізму регіону полягає в наявності необхідної та достатньої кількості діючих інститутів, що забезпечують ефективне управління бюджетними процесами. Цей принцип передбачає, що кожен інститут має свою конкретну роль і функції, які доповнюють один одного та забезпечують цілісність системи. Достатність також означає, що існуючі інститути здатні адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підтримувати стабільність бюджетного механізму. Крім того, цей принцип вимагає постійного моніторингу та оцінки ефективності інститутів для своєчасного виявлення та усунення недоліків у їхній роботі.

Відкритість як принцип функціонування інституту бюджетного механізму регіону передбачає прозорість та доступність інформації щодо бюджетних процесів для всіх зацікавлених сторін. Це означає, що учасники бюджетного механізму повинні бути гнучкими та здатними опановувати численні стандарти поведінки, адаптуючись до змінних умов. Відкритість сприяє підвищенню довіри між урядовими структурами та громадськістю, забезпечуючи ефективне використання фінансових ресурсів. Крім того, цей принцип дозволяє швидко реагувати на економічні виклики та впроваджувати нові методи управління бюджетом для досягнення сталого розвитку регіонів.

Стратегічна спрямованість як принцип функціонування інституту бюджетного механізму регіону означає розвиток у заданому напрямі, що узгоджується з визначеними стратегічними цілями. Цей принцип забезпечує координацію діяльності всіх учасників бюджетного механізму, спрямовану на досягнення поставлених цілей. Відповідність стратегічним цілям дозволяє оптимізувати розподіл фінансових ресурсів та сприяє ефективному розвитку регіонів. Діяльність кожного учасника бюджетного процесу підпорядковується досягненню загальної стратегічної мети, що забезпечує цілісність і системність бюджетного механізму регіону.

Кумулятивність як принцип функціонування інституту бюджетного механізму регіону відображає залежність від попередніх траєкторій розвитку, або path dependence. Це означає,

що зміни, які розпочалися в певному напрямі, мають тенденцію продовжувати розвиватись у майбутньому, закріплюючи існуючі тенденції та структури. Цей принцип важливий для розуміння того, як історичні та інституційні фактори впливають на поточний та майбутній бюджетний процес в межах регіону. Таким чином, кумулятивність підкреслює значення стабільності та послідовності у бюджетному механізмі, що забезпечує передбачуваність і ефективність бюджетного управління на регіональному рівні.

Еволюційність як принцип функціонування інституту бюджетного механізму регіону полягає в поступовому та повільному темпі розвитку, що забезпечує стабільність та передбачуваність бюджетного процесу. Цей підхід дозволяє адаптувати бюджетний механізм до змінних умов, мінімізуючи ризики та невизначеності. Еволюційний принцип сприяє поступовому впровадженню нових бюджетних інструментів та практик, що дозволяє уникнути різких змін і збоїв у бюджетній системі. Таким чином, еволюційність сприяє довгостроковій стійкості та ефективності регіонального бюджетного механізму.

**Висновки.** У статті розглянуто бюджетний механізм регіону як суспільний інститут, що виконує ключові функції в забезпеченні стабільності та ефективності регіональних бюджетів. Визначено, що інституційна складова відіграє важливу роль у формуванні економічних відносин між суб'єктами бюджетного процесу та забезпеченні їх адаптації до соціально-економічних змін. Основними принципами функціонування інститутів є конвергентність, збалансованість, когерентність та відкритість, які сприяють гармонізації регіональних фінансових політик. Також підкреслено важливість стратегічної спрямованості та еволюційності бюджетного механізму для його стійкого розвитку. Таким чином, це дослідження підкреслює необхідність вдосконалення правової бази та використання міжнародного досвіду для підвищення ефективності бюджетного управління, що стане предметом подальших досліджень автора.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Joseph E. Stiglitz. Globalization and Its Discontents. New York : W.W. Norton, 2002. pp. xxii + 282. URL: <https://digital.lib.ueh.edu.vn/handle/UEH/69581>
2. Трансформація моделі економіки України (ідеологія, протиріччя, перспективи). Інститут економічного прогнозування; за ред. академіка НАН України В.М. Гейця. К. : Логос, 1999. 500 с.
3. Економічний розвиток України: інституційна та ресурсна забезпечення : моногра-

фія / О.М. Алимova, А.І. Даниленко, В.М. Трегobчук та ін. К.: Об'єднаний інститут економіки НАН України, 2005. 540 с.

4. Базилевич В.Д., Осецький В.Л. Інституційний концепт модернізації фінансових інститутів. *Фінанси України*. 2013. № 5. С. 19–30.

5. Єфименко Т.І. Актуальні проблеми трансформації економічних теорій в умовах глобальних змін. *Фінанси України*. 2013. № 5. С. 7–18.

6. Леоненко П.М. Методологія аналізу наукових шкіл у економічній і фінансовій науках. *Фінанси України*. 2013. № 5. С. 31–49.

7. Фінансова система України (теоретико-методологічні аспекти) : монографія / Опарін В. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 240 с.

8. Базилевич В.Д., Осецький В.Л. Інституційний концепт модернізації фінансових інститутів. *Фінанси України*. 2013. № 5. С. 19–30.

9. Слухай С.В. Інституційні передумови розвитку української економіки під кутом зору теорії фіскального федералізму другої генерації. *Фінанси України*. 2013. № 5. С. 50–57.

10. Савчук Н.В. Бюджетні пріоритети демократичного суспільства: світова теорія і практика : автореф. дис. ... докт. економ. наук : 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». Київ 2015. 32 с.

11. Чухно А.А. Економічна теорія: у 2-х т. Економіка України. К.: ДННУ АФУ, 2010. Т. 2. С. 376.

12. Фінанси: підручник / [ за ред. С.І. Юрія, В.М. Федосова]. 2-ге вид. перероб. і доп. К. : Знання, 2012. 345 с.

13. Мацук З.А. Міжбюджетні трансферти як інструмент бюджетного регулювання в Україні. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С.І. Шкарабан (головний редактор) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2012. Вип. 10. Частина 2. С. 303–307.

14. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. К. : Основи, 2000. 179 с.

15. Вебер М. Протестантська етика і дух капіталізму / Пер. з нім. О. Погорілого. К. : Наш Формат, 2018. 261 с.

## ПРОЄКТНИЙ ОФІС ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЮ СФЕРОЮ

### PROJECT OFFICE AS PUBLIC MANAGEMENT TOOL OF THE RESORT AND RECREATIONAL SECTOR

Стаття присвячена впровадженню і розвитку проєктно-орієнтованого менеджменту у сфері публічного управління курортно-рекреаційною сферою, одним з інструментів якого є проєктний офіс. Мета статті полягає у визначенні ролі та значенні проєктно-орієнтованого менеджменту в публічному управлінні курортно-рекреаційною сферою, обґрунтуванні організаційних засад з формування проєктних офісів та розробки пропозицій щодо їх організації на різних рівнях державного управління. Проаналізована низка проблем, які викликають необхідність організації проєктних офісів в публічному управлінні курортно-рекреаційною сферою в сучасних реаліях, основною серед яких є залучення потенційних інвесторів (особливо нерезидентів) до фінансування проєктних ініціатив в курортно-рекреаційній сфері. Обґрунтовано організаційну сутність проєктних офісів з огляду на їх призначення, види, класифікаційні ознаки та функції. Узагальнення існуючих підходів дозволило сформувати бачення функціоналу проєктного офісу та поглибити його теоретичні засади, фокусуючи увагу на його ролі та значенні. Систематизовано та узагальнено функції проєктного офісу, що дозволило виявити специфіку їх організації в туристично-рекреаційній сфері. Виявлено ключові особливості організації централізованого офісу стратегічного спрямування та визначено основні його повноваження з огляду на функціональні особливості реалізації програм, проєктів, портфелів проєктів в туристично-рекреаційній сфері. Сформовано бачення регіонального офісу як спеціалізованого підрозділу, що формується в обласних державних адміністраціях з метою забезпечення проєктної діяльності в курортно-рекреаційній сфері на регіональному рівні. За своїм призначенням такі офіси відносяться до підтримуючих офісів, за організацією є децентралізованими з повноваженнями щодо надання консультаційної підтримки, координації проєктних дій, моніторингу і контролю за виконанням заходів, визначених у програмах та проєктах, що реалізуються в туристично-рекреаційній сфері певного регіону.

**Ключові слова:** проєктно-орієнтоване управління, публічне управління, проєкт, програма, портфель проєктів, рекреація.

The article is devoted to the implementation and development of project-oriented management in the field of public administration of the resort and recreation sector, one of the tools of which is a project office. The purpose of the article is to define the role and importance of project-oriented management in the public administration of the resort and recreation sector, to substantiate the organizational principles for the formation of project offices and to develop proposals for their organization at different levels of public administration. The article analyzes a number of problems that necessitate the organization of project offices in the public administration of the resort and recreation sector in modern realities, the main one being the attraction of potential investors (especially non-residents) to finance project initiatives in the resort and recreation sector. It is substantiated the organizational essence of project offices in terms of their purpose, types, classification features and functions. The generalization of existing approaches allowed us to form a vision of the project office's functionality and deepen its theoretical foundations, focusing on its role and importance. The functions of the project office were systematized and generalized, which made it possible to identify the specifics of their organization in the tourism and recreation sector. A vision of the regional office as a specialized unit formed in regional state administrations to support project activities in the resort and recreation sector at the regional level has been formed. By their purpose, such offices are support offices, and by their organization, they are decentralized with the authority to provide advisory support, coordinate project activities, monitor and control the implementation of measures identified in programs and projects implemented in the tourism and recreation sector of a particular region.

**Key words:** project-oriented management, public management, project, program, portfolio of projects, recreation.

УДК 331.103.244(075.8)  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.9>

#### Коєва Х.О.

аспірант кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
завідувач Українського державного центру стандартизації і контролю якості природних і преформованих засобів  
Державна установа «Український Науково-дослідний інститут медичної реабілітації та курортології  
Міністерства охорони здоров'я України»

#### Васютинська Л.А.

к. екон. наук,  
доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій  
Національний університет «Одеська політехніка»

**Постановка проблеми.** Війна швидко змінює соціально-економічне середовище в державі, змінюючи потреби суспільства. Особливою проблемою на цьому тлі є забезпечення ментального і фізичного здоров'я українців. У цьому контексті роль рекреаційно-курортної сфери швидко зростає. Однак швидкоплинні зміни вимагають від органів публічної влади і управління використання сучасних технологій для створення умов з відтворення фізичних, інтелектуальних й емоційних сил як захисників і захисниць України, так й громадянського населення. Пролонгація воєнних дій

лише поглиблює цю проблему, висуваючи нові виклики. На цьому етапі виникає необхідність у запровадженні в механізм публічного управління курортно-рекреаційною сферою інструментів проєктно-орієнтованого менеджменту через організацію спеціалізованих підрозділів, якими є проєктні офіси.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зазначена проблематика перебуває в полі зору багатьох учених. Зокрема проблемами впровадження проєктного менеджменту в сфері публічного управління переймалися такі науковці, як О.В. Алейнікова, Т.М. Безверхнюк,

С. Богуцький, А.П. Дука, Р.Ю. Олійник, К. М. Майстренко, О.В. Подольська, І.А., Чикаренко та ін. Проте, досліджень пов'язаних з впровадженням проектно-орієнтованого менеджменту в сфері публічного управління курортно-рекреаційною сферою в українському науковому осередку практично немає.

**Мета статті** полягає у визначенні ролі та значенні проектно-орієнтованого менеджменту в публічному управлінні курортно-рекреаційною сферою, обґрунтуванні організаційних засад з формування проектних офісів та розробки пропозицій щодо їх організації на різних рівнях державного управління.

**Виклад основних результатів дослідження.** Впровадження проектно-орієнтованого менеджменту в публічне управління, і, зокрема у курортно-рекреаційну сферу викликана, перш за все, такими основними проблемами, як:

- необхідність мінімізації витрат дефіцитних ресурсів в обмежені терміни з огляду на існуючі ризики;

- відсутність дієвої системи комунікацій між керівними органами і структурними підрозділами, зовнішніми і внутрішніми заінтересованими сторонами в туристично-рекреаційній сфері;

- обмеженість інформаційного забезпечення для прийняття раціональних і обґрунтованих рішень;

- зниження заінтересованості внутрішніх та зовнішніх інвесторів у вкладанні коштів у розвиток курортно-рекреаційної сфери в Україні.

Розкриваючи сутність поняття «проектно-орієнтоване управління» А. П. Дука та Г. В. Старченко звертають увагу, що основна ідея проектно-орієнтованого управління полягає в тому, щоб керувати державними ініціативами та програмами як окремими проектами з чітко визначеними цілями, обсягами, бюджетами та графіками виконання [1].

Проектно-орієнтоване управління в публічній сфері, на думку низки авторів, визначається такими особливостями [2, 3, 4]:

1. Цільове спрямування проекту. Кожен проект має чітко визначену мету або набір цілей, досягнення яких спрямовано на вирішення конкретної проблеми. Потрібно підкреслити, що цілі проекту не є відособленими від стратегій розвитку або певної галузі, або певної території.

2. Обмеженість у ресурсах Проекти мають визначений термін виконання та обмежений обсяг ресурсів, які можуть бути використані на їх реалізацію. Особливості ресурсного забезпечення проектів та програм, що реалізуються у сфері публічного управління, пов'язана

з організацією бюджетного процесу. Перш за все, мова йде про щорічне прийняття Закону про державний бюджет та рішень про місцеві бюджети, а відтак бюджети програм і проектів потребують відповідного корегування в процесі їх життєвого циклу.

3. Проект за своєю суттю є унікальним. Це один з ключових критеріїв, який обґрунтовує значимість реалізації програми або проекту чи передбачає більш високі кількісні і якісні результати при вкладанні менших коштів.

Унікальність проектів у сфері соціального захисту може бути відображена в:

- проблемі, яка вирішується;
- цільовій групі, на забезпечення потреб якої спрямований проект;
- географії проекту;
- підвищенні результативності і ефективності;
- інноваціях.

4. Результат-орієнтованість. Оцінка успішності проекту здійснюється на основі досягнення конкретних результатів або виконання завдань.

5. Структурованість. Кожен проект має визначену структуру управління, з чітко розподіленими ролями та обов'язками між учасниками.

6. Моніторинг та звітність: ведення систематичного моніторингу прогресу проекту та звітування про його результати перед зацікавленими сторонами.

Потрібно розуміти, що спонсори проектів (особливо нерезиденти), які спрямовуватимуть свої інвестиції для фінансування проектів розвитку курортно-рекреаційної сфери в Україні, будуть більш заохочуваними, якщо процеси управління інвестиціями інтегровані в систему проектно-орієнтованого управління, яка базується на стандартах та керівних принципах управління проектами.

Аналіз існуючої зарубіжної практики надав можливість з'ясувати, що проектні офіси є дієвим інструментом проектно-орієнтованого менеджменту в публічній сфері.

Як вважає О.М. Ракоцило, офіс управління проектами є спеціалізованим підрозділом, призначенням якого є реалізація проектів, програм, портфеля проектів на основі стандартів організації проектно-діяльності [5].

Р. Ю. Олійник вводить класифікацію проектних офісів відповідно до їх призначення, поділяючи останні на такі, що безпосередньо є відповідальними за реалізацію проекту або керуючі проектні офіси і такі, що підтримують підрозділи, які реалізують проекти, або підтримуючі проектні офіси. При цьому автор зауважує, що, не дивлячись на роль проектного



офісу в організації проектної діяльності мета створення такої інституціональної одиниці полягає в управлінні змінами та оптимізації проектних дій з огляду на обмеженість ресурсів і визначені цілі [6].

Погоджуючись з автором в основних змістовних судженнях, є сенс уточнити, що проектний офіс також відіграє координаційну і наглядову роль, виявляючи проблеми в межах окремих проектів з метою мінімізації будь-яких негативних наслідків. Крім того, проектні офіси забезпечують проектні групи ресурсами, необхідними для успіху, здійснює навчання та розробляє рекомендації для учасників проектного процесу.

Керівництво з управління проектами PMBoK (з англійської Project Management Body of Knowledge, перекладається як «звід знань з управління проектами») при визначенні суті проектного офісу фокусує увагу на його функціональному призначенні як підрозділі, який здійснює різні функції, що відносяться до централізації, координації та стандартизації управління проектами [7].

Зарубіжні дослідники, обґрунтовуючи призначення проектного офісу, фокусують увагу на таких функціях, як [8]:

- розробка методології управління проектами;
- навчання учасників проекту через використання технологій коучингу, наставництва, кращих практик;
- контроль за управлінням проектами;

– моніторинг щодо відповідності визначеним стандартам, процедурам;

– комунікації між внутрішніми учасниками проекту та зовнішніми заінтересованими сторонами;

– створення активів організаційного процесу, політики, шаблонів проектів, процедур.

Варто зауважити, що функції проектного офісу не є сталими їх змістовність залежить, перед усім, від сфери реалізації проекту, його масштабності, організаційної структури та ін.

Низка зарубіжних науковців зосереджують увагу на тому, що функції проектного офісу також залежать від мети, яка визначається для проектною організацією. Зокрема, мова йде про управління внутрішніми змінами організації, що притаманно публічним організаціям, з однієї сторони, і задоволення потреб цільової аудиторії [9].

Узагальнені функції проектного офісу в системі публічного управління представлені у таблиці 1.

Визначаючи специфіку функціонування курортно-рекреаційної сфери та з огляду на публічний контекст розгляду проблеми, організація проектного офісу на державному рівні управління має здійснюватися з огляду на такі моделі:

1. Офіс управління портфелем проектів, діяльність якого спрямована на впровадження проектних ініціатив в курортно-рекреаційній сфері. Це централізований офіс стратегічного спрямування з повноваженнями щодо:

Таблиця 1

**Змістова характеристика функцій проектного офісу**

<b>Функції</b>	<b>Зміст</b>
Ефективне використання ресурсів	Застосування проектного управління дозволяє раціонально використовувати державні ресурси, оскільки проекти проводяться за чітко визначеними та контрольованими бюджетами та графіками.
Управління ризиками	Проектний офіс може розвивати та впроваджувати стратегії управління ризиками для мінімізації негативних впливів на проекти у сфері курортного та рекреаційного бізнесу.
Комунікація та співпраця	Створення проектного офісу сприяє покращенню комунікації між різними державними органами, місцевими громадами та приватним сектором у питаннях розвитку курортно-рекреаційної інфраструктури.
Стратегічне планування	Проектні офіси можуть допомогти у формулюванні та реалізації стратегій розвитку туризму та рекреації на державному рівні, що сприяє стабільному та послідовному розвитку сектору.
Моніторинг та оцінка результатів	Через впровадження систем моніторингу та оцінки результатів роботи проектний офіс може ефективно відстежувати прогрес та ефективність реалізації проектів у курортно-рекреаційній сфері.
Впровадження кращих практик	Впровадження стандартів та методологій управління проектами для підвищення продуктивності та якості роботи.

- загальної координації заходів з відновлення та розвитку діяльності курортно-рекреаційної сфери в Україні;

- підготовки пропозицій та аналітичних оглядів щодо впровадження проектного менеджменту в публічному управлінні курортно-рекреаційною сферою;

- проведення моніторингу, аудиту та нагляду за реалізацією програм та проектів галузевого спрямування;

- консалтингової підтримки у формуванні технічних завдань та запитів на технічну допомогу;

- здійснення комунікацій з зарубіжними організаціями та партнерами для фінансового забезпечення програм і проектів;

- аналіз нормативно-правових актів з пов'язаних питань та надання пропозицій щодо їх вдосконалення;

2. Підтримуючий проектний офіс, що організується на рівні обласних державних адміністрацій з метою забезпечення проектної діяльності в курортно-рекреаційній сфері на регіональному рівні. До його повноважень належать такі, як:

- забезпечення опрацювання запитів та надання консультаційної підтримки за програмами та проектами відповідно до визначених пріоритетів регіонального розвитку;

- проведення публічних заходів, пов'язаних з ініціацією програм та проектів;

- надання пропозицій щодо відбору проектних ініціатив на засадах державно-приватного партнерства з відновлення курортно-рекреаційної сфери регіону;

- проведення моніторингу регіональних програм і проектів, спрямованих на розвиток курортно-рекреаційної сфери регіону.

**Висновки.** Впровадження та розвиток проектно-орієнтованого менеджменту в сфері публічного управління курортно-рекреаційною сферою може стати дієвим важелем для поліпшення якості рекреації в Україні, забезпечуючи потреби суспільства в туристичних послугах, сприяючи раціональному використанню земель оздоровчого призначення та природних лікувальних ресурсів. Організація проектних офісів у цьому контексті є необхідною і затребуваною умовою, адже проблеми, що виникають в процесі реалізації заходів щодо розвитку курортно-рекреаційної сфери говорять про недосконалість публічних механізмів організації проектного управління. Наслідки

цієї проблематики призводить до неспроможності розставляння пріоритетів, недосконалості розвитку комунікацій з учасниками програм та проектів, відсутності необхідного функціоналу для забезпечення їх результативності і ефективності та ін. Зазначені недоліки можуть бути усунені при створенні певної системи інституціонального забезпечення, які структуровані як офіси управління проектами, метою яких є впровадження стандартів управління проектними процесами, забезпечення їх координації, проведення аудиту і моніторингу, підготовки проектних команд через навчання і вивчення кращих практик.

У подальших дослідженнях доцільно обґрунтувати етапи створення регіонального проектного офісу в туристично-рекреаційній сфері.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Дука А.П., Старченко Г.В. Проектно-орієнтований підхід в системі реалізації інструментів забезпечення розвитку економіки України. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7373> (дата звернення: 30.07.2024). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.2>

2. Богуцький С. Сутність та структура проекту як ключового об'єкта проектного менеджменту в публічному управлінні: теоретичні засади. *Державне управління*. 2023. № 1 (13). С. 86–101. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-86-101](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-86-101)

3. Безверхнюк Т.М. Управління проектами в публічній сфері: здобутки та перспективи. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. Вип. 3. С. 222–227.

4. Проектний менеджмент у публічному управлінні: підручник / кол. авт.; за наук. ред. Ю. П. Шарова. К.: НАДУ, 2017. 344 с.

5. Ракоцило О.М. Організація проектного офісу в органах публічної влади. *Держава та регіони*. 2012. № 4 (40). С. 82–86. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4\\_2012/14.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2012/14.pdf) (дата звернення: 30.07.2024).

6. Олійник Р.Ю. Офіс управління проектами в проектному менеджменті публічного адміністрування. *Механізм публічного управління*. Серія: *Державне управління*. 2020. Том 31 (70), № 2. С. 139–143.

7. Настанова РМВок. URL: [https://pmdoc.ua/free\\_pmbok\\_ua/](https://pmdoc.ua/free_pmbok_ua/) (дата звернення: 30.07.2024).

8. Valle J., Soares C. Project Management Office (PMO) – Principles in Practice. AACE International Transactions, 2008. 71 p.

9. Medina A., Müller R., Bredillet C. The Fight for Resources Management: A Source of Struggles between Project Managers and Functional Managers in Matrix Organizations. *Proceedings of the European Academy of Management conference*, June 2–4, 2011. Tallinn, Estonia.

## ПАРЛАМЕНТСЬКИЙ КОНТРОЛЬ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ: МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ

### PARLIAMENTARY CONTROL IN PUBLIC ADMINISTRATION: IMPLEMENTATION MECHANISMS AND FUNCTIONAL ASPECTS

Парламентський контроль є ключовим інструментом у системі державного управління, спрямованим на забезпечення підзвітності, прозорості та ефективності виконавчої влади. Він відіграє важливу роль у демократичному суспільстві, забезпечуючи баланс між гілками влади, захист прав і свобод громадян, а також дотримання принципу розподілу влади. Основними механізмами парламентського контролю є законотворчий нагляд, бюджетний контроль, парламентські слухання, депутатські запити, контрольні комітети, голосування про довіру уряду та проведення аудиторських перевірок. Кожен із цих інструментів спрямований на забезпечення відкритості й підзвітності урядових рішень, що є важливим для підтримки довіри громадян до політичних процесів і державних інституцій.

В умовах глобальних викликів, таких як політична поляризація, посилення авторитарних тенденцій, війни, економічна нестабільність і зміни в міжнародних відносинах, роль парламентського контролю стає ще більш актуальною. Одним із головних викликів є зниження довіри громадян до представницьких інституцій, що призводить до кризи легітимності парламенту. Крім того, зростання впливу виконавчої влади в деяких країнах обмежує спроможність парламенту здійснювати ефективний контроль, що може призвести до дисбалансу влади та порушення демократичних принципів.

Для подолання цих викликів необхідно впроваджувати реформи, спрямовані на посилення інституційних механізмів парламентського контролю. Це включає підвищення прозорості законодавчих процедур, вдосконалення механізмів підзвітності уряду перед парламентом і громадськістю, а також зміцнення політичної відповідальності депутатів. Особливо важливою є роль міжпартійного діалогу та співпраці між парламентом і виконавчими органами для досягнення збалансованих і стратегічних рішень.

Враховуючи сучасні глобальні тенденції, доцільно розглядати можливості для розширення міжнародної співпраці парламентів. Участь національних парламентів у міжнародних організаціях сприятиме обміну досвідом і спільному вирішенню глобальних викликів, таких як екологічні загрози, міжнародна безпека та економічні кризи.

Отже, ефективність парламентського контролю залежить від здатності держав здійснювати своєчасні інституційні реформи та адаптуватися до нових викликів. Парламентський контроль залишається важливим механізмом забезпечення демократичного управління, сприяючи зміцненню правової держави та підвищенню довіри громадян до влади.

**Ключові слова:** парламентський контроль, державне управління, виконавча влада, демократичні інститути, розподіл влади, прозорість, підзвітність, політична відпо-

відальність, реформи, міжпартійний діалог, глобалізація, міжнародна співпраця.

Parliamentary control is a key tool in the system of public administration aimed at ensuring accountability, transparency and efficiency of the executive power. It plays an important role in a democratic society, ensuring a balance between the branches of government, protecting the rights and freedoms of citizens, as well as observing the principle of separation of powers. The main mechanisms of parliamentary control are legislative oversight, budgetary control, parliamentary hearings, parliamentary inquiries, control committees, votes of confidence in the government, and audits. Each of these tools is aimed at ensuring openness and accountability of government decisions, which is important for maintaining citizens' trust in political processes and state institutions.

In the conditions of global challenges, such as political polarization, strengthening of authoritarian tendencies, wars, economic instability and changes in international relations, the role of parliamentary control becomes even more relevant. One of the main challenges is a decrease in citizens' trust in representative institutions, which leads to a crisis of the parliament's legitimacy. In addition, the growing influence of the executive power in some countries limits the ability of the parliament to exercise effective control, which can lead to an imbalance of power and a violation of democratic principles.

To overcome these challenges, it is necessary to introduce reforms aimed at strengthening the institutional mechanisms of parliamentary control. This includes increasing the transparency of legislative procedures, improving government accountability mechanisms to parliament and the public, and strengthening the political responsibility of deputies. The role of cross-party dialogue and cooperation between parliament and executive bodies to achieve balanced and strategic decisions is particularly important.

Considering the current global trends, it is expedient to consider opportunities for expanding the international cooperation of parliaments. The participation of national parliaments in international organizations will contribute to the exchange of experience and the joint solution of global challenges, such as environmental threats, international security and economic crises.

Therefore, the effectiveness of parliamentary control depends on the ability of states to carry out timely institutional reforms and adapt to new challenges. Parliamentary control remains an important mechanism for ensuring democratic governance, contributing to strengthening the rule of law and increasing citizens' trust in the government.

**Key words:** parliamentary control, public administration, executive power, democratic institutions, distribution of power, transparency, accountability, political responsibility, reforms, inter-party dialogue, globalization, international cooperation.

УДК 328.3ВРУ:351.82:342.6(477)

DOI [https://doi.org/10.32782/](https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.10)

[pma2663-5240-2024.42.10](https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.10)

**Крейденко В.В.**

к. наук з держ. упр.,  
доцент кафедри парламентаризму  
Навчально-науковий інститут публічного  
управління та державної служби  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка

**Постановка проблеми.** У сучасному світі парламентаризм виступає важливим елементом демократичного управління, а парламентський контроль є одним із ключових механізмів, що забезпечує підзвітність виконавчої влади та дотримання прав громадян. В умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій, які трансформують державні інституції, особливо актуальним постає питання ефективності парламентського контролю у державному управлінні.

З одного боку, механізми реалізації парламентського контролю повинні адаптуватися до нових реалій, зокрема, до викликів, пов'язаних із цифровізацією, що змінює способи взаємодії між органами влади та громадянами. З іншого боку, функціональні аспекти цього контролю потребують детального дослідження, адже ефективний контроль має ґрунтуватися на чітких процедурах, які забезпечують своєчасну реакцію парламенту на дії уряду, а також на підвищенні прозорості державного управління.

Необхідно визначити, які конкретні механізми парламентського контролю є найбільш ефективними в контексті української реальності та як вони можуть бути вдосконалені.

Проблема полягає в тому, що існуючі механізми парламентського контролю часто не відповідають викликам сучасності, що призводить до зниження їхньої ефективності. Зокрема, недостатня регламентація процедури контролю, обмеженість у доступі до інформації та брак чітких критеріїв оцінювання результатів діяльності виконавчої влади ускладнюють виконання парламентом своєї контрольної функції. Це, в свою чергу, підриває довіру громадян до державних інституцій, що має серйозні наслідки для легітимності парламенту як представницького органу.

Отже, дослідження механізмів реалізації та функціональних аспектів парламентського контролю в Україні є надзвичайно актуальним і необхідним для формування ефективної системи державного управління, що відповідає принципам демократичної підзвітності, прозорості та участі громадян у процесах прийняття рішень.

Парламентський контроль є ключовим інструментом у системі державного управління, спрямованим на забезпечення підзвітності, прозорості та ефективності виконавчої влади. Він відіграє важливу роль у демократичному суспільстві, забезпечуючи баланс між гілками влади, захист прав і свобод громадян, а також дотримання принципу розподілу влади. Основними механізмами парламентського контролю є законотворчий нагляд, бюджетний

контроль, парламентські слухання, депутатські запити, контрольні комітети, голосування про довіру уряду та проведення аудиторських перевірок.

Кожен із цих інструментів спрямований на забезпечення відкритості й підзвітності урядових рішень, що є важливим для підтримки довіри громадян до політичних процесів і державних інституцій. В умовах глобальних викликів, таких як політична поляризація, посилення авторитарних тенденцій, війни, економічна нестабільність і зміни в міжнародних відносинах, роль парламентського контролю стає ще більш актуальною.

Одним із головних викликів є зниження довіри громадян до представницьких інституцій, що призводить до кризи легітимності парламенту. Крім того, зростання впливу виконавчої влади в деяких країнах обмежує спроможність парламенту здійснювати ефективний контроль, що може призвести до дисбалансу влади та порушення демократичних принципів.

Для подолання цих викликів необхідно впроваджувати реформи, спрямовані на посилення інституційних механізмів парламентського контролю. Це включає підвищення прозорості законодавчих процедур, вдосконалення механізмів підзвітності уряду перед парламентом і громадськістю, а також зміцнення політичної відповідальності депутатів. Особливо важливою є роль міжпартійного діалогу та співпраці між парламентом і виконавчими органами для досягнення збалансованих і стратегічних рішень.

Таким чином, ефективність парламентського контролю залежить від здатності держав здійснювати своєчасні інституційні реформи та адаптуватися до нових викликів. Парламентський контроль залишається важливим механізмом забезпечення демократичного управління, сприяючи зміцненню правової держави та підвищенню довіри громадян до влади.

**Метою даного дослідження** є системний аналіз механізмів реалізації парламентського контролю в контексті державного управління, а також детальне вивчення функціональних аспектів цього контролю, включаючи його роль у забезпеченні підзвітності, прозорості та ефективності виконавчої влади в умовах сучасних глобальних викликів. Крім того, дослідження спрямоване на розробку рекомендацій щодо вдосконалення існуючих механізмів парламентського контролю, що дозволить зміцнити демократичні інститути та підвищити довіру громадян до державних органів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як свідчать останні дослідження і публікації, питання парламентського контролю

у державному управлінні набуває дедалі більшої актуальності, особливо в умовах сучасних викликів, таких як політична нестабільність та глобалізація. Вчені О. Бандурка та Ю. Древаль у своїй праці «Парламентаризм в Україні: становлення і розвиток» акцентують увагу на необхідності посилення парламентського контролю за виконавчою владою, що є критично важливим для забезпечення демократичних цінностей і підвищення підзвітності урядових структур у нинішній політичній ситуації [1, с. 80–96].

Політик та науковець І. Коліушко акцентує увагу на ролі парламенту в системі державного управління та його впливі на демократичний процес. Він підкреслює, що існуючі проблеми парламентського контролю потребують системних реформ.

Вчена В. Гошовська вказує на виклики, які постають перед парламентом в умовах зростаючого впливу виконавчої гілки влади. Вона підкреслює, що посилення ролі урядів у законодавчому процесі призводить до ослаблення контролю з боку парламенту, що, в свою чергу, підриває довіру громадськості до представницьких інститутів [2, с. 210–218].

Конституціоналіст А. Георгіца [3, с. 90] та академік П. Кислий [4, с. 18–21] також акцентують увагу на важливості адаптації національних парламентів до умов глобалізації, наголошуючи на необхідності реформування законодавчої діяльності з урахуванням нових міжнародних викликів, таких як економічні кризи та екологічні загрози.

Український політик та науковець В. Журавський підкреслює, що право на здійснення контрольної функції є невідемним правом парламенту в будь-якій демократичній країні. Щоправда, національні конституції та закони встановлюють різний обсяг цієї функції [5, с. 243].

Попри ці наукові напрацювання, питання ефективного функціонування парламентського контролю в умовах політичної поляризації та зниження довіри до державних інститутів залишається недостатньо дослідженим. Це створює підстави для подальшого глибокого аналізу механізмів реалізації парламентського контролю, а також рекомендацій щодо вдосконалення його функцій. Таким чином, актуальність теми підкреслює необхідність розробки комплексних рекомендацій для підвищення ефективності парламентського контролю, зокрема в напрямках посилення прозорості та підзвітності виконавчої влади.

**Виклад основного матеріалу.** Парламентський контроль виступає важливим інструментом у системі державного управ-

ління, забезпечуючи підзвітність, прозорість та ефективність виконавчої влади. У демократичному суспільстві він сприяє підтримці балансу між гілками влади, захисту прав громадян та дотриманню принципу розподілу влади. Цей механізм дозволяє парламенту не лише реагувати на дії уряду, але й проактивно забезпечувати контроль над виконанням законодавства, моніторингом державного бюджету та іншими важливими аспектами державної політики.

У сучасному світі, де відбуваються постійні політичні, соціальні та економічні зміни, роль парламентського контролю стає ще більш актуальною. Це особливо важливо в умовах глобалізації, коли національні держави стикаються з викликами, що виходять за межі їхніх кордонів, такими як економічні кризи, екологічні проблеми та безпекові загрози. В умовах політичної нестабільності, зростання авторитарних тенденцій та зниження довіри громадян до представницьких інституцій парламентський контроль стає запорукою демократичних цінностей та соціальної справедливості.

З одного боку, ефективність парламентського контролю залежить від його механізмів реалізації, які повинні бути достатньо гнучкими та адаптивними до нових реалій. Наприклад, розвиток цифрових технологій змінює способи взаємодії між органами влади та громадянами, створюючи нові можливості для підвищення прозорості та доступності інформації.

З іншого боку, функціональні аспекти парламентського контролю потребують системного аналізу, оскільки ефективний контроль має базуватися на чітких процедурах, що забезпечують своєчасну реакцію парламенту на дії уряду.

Дослідники та науковці В. Шаповал, В. Борденюк, Г. Журавльова класифікують парламентський контроль в Україні на внутрішній (внутрішньопарламентський) і зовнішній [6, с.40-41]; на попередній, поточний та наступний [7, с.131]; на загальний та спеціальний.

Вчений В. Журавський також вважає, що всю сферу парламентського контролю в Україні можна поділити на:

- контроль, що здійснюється безпосередньо Верховною Радою України;
- контроль, що здійснюється спеціальними постійно діючими органами і посадовими особами;
- контроль, що здійснюється постійними чи тимчасовими робочими органами парламенту;
- контрольна діяльність народних депутатів України, яку також слід вважати елементом парламентського контролю [5, с. 244].

На нашу думку, необхідно визначити, які конкретні механізми парламентського контролю є найбільш ефективними в контексті сучасної реальності та як вони можуть бути вдосконалені (табл. 1).

Отже, парламентський контроль виконує критично важливу роль у забезпеченні підзвітності та прозорості виконавчої влади, але його ефективність суттєво знижується під впливом політичної поляризації, економічної нестабільності та зменшення довіри громадян. Для подолання цих викликів необхідно впроваджувати заходи, які зміцнять незалежність парламенту, покращать механізми контролю за державними фінансами, а також залучать громадськість до процесу ухвалення рішень. Важливо також забезпечити ефективний доступ депутатів до інформації, що сприятиме підвищенню їхньої продуктивності та відповідальності. Паралельно, розробка чітких критеріїв для голосування про довіру уряду і регулярні аудиторські перевірки дозволять підвищити прозорість урядових дій та відновити довіру до державних інститутів. У результаті, вдосконалення механізмів парламентського контролю не лише адаптує їх до сучасних реалій, але й сприятиме стабільному розвитку демократичного суспільства, зміцнюючи основи правової держави.

Окремо, слід окреслити проблеми:

– обмежених ресурсів. Парламенти часто стикаються з серйозною проблемою обмежених ресурсів, яка проявляється в недостатній кількості фінансування, персоналу та

технологій, необхідних для здійснення ефективного контролю за діяльністю виконавчої влади. Ці обмеження призводять до неможливості проведення глибокого аналізу законодавства, бюджетних витрат або виконання законів. Відсутність достатньої кількості спеціалістів з аналітики чи експертів у певних сферах обмежує можливості депутатів, які, в свою чергу, часто не мають необхідних знань для оцінки ефективності урядових ініціатив. Для вирішення цієї проблеми важливо впровадити кілька стратегій. По-перше, необхідно переконати уряди та суспільство в важливості парламентського контролю та ініціювати підвищення бюджету для парламентських органів, що дозволить залучити більше ресурсів для аналітичних підрозділів. По-друге, проведення регулярних навчальних курсів для депутатів і їхніх асистентів допоможе підвищити їхню кваліфікацію у сферах аналізу політики, економіки та права.

– кризових ситуацій. Кризові ситуації, такі як війни, економічні кризи, природні катастрофи або глобальні пандемії, можуть суттєво обмежити можливості парламенту виконувати свої контрольні функції. Уряд часто виправдовує ухвалення надзвичайних заходів та швидких рішень, що призводить до обходу стандартних парламентських процедур. Це, у свою чергу, обмежує прозорість та підзвітність, а також може загрожувати демократичним принципам. Для вирішення цієї проблеми, необхідно розробити чіткі протоколи, які встановлять ясні правила для роботи парламенту під час кризо-

Таблиця 1

**Основні механізми парламентського контролю, виклики та рекомендації щодо їх вдосконалення**

Основні механізми парламентського контролю	Виклики	Рекомендації щодо вдосконалення механізмів парламентського контролю
Законотворчий нагляд	Політична поляризація, що ускладнює ухвалення законодавчих актів.	Підвищення прозорості законодавчих процедур та залучення громадськості.
Бюджетний контроль	Економічна нестабільність, що знижує контроль над бюджетом.	Вдосконалення механізмів контролю за витратами державного бюджету.
Парламентські слухання	Зниження довіри громадян до представницьких інститутів.	Стимулювання участі громадськості у парламентських слуханнях.
Депутатські запити	Обмеження можливостей депутатів отримувати інформацію.	Запровадження нових платформ для запитів, що спрощують та пришвидшують доступ до даних.
Контрольні комітети	Зростання впливу виконавчої влади на парламентські комітети.	Підвищення незалежності контрольних комітетів від виконавчої влади.
Голосування щодо довіри уряду	Втрата довіри до виконавчої влади та ризиків авторитаризму.	Розробка чітких критеріїв для голосування про довіру уряду.
Аудиторські перевірки	Недостатня оцінка фінансової діяльності установ.	Підвищення частоти та глибини аудиторських перевірок.

Джерело: сформовано автором

вих ситуацій. Це забезпечить збереження контрольних функцій, навіть у випадку терміновості дій виконавчої влади. Також варто ввести тимчасові комітети для швидкого реагування на кризові ситуації, які зможуть оперативно аналізувати дії уряду та надавати рекомендації. Крім того, залучення фахівців та експертів для проведення незалежних оцінок дій уряду під час криз допоможе забезпечити об'єктивність і підвищити довіру до парламентського контролю. Важливим аспектом є підвищення публічної обізнаності, що включає інформування громадськості про дії парламенту під час кризових ситуацій, що, у свою чергу, підтримує прозорість та довіру до політичних інститутів.

– соціальної апатії. Соціальна апатія є явищем, яке часто виникає внаслідок розчарування громадян у політичних процесах. Коли люди втрачають інтерес до політики, вони можуть вважати парламентський контроль неактуальним, а результати його діяльності – неефективними. Це призводить до недостатнього тиску на депутатів з боку виборців і, відповідно, зменшення мотивації до активної роботи над підвищенням прозорості та підзвітності. Для вирішення цієї проблеми важливо підвищити громадську обізнаність через проведення інформаційних кампаній, які акцентуватимуть на ролі парламентського контролю та його впливі на якість життя суспільства. Залучення громадськості до процесів ухвалення рішень, шляхом організації відкритих засідань, консультацій і слухань, може дати можливість громадянам висловлювати свої думки та ідеї, що сприятиме їхній активності. Крім того, розвиток громадянської освіти через впровадження відповідних програм у навчальних закладах навчатиме молодь розуміти важливість участі в політичних процесах і діяльності парламенту. Вдосконалення комунікації, наприклад, через використання соціальних мереж і інших платформ, допоможе досягти молодшого покоління та активізувати їхню участь у політичних справах. Запровадження цих заходів може суттєво покращити роботу парламентського контролю, підвищити його ефективність та відновити довіру громадян до державних інститутів.

**Висновки.** Парламентський контроль є критично важливим елементом у системі державного управління, забезпечуючи підзвітність, прозорість та ефективність виконавчої влади. Збереження демократичних цінностей, захист прав громадян та дотримання прин-

ципу розподілу влади залежать від здатності парламенту ефективно реагувати на дії уряду.

Обмежені ресурси, кризи та соціальна апатія становлять серйозні виклики для здійснення контрольних функцій парламенту. Для подолання цих проблем необхідно впроваджувати системні рішення, які включають підвищення фінансування парламентських органів, створення чітких протоколів для роботи під час кризових ситуацій та активне залучення громадськості до політичних процесів. Це може бути досягнуто через розвиток громадянської освіти, проведення інформаційних кампаній та використання сучасних комунікаційних платформ.

Крім того, вдосконалення механізмів парламентського контролю, таких як законотворчий нагляд, бюджетний контроль та контрольні комітети, є необхідним для підвищення їхньої ефективності. Це включає забезпечення незалежності контрольних комітетів від виконавчої влади, регулярні аудиторські перевірки та чіткі критерії для голосування про довіру уряду.

Таким чином, парламентський контроль не лише сприяє підвищенню прозорості та підзвітності урядових дій, але й відновить довіру громадян до державних інститутів. Впровадження запропонованих заходів створить основи для стабільного розвитку демократичного суспільства та зміцнить правову державу в Україні.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бандурка О.М., Древаль Ю.Д. Парламентаризм в Україні: становлення і розвиток. Харків : Ун-т внутр. справ, 1999. 276 с.
2. Парламентаризм: підручник / В. А. Гошовська та ін. 2-ге вид., допов. й розшир. Київ : НАДУ, 2019. 704 с.
3. Георгіца А. З. Сучасний парламентаризм: проблеми теорії і практики. Чернівці : Рута, 1998. 484 с.
4. Кислий П., Вайз Ч. Становлення парламентаризму в Україні: На тлі світового досвіду / літ. ред. Е.Р. Рахімкулов. Київ : Абрис, 2000. 414 с.
5. Журавський В. С. Становлення і розвиток українського парламентаризму (теоретичні та організаційно-правові проблеми). Київ : Парламентське вид-во, 2002. 344 с.
6. Шаповал В. М., Борденюк В. І., Журавльова Г. С. Парламентаризм і законодавчий процес в Україні : навч. посіб. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 216 с.
7. Державно-правова реформа в Україні : матеріали науково-практичної конференції / ред. В. Ф. Опришко та ін.. (м. Київ, листопад 1997 р.). Київ : Верховна Рада України, Інститут законодавства, 1997. 420 с.

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА  
У СФЕРІ ПРОМИСЛОВОГО УПРАВЛІННЯMECHANISMS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP  
IN THE FIELD OF INDUSTRIAL MANAGEMENT

У контексті глобалізації та швидких технологічних змін, Україні потрібно активізувати впровадження інновацій у промислове управління, зокрема через механізми державно-приватного партнерства (ДПП). Це є важливим для модернізації промислових процесів і підвищення їх ефективності, оскільки ДПП дозволяє розподілити фінансове навантаження між державним і приватним секторами, що критично для модернізації інфраструктури. ДПП підвищує ефективність ресурсів завдяки гнучкості приватного сектору, що зменшує бюрократичні зволікання та підвищує продуктивність економіки. Особливо важливим є соціально-економічний вплив ДПП, оскільки успішні промислові проекти створюють нові робочі місця, сприяють розвитку регіонів та підвищенню рівня життя. В умовах післявоєнного відновлення, де війна спричинила значні руйнування інфраструктури та промислових об'єктів, ДПП може стати ключовим механізмом для залучення інвестицій та відновлення промислового потенціалу. Міжнародний досвід підтверджує ефективність ДПП у різних економічних умовах, що демонструє значення такого підходу для України. У розвинених країнах, таких як Велика Британія, Франція та Німеччина, ДПП стало основою для реалізації інфраструктурних проєктів і модернізації промисловості. У країнах, що розвиваються, як Китай та Індія, ДПП забезпечує масштабні інфраструктурні проєкти та іноземні інвестиції. В Україні потенціал ДПП в промисловому секторі ще недостатньо реалізований. Досвід інших країн показує, що для успішного використання ДПП важливо враховувати специфічні умови кожного проєкту, економічну доцільність, а також соціальні та екологічні аспекти. У контексті України це може включати підтримку інноваційних технологій, стимулювання зеленої економіки, розвиток відновлювальних джерел енергії та впровадження принципів сталого розвитку. Крім того, одним із ключових факторів успіху ДПП є забезпечення довіри між державними і приватними партнерами. Це може бути досягнуто шляхом впровадження прозорих механізмів прийняття рішень, відкритих конкурсних процедур, а також системи моніторингу і контролю за виконанням зобов'язань. Важливу роль у цьому відіграє громадський нагляд і залучення громадськості до оцінки соціальної і екологічної доцільності проєктів. Отже, державно-приватне партнерство в Україні має значний потенціал для підтримки процесів економічного відновлення і модернізації промисловості, однак для досягнення високої ефективності цього механізму необхідно здійснити комплекс заходів із покращення регуляторної бази, підвищення прозорості та створення сприятливих умов для залучення інвестицій.

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство, інновації, промислове управління, післявоєнне відновлення, інвестиції.

In the context of globalization and rapid technological change, Ukraine needs to intensify the introduction of innovations in industrial management, in particular through public-private partnership (PPP) mechanisms. This is important for modernizing industrial processes and increasing their efficiency, as PPPs allow for the distribution of the financial burden between the public and private sectors, which is critical for infrastructure modernization. PPPs increase the efficiency of resources due to the flexibility of the private sector, which reduces bureaucratic delays and increases economic productivity. The socio-economic impact of PPPs is particularly important, as successful industrial projects create new jobs, contribute to regional development, and improve living standards. In the context of post-war recovery, where the war caused significant damage to infrastructure and industrial facilities, PPPs can be a key mechanism for attracting investment and restoring industrial potential. International experience confirms the effectiveness of PPPs in different economic conditions, which demonstrates the importance of this approach for Ukraine. In developed countries, such as the UK, France, and Germany, PPPs have become the basis for infrastructure projects and industrial modernization. In developing countries such as China and India, PPPs are enabling large-scale infrastructure projects and foreign investment. In Ukraine, the potential of PPPs in the industrial sector has not yet been sufficiently realized. The experience of other countries shows that for the successful use of PPPs, it is important to take into account the specific conditions of each project, economic feasibility, as well as social and environmental aspects. In the context of Ukraine, this may include support for innovative technologies, stimulation of the green economy, development of renewable energy sources, and implementation of sustainable development principles. In addition, one of the key factors for the success of PPPs is to ensure trust between public and private partners. This can be achieved through the introduction of transparent decision-making mechanisms, open tender procedures, and a system of monitoring and control over the fulfillment of obligations. Public oversight and public involvement in assessing the social and environmental feasibility of projects play an important role in this regard. Thus, public-private partnerships in Ukraine have significant potential to support the processes of economic recovery and industrial modernization, but to achieve high efficiency of this mechanism, it is necessary to implement a set of measures to improve the regulatory framework, increase transparency, and create favorable conditions for attracting investment.

**Key words:** public-private partnership, innovation, industrial management, post-war recovery, investment.

УДК 35.072  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.11>

**Маловічко С.О.**

аспірант кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи  
Запорізький національний університет



**Постановка проблеми.** У глобалізованій економіці, де технологічні зміни відбуваються надзвичайно швидко, країни, включаючи Україну, мають активізувати впровадження інновацій у промислове управління. Державно-приватне партнерство (ДПП) є важливим механізмом, який дозволяє залучати інвестиції та сприяє модернізації промислових процесів, підвищуючи їх ефективність. Однією з основних переваг ДПП є можливість розподілу фінансового навантаження між державним та приватним секторами, що особливо важливо для модернізації інфраструктури промисловості, яка потребує значних капіталовкладень. Це дозволяє державі розвивати інфраструктурні проекти без надмірного фінансового тиску, залучаючи приватних інвесторів до спільного управління і реалізації промислових ініціатив. Крім того, державно-приватне партнерство підвищує ефективність використання ресурсів, оскільки приватний сектор часто характеризується більшою гнучкістю та здатністю до інноваційного управління. Це допомагає уникати бюрократичних зволікань та підвищує загальну продуктивність проектів. Важливою складовою ДПП є його позитивний соціально-економічний вплив, оскільки успішні проекти у промисловому секторі сприяють створенню нових робочих місць, розвитку регіонів та підвищенню рівня життя населення. Війна спричинила значні руйнування інфраструктури, промислових об'єктів та логістичних ланцюгів, що критично вплинуло на економіку країни. У цих умовах державно-приватне партнерство (ДПП) може стати ключовим механізмом для залучення інвестицій, відновлення та модернізації промислового потенціалу країни, що є невід'ємною частиною її післявоєнної реконструкції. В умовах післявоєнного відновлення України цей аспект набуває особливого значення, оскільки промислове відродження сприятиме економічній стабільності та регіональному розвитку. Окрім того, залучення приватного сектору до державних промислових проектів може прискорити впровадження інноваційних технологій, що є надзвичайно важливим для розвитку сучасних промислових галузей, зокрема у сфері цифрових технологій та екологічно чистих виробництв. Досвід розвинених країн показує, що моделі державно-приватного партнерства можуть значно підвищити конкурентоспроможність промисловості на міжнародній арені, що робить вивчення таких механізмів актуальним для України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань використання механізмів державно-приватного партнер-

ства у сфері промислового управління присвячено роботи закордонних та вітчизняних науковців І. Білої, Є. Іллічової, Д. Бондаренко, Т. Єфименко, Н. Ліба, С. Пакуліна, Ю. Ципкіна, Т. Самофалової, В. Сичової, К. Ходякової, М. Геррарда, М. Рахмана та інших.

**Метою статті є** аналіз механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері промислового управління та розробка рекомендацій для підвищення ефективності використання ДПП в умовах промислового сектору.

**Виклад основного матеріалу.** Стабільний економічний розвиток держави неможливий без чітко визначеної та систематично реалізованої державної промислової політики, яка відповідає сучасним умовам України. Одним із основних інструментів ефективного державного регулювання в умовах ринкової економіки є розвиток державно-приватного партнерства. Державно-приватне партнерство передбачає конструктивну взаємодію між органами державної влади та приватним бізнесом з метою реалізації спільних проектів, що мають суспільну значущість. Міжнародний досвід підтверджує високу результативність такого підходу [10, с. 102].

Термін «державна промислова політика» має складну структуру і змінюється залежно від конкретних історичних та економічних умов. Більшість дослідників розглядають її як прогресивну форму співпраці між державою та приватним сектором, спрямовану на вирішення масштабних суспільних завдань. Пропонується розглядати державно-приватне партнерство в промисловій сфері як ефективний механізм, що дозволяє об'єднувати ресурси та компетенції держави і бізнесу для досягнення спільних цілей. Цей інструмент сприяє реалізації масштабних інвестиційних проектів, підвищенню ефективності виробництва, стимулюванню інновацій і забезпеченню високої якості продукції та послуг.

Державно-приватне партнерство (ДПП) є важливим інструментом реалізації державних функцій, особливо в сфері надання суспільних благ та інфраструктурних проектів. Завдяки механізмам ДПП, держава може залучати ресурси приватного сектору, що сприяє не лише оптимізації витрат, але й підвищенню загальної ефективності управління державними активами. Це стає можливим за рахунок поєднання фінансових, технічних та управлінських ресурсів обох секторів, що дозволяє вирішувати складні суспільні завдання в умовах обмежених державних ресурсів [11].

Ефективний розвиток промислового сектору країни значною мірою залежить від спільних зусиль держави та бізнесу. Синергія між

державними органами та приватними підприємствами дозволяє оптимізувати управління, стимулювати інноваційні процеси та модернізувати існуючі виробничі потужності. Модель державно-приватного партнерства передбачає активну участь держави у створенні сприятливих умов для розвитку промисловості, таких як правова підтримка, створення відповідних інфраструктур та надання податкових стимулів. Водночас, держава може передавати частину своїх функцій приватному сектору, що підвищує гнучкість та адаптивність промислового управління до змін у ринковому середовищі. Цей підхід забезпечує не тільки оптимізацію використання ресурсів, але й підвищення конкурентоспроможності економіки загалом. Досвід зарубіжних країн демонструє ефективність ДПП у різних економічних умовах. У розвинених країнах, таких як Велика Британія, Франція та Німеччина, державно-приватне партнерство стало ключовим механізмом для реалізації великих інфраструктурних проєктів, модернізації промислових підприємств та розвитку нових секторів економіки. З 1990-х років у Великій Британії ДПП активно застосовувалося в енергетичному секторі, будівництві транспортних магістралей, комунальних послуг, що дозволило значно покращити якість надання послуг та зменшити державні витрати на їх утримання [10, с. 104].

Впровадження подібних моделей у промисловості дозволило не лише підвищити ефективність підприємств, але й стимулювати розвиток нових технологій, зокрема в сфері екологічно чистих виробництв і цифровізації [5, с. 140]. У країнах, що розвиваються, ДПП відіграє важливу роль у залученні іноземних інвестицій, які є критично необхідними для модернізації інфраструктури та розвитку промисловості. У таких країнах, як Китай та Індія, державно-приватне партнерство стало основою для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів у сфері транспорту, енергетики та комунальних послуг. Китай, зокрема, став лідером у реалізації концесійних проєктів, зокрема будівництві доріг, портів, а також електростанцій, що дозволило значно покращити транспортну інфраструктуру та забезпечити економічне зростання на національному рівні [9].

Аналіз світової практики державно-приватного партнерства (ДПП) свідчить про складність і багатогранність процедур прийняття рішень щодо реалізації таких проєктів. Особливої уваги потребують механізми інтеграції проєктів ДПП у загальнодержавні плани та інвестиційні програми, а також процедури оцінки ефективності їх впровадження [1]. Варто відзначити досвід децентралізації управління проєктами ДПП, зокрема у Великій

Британії та Німеччині, де місцеві органи влади активно залучаються до процесів планування та реалізації таких проєктів [3].

Державно-приватне партнерство є перспективним інструментом модернізації промислового сектору економіки. Поєднання ресурсів і компетенцій держави та приватного бізнесу в рамках ДПП сприяє реалізації масштабних інвестиційних проєктів, підвищенню ефективності виробничих процесів і стимулюванню інновацій. Однак в Україні потенціал ДПП у промисловій сфері залишається недостатньо реалізованим. Вибір оптимальної моделі ДПП залежить від специфічних умов кожного проєкту та цілей, які перед ним ставляться. Для ефективного використання цього інструменту необхідно провести детальний аналіз різних механізмів ДПП і врахувати їх особливості у кожному конкретному випадку.

Розглянемо детальніше основні механізми ДПП та їх порівняльні характеристики (табл. 1).

Світовий досвід реалізації проєктів державно-приватного партнерства (ДПП) свідчить про різноманітність підходів до оцінки та управління такими проєктами. Для оцінки учасників ДПП застосовуються різні критерії. Наприклад, мультикритеріальна оцінка технічних компетенцій передбачає комплексну оцінку досвіду та кваліфікації потенційних партнерів на основі попередніх проєктів.

Окрім того, важливою є оцінка з позиції сталого розвитку, коли при виборі партнера пріоритет надається компаніям, що демонструють відповідальне ставлення до соціальних та екологічних аспектів своєї діяльності. Поведінкові аспекти партнерства також відіграють значну роль і ґрунтуються на довгострокових довірчих відносинах між усіма учасниками проєкту [10, с. 105].

Для успішної модернізації промислового сектору за допомогою механізмів ДПП необхідно активізувати практичну реалізацію таких проєктів і розширювати сферу їх застосування в різних галузях економіки. Крім того, важливо розвивати інституційне середовище, що сприятиме ефективній співпраці між державою і приватним бізнесом. Переваги використання ДПП полягають у залученні додаткових інвестицій, оскільки приватний сектор забезпечує фінансові ресурси для розвитку інфраструктури та економіки в цілому. Також зростає ефективність, оскільки конкуренція між приватними компаніями стимулює зниження витрат і підвищення якості надання послуг.

ДПП сприяє стимулюванню інновацій, адже приватний сектор часто є рушійною силою технологічного розвитку. Додатково, цей механізм допомагає зменшити навантаження на державний бюджет, оскільки частина витрат

Таблиця 1

**Основні механізми ДПП та їх порівняльні характеристики**

Механізм ДПП	Опис	Переваги	Недоліки	Коли застосовувати
Концесія	Передача державою приватному сектору права на управління та експлуатацію державного майна на певний строк.	Залучення приватних інвестицій, підвищення ефективності управління, передача ризиків приватному сектору.	Можливі суперечки щодо умов договору, ризик неякісного обслуговування.	Для проектів, що потребують значних інвестицій та довгострокової експлуатації (дороги, порти, аеропорти).
Будівництво-операція-передача (БОТ)	Приватний сектор фінансує, будує та експлуатує об'єкт протягом певного періоду, після чого передає його державі.	Залучення приватних інвестицій, швидке будівництво, передача ризиків приватному сектору.	Високі початкові інвестиції для приватного партнера, можливі затримки у передачі об'єкта державі.	Для великих інфраструктурних проектів, що потребують значних інвестицій.
Договори про управління	Передача державою приватному сектору права на управління державним підприємством або об'єктом інфраструктури.	Підвищення ефективності управління, впровадження нових технологій.	Можливі конфлікти між державою та приватним партнером щодо стратегії розвитку підприємства.	Для державних підприємств, які потребують реструктуризації та підвищення ефективності.
Спільні підприємства	Створення спільного підприємства державою та приватним партнером для реалізації спільних проектів.	Об'єднання ресурсів і компетенцій, спільне прийняття рішень.	Можливі складнощі в управлінні, конфлікти інтересів між партнерами.	Для проектів, що потребують комплексного підходу та об'єднання різних видів ресурсів.
Фінансовий лізинг	Держава бере в лізинг обладнання або транспортні засоби у приватного партнера.	Гнучкі умови фінансування, можливість оновлення обладнання.	Висока вартість лізингових платежів.	Для оновлення обладнання державних підприємств.

на розвиток перекладається на приватних партнерів. Для подолання технічної відсталості вітчизняної промисловості необхідно створювати сприятливі умови для інвестування в модернізацію виробництва. Це включає створення сучасних промислових зон, обладнаних енергоефективним устаткуванням і системами автоматизації, а також забезпечення високого рівня екологічної безпеки та охорони праці [4].

Реалізація проектів державно-приватного партнерства (ДПП) супроводжується численними ризиками та викликами, що можуть суттєво вплинути на їхню успішність. Серед основних ризиків виділяються фінансові, що включають зміни вартості проекту через інфляцію, непередбачені витрати, несплату боргів приватним партнером або валютні коливання. Юридичні ризики можуть виникати через нечіткість формулювань у контрактах, зміни в законодавстві чи можливість судових спорів. Політичні ризики пов'язані з можливими змінами політичної кон'юнктури, протестами громадськості чи форс-мажорними обставинами.

Технічні ризики включають застарівання технологій або виникнення технічних проблем під час будівництва чи експлуатації проекту. Також існують управлінські ризики, що можуть виникати через нездатність приватного партнера забезпечити ефективне управління проектом.

Для мінімізації цих ризиків та забезпечення успішної реалізації проектів ДПП необхідно впроваджувати комплекс заходів, зокрема попередню оцінку ризиків, що передбачає детальний аналіз потенційних загроз на етапі підготовки проекту. Важливим також є ефективний механізм розподілу ризиків, де у договорі чітко визначаються відповідальності сторін за різні типи ризиків. Створення резервного фонду для покриття непередбачених витрат, страхування проекту від різноманітних ризиків, забезпечення прозорості та відкритості, зокрема доступу громадськості до інформації про проект, а також регулярний моніторинг і контроль за виконанням умов договору є важливими елементами. Ефективне управління ризиками є ключовою умовою успішної ре-

лізації проектів ДПП та суттєво підвищує їхню привабливість для інвесторів.

Державно-приватне партнерство (ДПП) є системним і прозорим інституційним інструментом для залучення додаткових фінансових, людських і організаційних ресурсів у процес відновлення країни. Історичний досвід свідчить про те, що такі проекти можуть сприяти не лише відновленню і будівництву соціальних і інфраструктурних об'єктів, але й промислових і військових об'єктів. Проектний підхід в управлінні ДПП забезпечує стратегічну рамку для вирішення завдань, оскільки проекти ДПП можуть бути інтегровані в стратегії і плани відновлення регіонів і міст. Специфіка угод за умов інституціональної визначеності створює умови для прозорого використання коштів бізнесу, іноземних донорів і бюджетів відновлення.

Основним завданням для держави в умовах післявоєнної відбудови та розширеного застосування механізму ДПП є швидка адаптація законодавства та пошук нових джерел фінансування проектів [2]. У контексті післявоєнного відновлення мобілізаційна модель економіки, що включає проекти ДПП на рівні регіонів, громад і держави в цілому, може створити основи для розвитку інфраструктури на базі передових технологій та екологічних аспектів відтворення постраждалих територій. Це також дозволяє визначити профіль держави у глобальній системі розподілу праці, яка почала швидко змінюватися з початку світової пандемії 2020-2021 років [8].

Модель взаємодії в рамках ДПП, завдяки своїм перевагам, здатна вирішувати конфлікти інтересів у техніко-технологічній, суспільно-політичній та соціально-економічній сферах, мобілізувати соціально-економічний потенціал регіонів і громад, включаючи природні ресурси та громадянські активи, а також збалансовувати інтереси економічних і державних акторів [6]. Стратегія регіонального розвитку через угоди ДПП відрізняється тим, що органи державного управління та місцевого самоврядування забезпечують привабливість проектів для бізнесу та інтегрують підприємницький потенціал у мобілізаційний [7].

**Висновки.** Державно-приватне партнерство (ДПП) є ефективним інструментом для розвитку інфраструктури та економіки, особливо в контексті післявоєнної відбудови. Проте його реалізація пов'язана з певними ризиками, які потребують ретельного аналізу і розробки ефективних стратегій управління. У умовах післявоєнного відновлення важливо створити сприятливе законодавче середовище, яке забезпечить прозорість і відкритість процедур, а також підвищить довіру до державних інституцій. ДПП може стати ключовим елементом модернізації промисловості та підвищення її конкурентоспроможності, що особ-

ливо актуально в умовах післявоєнного відновлення, де необхідно відновити і модернізувати постраждалу інфраструктуру та економічні структури. Вибір конкретного механізму ДПП має враховувати цілі проекту, специфіку галузі та інші фактори, що впливають на успіх реалізації. Для забезпечення ефективної реалізації проектів у післявоєнний період необхідно забезпечити прозорість та ефективність процедур відбору партнерів, а також належний контроль за виконанням договорів.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Біла І., Іллічова Є. Світовий досвід державно-приватного партнерства. *Економіка і управління національним господарством*. 2018. No 21. С. 26–29.
2. Бондаренко Д. Державно-приватне партнерство як інноваційний інструмент реалізації державної політики зайнятості молоді на регіональному рівні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2020. Вип.3 (46). С. 61–68.
3. Єфименко Т. Державно-приватне партнерство в системі регулювання економіки : монографія. Київ : 2012. 371 с.
4. Інститут стратегічних досліджень при Президенті України. Особливості застосування державно-приватного партнерства як механізму реалізації нової регіональної політики. Аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1239/> (дата звернення: 25.08.2020).
5. Ліба Н. Механізм реалізації державно-приватного партнерства в Україні. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2017. № 19. С. 140–149.
6. Пакулін С., Ципкін Ю., Пакуліна А. Розвиток державно-приватного партнерства в регіоні в умовах уповільнення темпів глобалізації економіки. *Траєкторія науки*. 2017. Т.3. No 1. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=trna\\_2017\\_3\\_1\\_7](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=trna_2017_3_1_7) (дата звернення: 25.08.2020).
7. Самофалова Т. Взаємодія і відповідальність сторін в угодах державно-приватного партнерства. *Державне будівництво*. 2018. No 1. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua> (дата звернення: 25.08.2020).
8. Сичова В., Самофалова Т. Державно-приватне партнерство у повоєнному відновленні України. *Державне будівництво*. 2023, 2.34: 125–141.
9. Ходякова К. Державно-приватне партнерство, як інструмент реформування промислового сектору економіки. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019, 1 (55). С. 102–107.
10. Gerrard M. What are public-private partnerships, and how do they differ from privatizations? *Finance & Development*. 2001. Vol. 38, No 3. URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2001/09/gerrard.htm> (дата звернення: 25.08.2020).
11. Rahman M., Kumaraswamy M. Assembling integrated project teams for joint risk management. *Constr Manage Econ*. 2005. No 23 (4). pp. 131–151.

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІНСЬКИХ ПРИНЦИПІВ У РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОСТІ ПІДХОДІВ

### FOREIGN EXPERIENCE OF MANAGEMENT PRINCIPLES IN THE IMPLEMENTATION OF STATE SOCIAL AND HUMANITARIAN POLICY IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE APPROACHES

*Встановлено, що інноваційна політика європейських країн тісно інтегрована в їх соціально-економічну стратегію, оскільки інновації виступають ключовим засобом досягнення стратегічних цілей. Використання інструментів інноваційної політики для вирішення соціальних завдань розвивається на фоні викликів, які постають навіть перед розвиненими країнами. Ці виклики можуть бути зумовлені як соціально-економічними проблемами, зокрема старінням населення, так і наслідками інноваційних процесів, етичними аспектами використання високих технологій. Інновації стають інтегральною частиною стратегії, що поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти, створюючи основу для довгострокового розвитку суспільства.*

*Обґрунтовано, що тривогу у суспільства і влади викликає постійне зростання економічного навантаження на природні ресурси та пов'язані з цим екологічні проблеми, які можуть зашкодити благополуччю нинішніх і майбутніх поколінь. Окрім екологічних викликів, в обох країнах актуальними є й соціально-гуманітарні виклики, зокрема ті, що виникають внаслідок цифровізації. Влада наголошує на необхідності відповідального та етичного використання цифрових алгоритмів, зростаюче економічне навантаження на природні ресурси та екологічні проблеми потребують активної участі держави у впровадженні стійких і екологічно відповідальних рішень. Цифровізація соціальної сфери в Україні повинна супроводжуватися відповідними етичними нормами для запобігання соціальній ізоляції окремих груп населення та забезпечення рівного доступу до цифрових послуг.*

*З'ясовано, що для глибшого розуміння змін у цілях та змісті інноваційної політики в сучасній економіці, варто звернути увагу на досвід європейських країн. У цих країнах інноваційна політика розглядається як один із ключових інструментів досягнення соціально-економічних цілей. Вона не лише спрямована на підтримку економічного зростання, а й відіграє важливу роль у вирішенні важливих соціальних завдань, таких як покращення якості життя, подолання соціальної нерівності, боротьба з наслідками старіння населення та адаптація до нових викликів, що виникають у зв'язку з цифровізацією та розвитком новітніх технологій.*

*Обґрунтовано, що Україна також зустрілася з подібними викликами, які вимагають впровадження інноваційних рішень у соціальній сфері. Зміни у демографічній структурі, зокрема старіння населення, та зростаючі виклики в галузі охорони здоров'я, потребують впровадження комплексної інноваційної політики. Розробка рішень, спрямованих на продовження активного віку, зменшення навантаження на систему охорони здоров'я та покращення якості життя людей похилого віку, може стати важливим елементом державної стратегії України, особливо на етапі проходження військової агресії з боку РФ на території України.*

**Ключові слова:** управлінські принципи, державна політика, соціально-гуманітарний вектор, інноваційні підходи, реалізація, зарубіжний досвід.

*It has been established that the innovation policy of European countries is closely integrated into their socio-economic strategy, as innovation is a key means of achieving strategic goals. The use of innovative policy tools to solve social problems is developing against the background of challenges facing even developed countries. These challenges can be caused by both socio-economic problems, in particular the aging of the population, and the consequences of innovation processes, ethical aspects of the use of high technologies. Innovation becomes an integral part of a strategy that combines economic, environmental and social aspects, creating the basis for long-term development of society.*

*It is well-founded that the constant growth of the economic burden on natural resources and the related environmental problems, which can harm the well-being of current and future generations, cause anxiety in society and the authorities. In addition to environmental challenges, social and humanitarian challenges are also relevant in both countries, in particular those arising as a result of digitalization. The authorities emphasize the need for responsible and ethical use of digital algorithms, the growing economic burden on natural resources and environmental problems require the active participation of the state in the implementation of sustainable and environmentally responsible solutions.*

*In addition, digitalization of the social sphere in Ukraine should be accompanied by appropriate ethical norms to prevent social isolation of certain population groups and ensure equal access to digital services. It was found that for a deeper understanding of changes in the goals and content of innovation policy in the modern economy, it is worth paying attention to the experience of European countries. In these countries, innovation policy is considered as one of the key tools for achieving socio-economic goals. It is not only aimed at supporting economic growth, but also plays an important role in solving important social tasks, such as improving the quality of life, overcoming social inequality, combating the consequences of an aging population and adapting to new challenges arising from digitalization and development of the latest technologies.*

*It is substantiated that Ukraine also faced similar challenges that require the implementation of innovative solutions in the social sphere. Changes in the demographic structure, in particular the aging of the population, and growing challenges in the field of health care require the implementation of a comprehensive innovative policy. The development of solutions aimed at prolonging the active age, reducing the burden on the health care system and improving the quality of life of the elderly can become an important element of the state strategy of Ukraine.*

**Key words:** management principles, state policy, social and humanitarian vector, innovative approaches, implementation, foreign experience.

УДК 349.3:332.1:331.101:352.02  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.12>

**Парубчак П.І.**

аспірант

Міжрегіональна академія управління персоналом

**Постановка проблеми у загальному вигляді з важливими науковими і практичними завданнями.** Реалізація інноваційних підходів у зарубіжних країнах передбачає тісну взаємодію з соціально-гуманітарною політикою, що забезпечує ефективне реагування на сучасні виклики. Європейські країни активно використовують інновації для покращення систем охорони здоров'я, освіти, соціальної допомоги, а також для боротьби з екологічними загрозами та посиленням соціальної інтеграції. Важливо, що інноваційна політика не обмежується лише економічними цілями, але також спрямована на створення більш сталого, справедливого суспільства, що є особливо актуальним у світлі глобальних викликів, таких як зміни клімату, старіння населення та зростання нерівності. Країни-члени ЄС адаптують свою національну політику відповідно до цих рамок, враховуючи національні інтереси та специфіку своєї економіки. Такий підхід гарантує, що інноваційна політика буде інтегрована у ширший соціальний контекст, підтримуючи принципи відповідальності та справедливості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми.** У теоретичних дослідженнях та в документах міжнародних організацій наголошується, що соціально-гуманітарна політика європейських країн все частіше орієнтується на відповідь на глобальні виклики через інновації [3]. Соціально-економічні інновації є важливим компонентом, що дозволяє адаптувати технологічні рішення до потреб суспільства, підтримуючи справедливий розподіл результатів економічного зростання та мінімізуючи соціальні ризики. Таким чином, інноваційна політика європейських країн є інтегрованою частиною їх загальної соціально-економічної стратегії, яка передбачає вирішення не лише економічних, а й соціальних питань, що дозволяє досягати сталого розвитку та покращення якості життя населення.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена стаття.** Для поглиблення розуміння змін цілей та змісту інноваційної політики у сучасній економіці на тлі вищеназаних викликів, необхідно дослідити питання, яким чином у зарубіжних країнах формується інноваційна політика, як її цілі та реалізація сполучаються із соціально-економічною політикою та відповідають на соціально-гуманітарні виклики, що постають перед цими країнами. Сучасна інноваційна політика спрямована не лише на технологічний розвиток, а й на вирішення соціальних проблем, а саме, доступ до охорони здоров'я, екологічна безпека.

**Мета статті** полягає в науковому обґрунтуванні управлінських принципів реалізації державної соціально-гуманітарної політики в контексті можливої імплементації зарубіжного досвіду щодо інноваційних підходів.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Етичні питання займають ключову роль у формуванні інноваційної політики, оскільки впровадження новітніх технологій має потенційні ризики для суспільства. Сучасні дискусії навколо державної інноваційної політики зосереджені не тільки на технічних аспектах, але й на моральних та етичних викликах. При цьому аналізуються не лише принципи етичної поведінки у розробці технологій, але й здійснюються спроби економічної оцінки їхнього впливу на суспільство та економіку. Етичні проблеми стосуються таких питань, як приватність даних, безпека штучного інтелекту та генетичних технологій, рівний доступ до інновацій та запобігання соціальній нерівності, викликаній новими технологіями.

Інклюзивність інновацій стала однією з ключових тем у дискусіях щодо соціально-економічного розвитку, оскільки технологічний прогрес може впливати на суспільство двояким чином. З одного боку, нові технології можуть суттєво підвищити якість життя тих, хто має доступ до них, зокрема через поліпшення охорони здоров'я, освіти та доступу до інформації. З іншого боку, нерівномірний доступ до технологій може збільшити соціальну нерівність, розширюючи розрив між різними групами населення. Тому інклюзивні інновації стають критично важливими для забезпечення рівних можливостей та справедливого розподілу переваг технологічного розвитку.

Інновації повинні забезпечувати рівномірний розподіл переваг та ризиків, пов'язаних з технологічним прогресом, серед усіх верств суспільства, зокрема соціально незахищених груп [1]. Це також включає розширення можливостей для працевлаштування в інноваційних секторах та на високотехнологічних робочих місцях для всіх громадян. Важливим елементом є залучення всіх груп населення до обговорення пріоритетів інноваційного розвитку, щоб уникнути протиріч між цілями економічного зростання та інклюзивного соціально-економічного прогресу.

Дослідження також розглядають перспективи розробки інклюзивних інновацій на основі окремих проривних технологій, таких як нанотехнології. В дискурсі про інклюзивні інновації особливу увагу приділяють темі поєднання впровадження високотехнологічних виробництв, які підвищують продуктив-

ність праці, із забезпеченням усіх груп населення гідною роботою. Соціально-економічна політика в цьому контексті повинна зосереджуватися на створенні умов, які б сприяли залученню соціально незахищених верств населення до інноваційних процесів, що не лише підвищить їхню економічну активність, а й зменшить соціальну нерівність, забезпечуючи рівні можливості для всіх.

Вирішення проблем здоров'я, старіння та благополуччя також стає пріоритетом, що підкреслює необхідність інтеграції технологій у медичні та соціальні системи, оскільки сучасні виклики потребують інноваційних рішень для підтримки старшого покоління. Крім того, боротьба з інфекціями, яка включає дослідження в галузі нових вакцин і терапій, має прямий вплив на здоров'я населення та загальну стійкість системи охорони здоров'я. Посилення соціальної та економічної стійкості, що охоплює питання безпеки у фізичному та віртуальному просторі, також є важливим аспектом. У цьому контексті підвищення обізнаності і готовності до ризиків і загроз стає важливим завданням, яке вимагає уваги з боку держави та суспільства.

Вирішення проблем нерівномірного територіального соціально-економічного розвитку та нерівності є ще одним важливим аспектом. Це акцентує увагу на зменшенні соціальних розривів між різними регіонами країни, що сприяє забезпеченню справедливості та рівності у доступі до ресурсів і можливостей. Ці напрямки підкреслюють, що інноваційна політика може бути спрямована не лише на технологічний прогрес, а й на покращення якості життя громадян, що є важливим аспектом соціально-економічної політики, яка має на меті досягнення справедливого та стійкого розвитку.

Основними механізмами реалізації програм є створення нових дослідницьких центрів, коопераційні проекти між бізнесом і університетами, інвестиційні партнерства та схеми преміювання. Інвестиції спрямовані на стимулювання інновацій та співпраці, розробку нових технологічних рішень і створення нових робочих місць. Завершені проекти дозволили компаніям, які брали участь у програмі, значно збільшити свої доходи. На реалізацію програм, пов'язаних з потребами старіючого населення та впровадженням новітніх технологій у діагностиці, було виділено значні кошти, залучаючи приватні інвестиції, які також сприяли розвитку цієї сфери.

В останні роки спостерігається збільшення участі громадськості та потенційних споживачів у технологічних проектах. Ці стратегічні

установки суттєво впливають на реалізацію заходів у сфері регулювання інноваційної діяльності. Такий підхід до формування стратегічних цілей розвитку економіки країни забезпечує комплексний і системний характер соціально-гуманітарної спрямованості інноваційного процесу. Відповідно до загальних стратегічних настанов і соціально-гуманітарних викликів, в інноваційній політиці формуються пріоритетні напрямки, а державні програми, які мають на меті вирішення соціальних проблем, містять розділи, присвячені відповідним інноваціям [2]. Ці програми відповідають вимогам інклюзивності, відповідальності та етичності.

На розвиток таких інновацій спрямовані зусилля всіх державних органів, які забезпечують підтримку інноваційних процесів. Ця взаємодія між різними секторами суспільства та державою підкреслює важливість спільної роботи для досягнення соціально-економічних цілей, що сприяє не лише економічному зростанню, але й поліпшенню якості життя громадян. Таким чином, фінська модель інноваційної політики демонструє, як соціально-економічна політика може інтегрувати інноваційні підходи для забезпечення стійкого розвитку та благополуччя суспільства в цілому.

Поряд з традиційними секторами, в яких економіка вже досягла значних успіхів, нові напрями, такі як вуглецева нейтральність, екоінвестиції, клінтех, біоекономіка, економіка замкнутого циклу, а також вирішення проблеми дефіциту природних ресурсів, стають ключовими для формування нових історій зростання. Ці галузі не лише сприятимуть економічному розвитку, а й забезпечать основи для створення стійкої фінської промисловості, яка стане новим фундаментом у фундаменті суспільного добробуту та процвітання. Таким чином, стратегія підкреслює важливість адаптації до сучасних викликів і потреб, а також використання інновацій як каталізатора для позитивних змін у суспільстві та економіці.

Ще одна сфера діяльності, в якій влада зарубіжних країн вбачає перспективи досягнення високої конкурентоспроможності, - це розвиток технології штучного інтелекту, яка застосовується в багатьох галузях економіки. Важливо зазначити, що він розглядається не лише як проривна технологія, але й як інструмент, що впливає на формування нових моральних норм, етики та цінностей суспільства, а також на еволюцію науки у соціології, праві та економіці. Важливим шляхом до цих рішень буде максимально відкрите обговорення етичних питань із залученням усіх зацікавлених сторін суспільства, держави та бізнесу. Організація відкритого обговорення

та участь широкого кола учасників у ключових питаннях соціального розвитку є універсальним правилом, якого дотримуються фінські влади, визначаючи зміст державної соціально-економічної політики в цілому. Зазначене підкреслює важливість балансу інтересів усіх соціальних груп у процесі прийняття рішень, що, у свою чергу, сприяє досягненню стійкого розвитку країни.

В Україні соціально-економічна політика в умовах глобальних викликів також зазнала значних змін, орієнтуючись на інтеграцію інновацій та стійкий розвиток. В умовах війни та кризових ситуацій державні інституції прагнуть адаптуватися до нових реалій, зокрема через підтримку інноваційних проектів у сферах, що мають соціальне значення. Національні програми розвитку включають компоненти, спрямовані на підтримку старшого населення, розвиток цифрових технологій, енергетичну ефективність та екологічну безпеку.

Важливою складовою цих програм є залучення всіх стейкхолдерів, включаючи місцеві громади, бізнес та наукові установи. Такі ініціативи мають на меті формування більш адаптивної та стійкої економічної системи, що відповідає сучасним викликам, зокрема змінам клімату, економічній нестабільності та соціальній нерівності. Крім того, Україна активно працює над створенням інноваційної екосистеми, що дозволяє вітчизняним науковцям і підприємцям впроваджувати новітні технології, необхідні для модернізації економіки та покращення рівня життя населення.

**Формулювання висновків і перспектив подальших досліджень в даному напрямку.** Вивчення досвіду зарубіжних країн дозволяє осмислити в широкому контексті процес трансформації інноваційної політики, зокрема в умовах глобальних викликів.

Важливо, щоб вітчизняні розробники та політики враховували цей досвід, впроваджуючи інновації, які не лише сприятимуть соціально-економічному зростанню, а й підвищать загальний рівень добробуту населення. Зазначене потребує комплексного підходу до розробки політики, що враховує потреби всіх соціальних груп, їхню участь у процесах ухвалення рішень і розподілі ресурсів. Держава повинна активно залучати приватний капітал до створення соціально орієнтованих інновацій за допомогою інструмента співфінансування.

З огляду на досвід зарубіжних країн Україні слід зосередитися на формуванні стратегічних партнерств між державними органами, приватним сектором та громадянським суспільством. Відкритий діалог і спільні зусилля всіх учасників можуть стати запорукою успішного втілення інноваційних рішень, спрямованих на покращення соціально-економічної ситуації в країні. Це дозволить Україні не лише впоратися з поточними викликами, а й закласти основи для стійкого розвитку в майбутньому. При виборі напрямів інноваційної діяльності береться до уваги не лише оптимальність реалізації, а й баланс інтересів усіх учасників процесу, а саме держави, наукової спільноти, бізнесу та кінцевих користувачів інновацій, що сприяє більш ефективному та справедливому розподілу ресурсів.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Коляда С. П. Тріади менеджменту – креативний підхід до розвитку організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2017. № 1. С. 21–28.
2. Мурашко М. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник / 2-ге вид., стереотип. К. : Знання, 2006. 311 с.
3. Економіка і управління на підприємстві : науково-освітній портал. URL: <http://eur.ru/> (дата звернення: 12.09.2024).



## ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ОНОВЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

### THE PECULIARITIES OF THE FUNCTIONING OF TERRITORIES IN THE CONDITIONS OF RENEWAL OF REGIONAL DEVELOPMENT AND EUROPEAN INTEGRATION POLICY

*У статті досліджено особливості функціонування територій в умовах двох сучасних взаємопов'язаних політичних процесів в Україні, а саме дій Уряду України у сфері оновлення регіонального розвитку та продовження євроінтеграційного курсу України.*

*Проаналізовано законодавчі ініціативи, виклики, експертні висновки щодо сучасного стану реалізації регіональної політики в Україні та зазначено переважний фокус урядових дій у сфері підтримки саме територій відновлення з однієї сторони, та з другої сторони відсутність інструментів державної підтримки визначених у державній стратегії регіонального розвитку України 2021-2027 функціональних типів територій сфери регіонального економічного зростання.*

*Доведено необхідність синхронізації стратегічного планування розвитку функціональних типів територій окремо на місцевому та регіональному рівнях, як сфери публічного управління розвитком територій громад та регіонів з урядовими діями на національному рівні, і як сфери державного управління регіональним розвитком, та міждержавного управління в контексті євроінтеграційної політики України.*

*Зазначено, що участь громад та регіонів України у створенні власних стратегій розвитку функціональних типів територій є важливим процесом реалізації сучасної євроінтеграційної політики Європейського Союзу, фокусом якої є місцевий та регіональний рівень, та механізмом наближення Україною до європейських стандартів управління регіональним розвитком та територіальним співробітництвом.*

*Доведено, що процес оновлення регіонального розвитку включає в собі два конвергенційні процеси, а саме процес відновлення територій, які постраждали від бойових дій, та і розвиток територій, які мають соціально економічний та проектний потенціал, і потребують розробки спеціальних механізмів їхньої підтримки з боку держави та мають можливості залучення фінансування з європейських програм, доступ до яких відкрито Україні, як кандидата у члени Європейського Союзу.*

*Розглянуто питання створення моделі оновлення регіонального розвитку на місцевому та регіональному рівні через створення функціонального типу території «Слобожанський мікрорегіон відновлення та розвитку».*

*Доведено актуальність проведення тематичних досліджень розвитку функціональних типів територій для місцевого та регіонального рівнів за участю науковців та практиків сфери розвитку територій.*

**Ключові слова:** публічне управління, державне управління, розвиток територій, функціональні типи територій, система управління регіональним розвитком, євроінтеграційна політика, оновлення регіонального розвитку.

*The article examines the peculiarities of the functioning of the territories in the conditions of two modern interconnected political processes in Ukraine, namely the actions of the Government of Ukraine in the field of renewal of regional development and continuation of the European integration process of Ukraine.*

*The legislative initiatives, challenges, expert opinions regarding the current state of implementation of regional policy in Ukraine were analyzed, and the predominant focus of government actions in the field of support for recovery areas was noted on the one hand, and on the other hand, the lack of development of state support tools specified in the State Strategy for Regional Development of Ukraine 2021–2027 for functional types of territories in the sphere of regional economic growth.*

*The necessity of synchronizing the strategic planning of the development of functional types of territories separately at the regional and local levels, as the sphere of public management of the development of the territories of communities and regions with government actions at the national level, and as the sphere of state management of regional development, and interstate management in the context of the European integration policy of Ukraine has been proven.*

*It is noted that the participation of communities and regions of Ukraine in creating their own strategies for the development of functional types of territories is an important process of implementing the modern European integration policy of the European Union, the focus of which is the local and regional level, and a mechanism for Ukraine to approach European standards of regional development management and territorial cooperation.*

*It has been proven that the process of renewing regional development includes two convergence processes, namely the process of restoring territories affected by hostilities, as well as the development of territories that have socio-economic and project potential and require the development of special mechanisms for their support from the state and have opportunities to attract funding from European programs, access to which is open to Ukraine, as a candidate for membership of the European Union.*

*The question of creating a model of renewal of regional development at the local and regional level through the creation of a functional type of territory "Slobzhanskyi Microregion of Restoration and Development" was considered.*

*The relevance of conducting thematic studies of the development of functional types of territories for the local and regional levels with the participation of scientists and practitioners in the field of territorial development has been proven.*

**Key words:** public administration, state administration, territorial development, functional types of territories, regional development management system, european integration policy, renewal of regional development.

УДК 353  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.13>

**Сиромолот Е.А.**

аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, керівник Інформаційного центру Асоціація європейських прикордонних регіонів

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Характеризуючи виклик та проблему регіонального розвитку України, а саме «Неготовність системи управління регіональним розвитком до процедур та кращих практик ЄС», законодавець посилається на дві статті 174 і 175 Договору про функціонування ЄС де наведена інформація про структурні фонди ЄС доступ до яких для суб'єктів регіональної політики України буде визначитися у тому числі спроможністю громад та регіонів України розробляти відповідні проекти та програми, створенню територіальної моделі управління коштами структурних фондів ЄС на місцевому та регіональному рівнях, розробки відповідних інструментів підготовки, управління, моніторингу та контролю програм і проектів.

Але слід зауважити що в вищенаведених статтях розглядається більш широкий інформативний комплексний контент особливостей функціонування територій у ЄС, а саме наявність територіальних диспропорцій, подолання відсталості між регіонами та визначаються типи територій з особливим потребами для вирішення існуючих проблем та підтримки їхнього розвитку до яких запроваджується міждержавна економічна політика ЄС досягнення економічної, соціальної та територіальної згуртованості через створення європейських структурних фондів.

Тому на наш погляд, для вирішення виклику, проблеми та завдань у забезпечення готовності системи управління регіональним розвитком України до процедур та кращих практик ЄС необхідно визначити загальні та специфічні особливості функціонування територій ЄС і громад та регіонів України, і на цій основі провести дослідження дій та рішень на місцевому та регіональному рівнях з питань гармонізації та синхронізації територіального підходу та підтримки розвитку функціональних типів територій, як важливої складової формування міждержавної політики України та ЄС у сфері регіонального розвитку та європейської інтеграції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питанням розвитку територій, публічного управління, європейської інтеграції займаються вітчизняні та зарубіжні вчені Внукова Н.М., Гавкалова Н.Л., Деркач Т.В., Євсєєва О.О., Шебанін В. С., Уманська В.В., Решетілов Г.О., Николаєва В.І., Назаренко П.В., Заблодська І.В., Сторонянська І.З., Матюшенко І.Ю., Резніков В.В., Толкованов В.В., Отенко В.І., Чаговець Л.О., Чернов С.І., Шульга В.О., Цятковська В.М., Федіна Н.В., Martin Guillermo Ramnrez, Eduardo Medeiros,

Hynek Včhm, Joachim Beck, Dominik Bertram, Gorkemli Kazar, Ricardo Carvalho Bruno Ferreira та інші.

Разом з тим залишається ще не достатньо висвітленим питання дослідження розвитку територій як об'єкту у системи управління регіональним розвитком та євроінтеграційної політики, студювання ролі публічного управління у формуванні стратегій розвитку територій громад та регіонів України і реалізації їхньої участі у європейській політиці досягнення економічної, соціальної та територіальної згуртованості через проектну участь у програмних фінансових інструментах ЄС.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Дослідження сучасного стану трансформації державного управління України в умовах оновлення регіонального розвитку та продовження євроінтеграційних процесів показує актуальність студювання окремих сфер розвитку територій у системі управління регіональним розвитком України та ідентифікації і диференціації їх як окремих складових та завдань сфери, як державного управління так і сфери публічного управління з метою формування ефективних інструментів здійснення політик регіонального розвитку та європейської інтеграції.

Характерною особливістю сучасних політик України та ЄС щодо функціонування територій є перехід до визначення функціональних типів територій, які потребують державної підтримки та на нашу думку, актуальним управлінським процесом, з точки зору моніторингу та оцінки результатів реалізації державної стратегії регіонального розвитку України 2021–2027, є визначення та побудова функціональної територіальної моделі участі громад та регіонів України у доступних для України програмах ЄС для України, як кандидата у члени ЄС.

На нашу думку формування територіальної моделі функціонального типу територій є сферою публічного управління розвитком територій та докладання спільних зусиль європейських та українських науковців і практиків щодо створення відповідного інструментарію ідентифікації та розвитку функціональних типів територій та ефективної співпраці з представниками громад, регіонів і центральних органів виконавчої та законодавчої влади України у сфері регіонального розвитку та євроінтеграційної політики.

**Метою статті є** дослідження особливостей функціонування територій в контексті сучасних викликів регіонального розвитку України та політики соціальної, економічної та територіальної згуртованості ЄС, територі-

ального впливу на систему управління регіональним розвитком та євроінтеграційної політики України, формування категоріального простору розвитку територій, з визначенням спільних завдань розвитку функціональних типів територій в контексті формування територіальної моделі європейської інтеграції для місцевого та регіональних рівнів влади, як сфери публічного управління з однієї сторони, так як сфери державного та міждержавного управління розвитком територій, з другої сторони, проведення тематичних наукових досліджень сучасного стану реалізації євроінтеграційної політики та удосконалення євроінтеграційного механізму публічного управління розвитком територій.

**Виклад основного матеріалу.** На необхідність системного підходу щодо визначення та підтримки функціональних типів територій в контексті регіональної політики України, здійснення процесу моделювання різних територіальних форм співробітництва громад та регіонів, як сфери публічного управління розвитком територій та європейської практики впровадження належного врядування («Good Governance») для територіального та транскордонного співробітництва, акцентували увагу Н Гавкалова та інші [1]. Інноваційний підхід Державної стратегії регіонального розвитку України 2021–2027 роках полягає у визначенні території як об'єкту регіонального розвитку, які мають специфічний набір соціальних, просторових, екологічних, безпекових, економічних особливостей та підтримку з боку держави через створення механізмів розвитку функціональних типів територій як процесу підвищення конкурентоспроможного територій громад та регіонів [2].

Але сучасний стан практики державного регулювання розбудови функціональних типів територій [3], свідчить про відсутність дієвих інструментів їхньої ідентифікації та підтримки розвитку, та потребують на нашу думку іншого диференційованого підходу до бачення системи управління регіональним розвитком з визначенням окремо завдань у сфері державного управління так і сфери публічного управління розвитком територій, дослідження їхнього зв'язку та процесів синергії і конвергенції.

Ці дві важливі складові системи управління регіонального розвитку можна дослідити аналізуючи багаторічні європейські експертні аналітичні матеріали та практику розвитку територій, постійні процеси удосконалення нормативно-правового регулювання системи управління регіональним розвитком та удосконалення євроінтеграційного механізму

публічного управління розвитком територій в Європейському Союзі.

Особливості створення та формування політик розвитку територій в Європейському Союзі мають незмінні інституційні законодавчі засади з моменту його створення та відображені у двох договорах, де у статті 174, 175 Договору про функціонування ЄС, а саме, викладені базові виклики розвитку територій; типи територій, які потребують уваги; політична ціль міждержавного управління розвитком територій, фінансові інструменти підтримки, проведення звітності, зміцнення багатосторонньої співпраці та глобального «Good Governance», стаття 21 договору про Європейський Союз [4].

В Люблянській Декларації [5] територія визначається як складна система управління, що включає не тільки урбанізовану і сільську місцевості, так і інші простори, такі як промислові землі, природа в цілому та навколишнє середовище. Це опора і незамінний каркас проживання та діяльності людини, а отже, є основою сталого розвитку.

Функціональний підхід до розвитку територій є сучасним політичним процесом синергії та конвергенції міждержавного управління та публічного управління, про що свідчить виконання проекту Functional Areas in the EU project (2022–2024) результатом якого є проведенні досліджень, створення методологічних інструментів, формування політичних рекомендацій, програм фінансування і створення бази даних кращих практик [6].

В історичній ретроспективі створення Європейського Союзу можна констатувати початкові процеси створення у 1958 році першої територіальної моделі функціональної території та транскордонної співпраці, а саме Єврорегіон Euroregion [7, с. 62], в час коли відбулося історичне укладання Римських Угод про створення Європейського економічного співтовариства і Європейського співтовариства з атомної енергії.

Слід також відзначити що до особливостей розвитку територій у Європейському Союзі можна віднести також формування категоріального простору розвитку територій, які мають безпосередньо вплив на формування політичних рішень щодо розвитку територій та базується на відповідній практиці міждержавного управління і «Good Governance» та включають такі категорії як «розвиток території», «територіальний вплив», «територіальний вимір», «територіальні виклики», «територіальний підхід», «територіальна чутливість», «територіальний порядок денний», «територіальна громада», «типологія територій»,

«територіальність», «транскордонні території», «функціональні території», «територіальний добробут», «територіальна ідентичність», «територіальні диспропорції», «територіальна модель співпраці» тощо.

Накоплений теоретичний та практичний європейський досвід розвитку різних типів територій, їхні природні, географічні, економічні, соціальні, інституційні та інші особливості розвитку було відображено у документах 17-тої Конференції міністрів Ради Європи, відповідальних за просторове планування (CEMAT) [8], які вплинули на формування територіального підходу у Державній стратегії регіонального розвитку України 2021–2027, та обумовило використання територіальної типології (NUTS) у Європейській регіональній статистиці для визначення права територіальних одиниць на отримання фінансування з фондів згуртування ЄС [9] і введення статистичної класифікації територіальних одиниць України (NUTS-UA) у відповідності до *acquis* ЄС у сфері статистики починаючи з 1 січня 2025 року [10] в контексті процесів європейської інтеграції України, як кандидата у члени ЄС.

Належне врядування («Good Governance») визначено у Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки як передумова європейської інтеграції, основним принципом посилення відносин між сторонами посилюючись на 3 статтю Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, і проведення необхідних політичних, соціально-економічних, законодавчих та інституційних реформ, необхідних для ефективного реалізації Угоди про асоціацію [11].

Але слід зауважити, на нашу думку, в даній стратегії реформування державного управління в Україні, слід відобразити сучасний територіальний підхід та вимір регіонального розвитку України стосовно управління розвитком функціональними типами територій як сфери публічного управління розвитком територій, виходячи з того факту що розвиток належного врядування («Good Governance») в Європейському Союзі має власну історію та координується Центром експертизи «Good Governance» Ради Європи, базується на визначених стандартах, інструментах та практиках його застосування, до яких належить розвиток територіального та транскордонного співробітництва [12].

На нашу думку дослідження та координацію процесу впровадження належного врядування («Good Governance») в Україні за європей-

ською методологією (стандарти, інструменти та практика), як важливої складової змісту проведення реформи державного управління, має проводитися у тому числі за участю наукових шкіл, фокус та тематика досліджень яких є державне управління, публічне управління, розвиток територій, регіональний розвиток, європейська інтеграція [13].

Викликом та проблемою для системи управління регіональним розвитком у сучасних умовах її оновлення, є створення ефективної територіальної моделі управління функціональними типами територій, вирішення якої на нашу думку можливо в контексті запровадження європейської інноваційної моделі управління «жива лабораторія», багаторічного досвіду діяльності Асоціації європейських прикордонних регіонів (АЄПР) в Європейському Союзі (ЄС) так і в Україні, яка розглядає прикордонні регіони як живі лабораторії європейської інтеграції, та яка має величезний багаторічну практику щодо функціонування та розвитку транскордонних територій і територіальних моделей управління транскордонним співробітництвом, який на нашу думку можна використати для створення ефективної територіальної моделі управління функціональними типами територій громад та регіонів в Україні.

В канун 10 ти річчя зі дня свого створення Інформаційний центр АЄПР в ХНЕУ ім. С. Кузнеця, спільно з виконкомом АЄПР, кафедрою державного управління, публічного адміністрування та економічної політики в ХНЕУ ім. С. Кузнеця виступили у 2024 році з ініціативою щодо проведення спільних наукових тематичних досліджень, створення комунікаційної платформи науковців та практиків з питань розвитку територіального та транскордонного співробітництва України та ЄС, запровадження моделі управління «жива лабораторія» для створення теоретичних та практичних інструментів територіального та транскордонного співробітництва для громад та регіонів в Україні, розробки територіальної моделі розвитку функціональних типів територій, а саме «Слобожанський мікрорегіон відновлення та розвитку» на основі європейської практики інституційного розвитку транскордонних територій [14].

Таким чином, переважними напрямками на сучасному етапі оновлення системи управління регіональним розвитком в Україні виступають як процеси з відновлення та розвитку, так і функціонування територій, як сфери регулювання публічного управління розвитком територій. Досвід міждержавного управління європейською інтеграцією демонструє наявність взаємопов'язаних через євроінте-

граційний механізм диференційованих систем як державного управління так і публічного управління розвитком територій, які впливають на особливості функціонування територій в умовах відновлення та розвитку. Тому, на нашу думку, актуальним окремим завданням реформування державного України на 2022–2025 роки необхідно визначити як «Публічне управління розвитком територій» з такими компонентами на місцевому та регіональному рівнях, як проведення тематичних досліджень у сфері оновлення, відновлення, розвитку та створення функціональних типів територій; моніторинг і оцінка впровадження «Good Governance», багаторівневого управління; проведення стратегічного планування розвитку територіального співробітництва та європейської інтеграції; створення фінансових інструментів для підтримки проектів відновлення та розвитку територій; проведення навчання та отримання навиків роботи з структурними фондами ЄС; створення бази кращих практик розвитку територій тощо.

**Висновки.** Одже, публічне управління розвитком територій є важливою складовою у системі державного управління регіональним розвитком та євроінтеграційної політики, має категоріальний простір розвитку територій та формується на стандартах, інструментах та практики «Good Governance». Функціональні типи територій, мають територіальний вплив на регіональну політику та соціальну, економічну і територіальну згуртованість ЄС, функціонують через процеси оновлення, відновлення та розвитку територій, створення територіальних моделей управління для подолання територіальних диспропорцій, викликів регіонального розвитку та мають доступ до фінансових програмних інструментів фондів згуртованості ЄС. Ефективність виконання державної стратегії регіонального розвитку України 2021–2027, на нашу думку, буде залежить від спроможності створення на місцевому та регіональному рівнях територіальних моделей управління функціональними типами територій, як сфери публічного управління розвитком територій, за участю представників наукових шкіл, та запровадженням моделі дослідження процесом управління «жива лабораторія», як інноваційних центрів знань та практики у сфері розвитку територій, співпраці науковців та політиків, представників громад та регіонів, створення фінансових інструментів підтримки їхнього розвитку. Фокус подальших досліджень буде пов'язано з розробкою та впровадженням територіальної моделі «Слобожанський мікро-регіон відновлення та розвитку» та удоскона-

лення євроінтеграційного механізму публічного управління розвитком територій громад та регіонів України.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Gavkalova N., Syromolot E., & Lukashev S. The role of public administration in the development of territories. *Public Administration and Law Review*. 2023. № 2. p. 52–61. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-2-52-61>
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова КМУ від 15 березня 2024 р. № 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-%D0%BF#n2>
3. Сиромолот Е. А. Удосконалення механізмів визначення функціональних типів територій як чинника євроінтеграційних процесів України. *Публічне управління: проблеми та перспективи* : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 23 листопада 2023 р. : тези допов. Харків : ТОВ «Константа», 2023. С. 508–514. <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31998>
4. CONSOLIDATED VERSIONS OF THE TREATY ON EUROPEAN UNION AND THE TREATY ON THE FUNCTIONING OF THE EUROPEAN UNION. Official Journal of the European Union. Дата звернення від 07.06.2016. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=celex%3A12016ME%2FTXT>
5. 13th European Conference of Ministers responsible for Regional Planning (CEMAT) (Ljubljana, Slovenia: 16–17 September 2003) on “Implementation of strategies and visions for sustainable spatial development of the European continent”. URL: <https://rm.coe.int/13th-european-conference-of-ministers-responsible-for-regional-planning/168076ce7b>
6. Functional Areas in the EU project (2022–2024). URL: <https://functionalareas.eu/methodological-toolkit/>
7. Gavkalova N., Syromolot E., Guillermo Ramnrez M., Mullan C., & Lytovchenko Ye. The significance of the Council of Europe’s governance tool “Territorial and cross-border cooperation” for regional development: Literature review. *Development Management*. 2024. vol. 23. № 2. P. 56–69. doi: 10.57111/devt/2.2024.56.
8. 17-та Конференція міністрів Ради Європи, відповідальних за просторове планування (CEMAT) (дата звернення 03.11.2017). URL: <https://www.coe.int/en/web/conference-ministers-spatial-planning/17th-cemat>
9. Territorial typologies: NUTS – Nomenclature of territorial units for statistics. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts/territorial-typologies>
10. Про затвердження Статистичної класифікації територіальних одиниць України (NUTS-UA) : Наказ Державної служби статистики України № 189 від 18.07.2024. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/norm\\_doc/2024/189/189\\_2024.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2024/189/189_2024.htm)
11. Деякі питання реформування дер-

жавного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. Дата оновлення від 23.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

12. Centre of Expertise for Good Governance. URL: <https://web.archive.org/web/20231218195227/https://www.coe.int/en/web/good-governance/centre-of-expertise>

13. Сиромолот Е.А., Гавкалова Н.Л. Роль наукових шкіл у дослідженні процесів публічного управління відновленням розвитку територій. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали Всеукраїнської

науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2024. С. 264–267.

14. Гавкалова Н.Л., Сиромолот Е.А. Рушійні сили та процеси відновлення розвитку міських територій. Розкриття потенціалу міста: Зміцнення державних інституцій через словацько-українське транскордонне співробітництво в розширеному європейському просторі: збірник тез за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 18–19 квітня 2024 року). м. Ужгород : видавництво «Говерла», 2024. С. 134–137. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32784>

## УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ У РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СУСПІЛЬНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ЩОДО ДОТРИМАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СТАНДАРТІВ

### ADMINISTRATIVE APPROACHES IN THE IMPLEMENTATION OF THE STATE POLICY OF SOCIAL WELFARE REGARDING THE OBSERVANCE OF SOCIO-ECONOMIC STANDARDS

Доведено, що на сучасному етапі розвитку України питання соціального захисту населення набуває особливої ваги. Військові дії, економічна нестабільність та соціальні трансформації суттєво впливають на рівень життя громадян і вимагають системних змін у сфері державної політики щодо соціального забезпечення. Одним із ключових напрямів модернізації соціальної сфери є розробка та впровадження соціально-економічних стандартів, що може стати інструментом стабілізації та розвитку системи соціального захисту.

З'ясовано, що зменшення нерівності в доходах в Україні може стати важливим стимулом для соціально-економічного зростання та збільшення споживчого попиту. Скорочення соціальної диференціації дозволить підвищити рівень споживання серед домогосподарств, особливо серед найменш забезпечених громадян, що сприятиме зростанню внутрішнього ринку та виробництва. У результаті це може призвести до стабільного зростання внутрішнього валового продукту, яке стане основою для подальшого підвищення якості життя населення та соціально-економічного зростання держави в сучасних умовах.

Охарактеризовано, що до пріоритетних завдань сучасної України входить модернізація всієї системи соціального захисту громадян та підвищення її ефективності на фоні постійних соціально-економічних викликів та безпекових загроз спричинених війною з РФ. Одним із найдієвіших механізмів для досягнення цієї мети може стати впровадження соціально-економічних стандартів, який забезпечуватиме рівні можливості для всіх громадян у доступі до суспільних послуг та підтримки. Важливою умовою є інтеграція таких стандартів у сучасну політику державного управління.

Обґрунтовано, що важливим аспектом державної політики у цій сфері є побудова довіри до системи соціального захисту. Останні роки показують, що без достатньої довіри громадян до державних інститутів будь-які реформи в сфері соціального забезпечення можуть бути малоефективними. У зв'язку з цим, соціальний стандарт має включати не лише матеріальну підтримку, але й прозорість, зрозумілі механізми реалізації та контроль за їх виконанням. Зазначене створить умови для посилення соціальної згуртованості та відчуття справедливості серед населення, що є важливим чинником в умовах кризи.

Встановлено, що тенденції в економіці останнього часу в Україні диктують необхідність оновлення системи соціальної підтримки громадян. Ключовим завданням при цьому є підвищення ефективності соціального захисту для зменшення нерівності та підвищення якості життя населення. В умовах економічної кризи та війни важливо забезпечити стабільний розвиток держави

шляхом досягнення зримих позитивних результатів у соціальній сфері, зокрема усунення соціально-економічних диспропорцій між різними верствами населення.

**Ключові слова:** державна політика, соціальні стандарти, суспільне благополуччя, економічна стабільність, реалізація, управлінські підходи.

It has been proven that at the current stage of Ukraine's development, the issue of social protection of the population is gaining special importance. Military operations, economic instability and social transformations significantly affect the standard of living of citizens and require systemic changes in the sphere of state policy regarding social security. One of the key areas of modernization of the social sphere is the development and implementation of social standards, which can become a tool for the stabilization and development of the social protection system. It was found that the reduction of income inequality in Ukraine can become an important stimulus for socio-economic growth and increase in consumer demand.

Reducing social differentiation will allow to increase the level of consumption among households, especially among the least well-off citizens, which will contribute to the growth of the domestic market and production. As a result, this can lead to a stable growth of the gross domestic product, which will become the basis for further improvement of the quality of life of the population and socio-economic growth of the state in modern conditions. It is characterized that the priority tasks of modern Ukraine include the modernization of the entire system of social protection of citizens and increasing its effectiveness against the background of constant socio-economic challenges and security threats caused by the war with the Russian Federation.

One of the most effective mechanisms for achieving this goal can be the introduction of a social standard that will ensure equal opportunities for all citizens in accessing public services and support. An important condition is the integration of such standards into modern public administration policy. It is substantiated that an important aspect of state policy in this area is building trust in the social protection system. Recent years have shown that without sufficient trust of citizens in state institutions, any reforms in the field of social security may be ineffective. In this regard, the social standard should include not only material support, but also transparency, clear implementation mechanisms and control over their implementation.

This will create conditions for strengthening social cohesion and a sense of justice among the population, which is an important factor in the crisis. It has been established that recent economic trends in Ukraine dictate the need to update the system of social support for citizens. The key task is to increase the effectiveness of social protection to reduce inequality and

УДК 349.3:332.1:331.101:352.02  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.14>

**Харченко Д.О.**

к. наук з держ. упр., доцент,  
докторант  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

*improve the quality of life of the population. In the conditions of economic crisis and war, it is important to ensure the stable development of the state by achieving visible positive results in the social sphere, in particular, the elimination*

*of socio-economic disparities between different layers of the population.*

**Key words:** state policy, social standards, public welfare, economic stability, implementation, management approaches.

**Постановка проблеми у загальному вигляді з важливими науковими і практичними завданнями.** У контексті соціально-економічних викликів, спричинених війною, питання вдосконалення механізмів державної підтримки населення стає ще більш актуальним для України. Поряд з діючими програмами соціального захисту, необхідно розробляти додаткові заходи, які б допомогли суттєво покращити ситуацію у соціальній сфері та забезпечити підтримку найбільш вразливим категоріям населення. Такий підхід допоможе не лише пом'якшити соціальну напругу, але й забезпечити більш ефективний перерозподіл державних ресурсів у часи кризи. Розуміння необхідності реформування соціальної системи в Україні вже існує на державному рівні, уряди останніх років активно розробляють плани з модернізації системи соціального захисту, включаючи адресну підтримку та соціальні програми для малозабезпечених верств населення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми.** Українські дослідники та науковці підкреслюють важливість системного підходу до формування стандартів соціально-економічного благополуччя, вказуючи на необхідність комплексних рішень, які враховують соціальну нерівність, низький рівень доходів значної частини населення та обмежений доступ до соціальних послуг у віддалених регіонах країни [3]. Вони акцентують на тому, що впровадження стандартів може допомогти забезпечити рівний доступ до базових соціальних благ і зменшити розрив між найбіднішими та найбагатшими верствами населення. Це, у свою чергу, сприятиме загальній стабілізації економічної ситуації та зниженню соціальної напруги в країні. Дослідники підтримують необхідність впровадження стандартів соціально-економічного благополуччя в країнах з економіками, що трансформуються. Акцентується на забезпеченні рівного доступу до системи охорони здоров'я, освіти та житлових умов, також те, що соціальні стандарти можуть стати потужним інструментом для зменшення бідності та економічної нерівності.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена стаття.** Відповідно до тверджень сучасних дослідників у галузі державного управління у сучасних умовах економічної нестабільності, війни та соціальних потрясінь для підвищення

рівня та якості життя громадян необхідні комплексні підходи до вирішення соціальних проблем. Потреба у створенні єдиної системи соціально-економічних стандартів є нагальною для забезпечення сталого розвитку держави та справедливого розподілу ресурсів.

Під стандартами слід розуміти сукупність показників, які встановлюють мінімальні вимоги до рівня життя, соціального забезпечення та доступу до базових соціальних благ по всій країні.

Основна мета впровадження стандартів соціально-економічного благополуччя в Україні полягає в забезпеченні рівних можливостей для всіх громадян, зменшенні соціальної нерівності та підвищенні рівня життя найбільш уразливих верств населення [1]. У сучасних реаліях України, зважаючи на соціально-економічні трансформації, зумовлені війною та економічною кризою, впровадження єдиного соціального стандарту є не лише необхідністю, але й вимогою часу. Ці показники можуть включати рівень доходів, доступність медицини, освіти, соціальних послуг та інших важливих елементів, що сприяють забезпеченню гідних умов для громадян. Зазначене дозволить покращити якість життя громадян та забезпечити стабільність та соціальну рівність у довгостроковій перспективі.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні управлінських підходів у реалізації державної політики суспільного благополуччя щодо дотримання соціальних та економічних стандартів для громадян на сучасному етапі.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Увага, яка приділяється проблемі соціального благополуччя у наукових колах України, не відповідає її ключовій значущості для держави та суспільства. Підхід, при якому соціально-економічні стандарти мають бути забезпечені внаслідок державних програм фінансової підтримки, є перспективним і потребує подальшої розробки. Використання меж прожиткового мінімуму та національної системи соціально-економічних стандартів для визначення рівня життя дозволяє краще планувати бюджетні витрати на соціальні потреби. Проте, для комплексного вирішення проблеми нерівності доходів та доступу до соціальних благ необхідні додаткові інструменти, які могли б сприяти усуненню соціальної напруги та забезпеченню соціальної справедливості.



Запровадження таких інструментів, як безумовний базовий дохід, могло б стати важливим кроком для подолання бідності та зменшення нерівності можливостей серед населення. Особливо це актуально у зв'язку з економічними наслідками пандемії та військовими діями, які значно погіршили рівень життя багатьох громадян. Відсутність стабільних джерел доходу вразливих верств населення вимагає впровадження механізмів, які б дозволили їм забезпечувати свої базові потреби та відчувати соціальну підтримку з боку держави. Створення умов для рівного доступу до медичних, освітніх та соціальних послуг також має стати пріоритетом в українській соціальній політиці.

З огляду на поточні виклики, Україні необхідно продовжувати працювати над вдосконаленням соціальних стандартів та пошуком нових моделей соціального забезпечення. Окрім підвищення рівня державної підтримки, важливо стимулювати економічну активність населення, сприяючи створенню нових робочих місць, особливо у відновлених регіонах. Водночас, на найвищому політичному рівні в Україні все активніше обговорюється ідея запровадження єдиних соціальних стандартів для різних сфер життя та верств населення. Протягом останнього року дискусії про необхідність таких стандартів охоплюють як окремі сектори, так і всю країну загалом, пріоритетом стає розробка стандартів, які б сприяли розвитку суспільного капіталу та забезпечували рівний доступ до соціальних благ.

У період війни та соціально-економічних трансформацій в Україні ситуація з суспільним благополуччям регламентується низкою нормативно-правових актів. З метою підвищення рівня життя населення, державою реалізуються програми, які спрямовані на покращення умов проживання, доступу до медичних послуг і освіти. Додатково, в умовах війни важливою є реалізація заходів, які сприяють відновленню економіки та підтримці бізнесу. Зокрема, уряд впроваджує ініціативи, спрямовані на спрощення процедур отримання кредитів для підприємств, що постраждали внаслідок конфлікту. Важливим кроком є також програма «Є Підтримка», яка передбачає виплату одnorазових грошових допомог бізнесу.

У рамках міжнародної допомоги Україна отримує фінансову підтримку від міжнародних організацій, таких як Світовий банк та Міжнародний валютний фонд, що також сприяє покращенню суспільного благополуччя. Ці заходи є критично важливими для забезпечення соціальної стабільності та відновлення економічного потенціалу країни. Таким чином, запровадження єдиних соціальних стандартів

в Україні стане важливим етапом для досягнення рівноваги в соціально-економічному розвитку різних регіонів [2]. Це дозволить не лише покращити рівень життя громадян, але й сприятиме відновленню довіри до держави через створення прозорих механізмів соціального захисту.

Можна констатувати, що на державному рівні в Україні починають прийматися кроки щодо впровадження елементів та принципів, які можуть бути віднесені до структурних елементів соціального благополуччя. Зокрема, український уряд затвердив Концепцію цифрової трансформації соціальної сфери, яка передбачає поетапний перехід до електронного надання соціальних послуг. Ця система забезпечить більш простий і зручний доступ до соціальних виплат через єдину платформу державних послуг, що дозволяє оптимізувати процес оформлення допомоги для мільйонів українців.

В Україні впровадження стандартів соціально-економічного благополуччя також перебуває на початковому етапі. Однак існує розуміння необхідності створення нової системи соціального забезпечення, яка б відповідала викликам часу та потребам населення. Проте, прийняття гарантованих соціально-економічних стандартів, на думку багатьох експертів, є неминучим, зазначене обумовлено логікою науково-технічного, економічного, соціального та демографічного розвитку, який спостерігається як в Україні, так і у світі. Автоматизація виробничих процесів, роботизація та застосування технологій штучного інтелекту, які вже починають активно впроваджуватися, можуть призвести до радикальних змін на ринку праці.

У такій ситуації прийняття стандартів соціально-економічного благополуччя, що гарантують певний набір соціальних послуг та виплат, може стати найефективнішим рішенням для уникнення соціальних потрясінь та забезпечення стабільності в суспільстві [4]. Важливо враховувати, що стандарти соціально-економічного благополуччя мають містити широкий спектр соціальних гарантій, включаючи не лише матеріальні виплати, а й доступ до якісних соціальних послуг, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальна підтримка, житлові програми та благоустрій територій.

Підходи до формування соціальних стандартів повинні базуватися на комплексному аналізі потреб населення та сприяти інтеграції різних форм соціальної допомоги, щоб забезпечити всебічний розвиток громадян і покращити якість їхнього життя. Крім цього, варто розширити умови отримання допомоги, зокрема забезпечення житлом за договором

соціального найму або передбачити видачу базового набору необхідних продуктів для нужденних категорій громадян, чиї поточні доходи або життєва ситуація не дозволяють їм забезпечувати себе самостійно. Такі види допомоги можуть надаватися в межах соціального договору, що створить додаткові можливості для підтримки вразливих верств населення. У фінансовому контексті доречно згадати про реалізацію національних проектів в Україні, які мають на меті вирішення нагальних соціальних проблем, зокрема соціальної нерівності.

У рамках таких проектів створюються програми, спрямовані на підтримку вразливих верств населення, розвиток охорони здоров'я, освіти, спорту, а також модернізацію інфраструктури. Впровадження стандартів соціально-економічного благополуччя могло б ефективно допомогти Україні в реалізації положень національних проектів та систематизації заходів. Порівняно з досвідом Європейського Союзу, де соціальні стандарти та програми забезпечення благополуччя громадян є невід'ємною частиною політики держав, Україні слід врахувати сучасні досягнення європейських країн у цій сфері.

ЄС активно впроваджує ініціативи, спрямовані на підвищення рівня життя, забезпечення соціальної справедливості та зменшення нерівності. Такі програми можуть стати прикладом для України, де важливо не лише розвивати соціальну інфраструктуру, а й створювати умови для сталого розвитку та підвищення добробуту. Впровадження ефективної системи соціального захисту дозволить зменшити соціальну напругу, забезпечити стабільність та підтримати розвиток суспільства в сучасних умовах глобалізації та змін на ринку праці.

**Формулювання висновків і перспектив подальших досліджень в даному напрямку.** Дотримання стандартів соціально-економічного благополуччя може стати потужним інструментом для перетворення України на лідера у сфері соціальних реформ. Реалізація такого стандарту не лише відповідатиме міжнародним тенденціям, а й

створить основи для побудови ефективної системи соціального забезпечення, яка охоплюватиме всі верстви населення. Це дозволить Україні стати прикладом для інших країн, які прагнуть модернізувати свою соціальну політику, базуючись на принципах справедливості та рівності. Коли громадяни відчують реальні результати соціальної політики, вони будуть більш схильні підтримувати ініціативи держави, що забезпечить більш стабільну політичну ситуацію в країні, що дозволить уникнути соціальних конфліктів і напруженості, які можуть виникати в умовах нерівності та недостатньої соціальної підтримки.

Підтримка вразливих груп населення та створення умов для самореалізації громадян сприятиме розвитку внутрішнього ринку, збільшенню споживчого попиту та інвестицій. Коли населення забезпечене базовими соціальними благами, воно стає активним учасником економічного процесу, що позитивно впливає на загальний стан економіки. Впровадження стандартів соціально-економічного благополуччя може стати не лише соціальною, а й економічною вигодою для України. Це дозволить країні зайняти гідне місце на міжнародній арені, демонструючи успішні результати соціальних реформ. У довгостроковій перспективі, такі ініціативи не лише покращать якість життя громадян, а й утведять позиції держави у світі, роблячи її прикладом для інших країн, які прагнуть до соціальної справедливості та економічної стабільності.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Коляда С. П. Тріади менеджменту – креативний підхід до розвитку організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2017. № 1. С. 21–28.
2. Мурашко М. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник / 2-ге вид., стереотип. К. : Знання, 2006. 311 с.
3. Економіка і управління на підприємстві : науково-освітній портал. URL: <http://eur.ru/> (дата звернення: 12.09.2024).
4. Павлюк К. Діяльність неурядових громадських організацій у контексті забезпечення національної безпеки. *Вісник НАДУ*. 2012. № 2. С. 210–217.

## СЕКЦІЯ 3 МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

### ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЧЕРЕЗ ТЕРИТОРІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ

### INNOVATIVE APPROACHES TO REGIONAL DEVELOPMENT THROUGH TERRITORIAL GOVERNANCE

Стаття присвячена дослідженню інноваційних підходів до регіонального розвитку через територіальне управління в Сумській області. Автори проводять аналіз літературних джерел та досліджують теоретичні аспекти інновацій, зокрема їхню роль у системі розвитку територіальних громад. Метою статті є розкриття та аналіз теоретичних аспектів інноваційного розвитку регіонів з акцентом на роль територіального управління, стратегічного планування, партнерських відносин та вимірювання інновацій. Це дозволить виявити ключові фактори та розробити рекомендації для сталого й ефективного розвитку регіонів. Додаткові цілі включають дослідження внеску регіонального управління у забезпечення сталого розвитку та визначення невирішених проблем, які потребують подальшого вивчення в цьому напрямі. Зазначається, що децентралізація відіграла ключову роль у зміні системи управління територіями в Україні, сприяючи поліпшенню надання послуг, розвитку інфраструктури та залученню інвестицій. Висвітлено значущі аспекти децентралізації, такі як фінансова децентралізація та розширення повноважень місцевих органів влади. Автори розглядають інноваційні підходи до розвитку різних сфер, включаючи сільське господарство, освіту та інфраструктуру. В статті пропонуються рекомендації щодо створення Інноваційного Центру, розвитку IT-інфраструктури, підтримки інновацій у сільському господарстві та інших напрямках. Розглянуті аспекти, такі як технологічні зміни, створення нових продуктів, розвиток бізнес-моделей та інфраструктури, надали обґрунтування для формулювання конкретних цілей дослідження. SMART-підхід до розвитку територіальних громад був визначений як ефективний інструмент, спрямований на досягнення конкретних та вимірюваних результатів, які є досяжними та реалістичними за визначений час. Запропоновані рекомендації сприятимуть впровадженню інноваційних підходів та покращенню розвитку територій. Загалом, дослідження наголошує на важливості інновацій у вирішенні сучасних викликів та підтримці сталого розвитку місцевих громад.

**Ключові слова:** інновації, регіональний розвиток, територіальне управління, сільське

господарство, сталий розвиток, децентралізація.

The article studies innovative approaches to regional development through territorial management in the Sumy region. The authors conduct an analysis of literary sources and investigate the theoretical aspects of innovations, in particular their role in the development system of territorial communities. The purpose of the article is to reveal and analyze the theoretical aspects of the innovative development of regions with an emphasis on the role of territorial management, strategic planning, partnership relations, and measurement of innovations. This will allow for the identification of key factors and the development of recommendations for sustainable and efficient regional development. Additional objectives include researching the contribution of regional governance to sustainable development and identifying unsolved issues that require further study in this direction. It is noted that decentralization played a key role in changing the territorial management system in Ukraine, contributing to the improvement of service provision, infrastructure development, and investment attraction. Significant aspects of decentralization, such as financial decentralization and empowerment of local authorities, are highlighted. The authors consider innovative approaches to developing various fields, including agriculture, education, and infrastructure. The article offers recommendations for the creation of an Innovation Center, the development of IT infrastructure, and support for innovations in agriculture and other areas. Aspects considered, such as technological changes, the creation of new products, and the development of business models and infrastructure, provided the rationale for formulating specific research objectives. The SMART approach to developing territorial communities was defined as an effective tool aimed at achieving specific and measurable results that are achievable and realistic within a specified time. The proposed recommendations will contribute to the implementation of innovative approaches and improve the development of territories. In general, the study emphasizes the importance of innovation in solving modern challenges and supporting the sustainable development of local communities.

**Key words:** innovations, regional development, territorial governance, agriculture, sustainable development, decentralization.

УДК 332.166.2  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.15>

#### Бричко А.М.

к. екон. наук,  
доцент кафедри публічного управління  
та адміністрування  
Сумський національний аграрний  
університет

#### Харченко Т.О.

д. наук з держ. упр.,  
доцент кафедри публічного управління  
та адміністрування  
Сумський національний аграрний  
університет

**Постановка проблеми** у загальному вигляді. Регіональний розвиток є ключовим аспектом сталого економічного та соціокультурного прогресу. У контексті постійних змін

у світі та швидкого технологічного розвитку, інноваційні підходи до регіонального управління стають визначальними факторами, які сприяють створенню конкурентоспроможних

та стійких територій. Територіальне управління, в якості стратегічної арени, визначає ефективність впровадження інновацій в регіональному контексті. Це означає взаємодію громад, бізнес-структур, та владних органів для створення сприятливого середовища для інновацій, що в свою чергу сприяє економічному зростанню та поліпшенню якості життя населення.

Стаття присвячена аналізу інноваційних підходів до регіонального розвитку через призму територіального управління. Ознайомлення з питаннями ключових аспектів стратегічного планування, управління знаннями, партнерства між різними суб'єктами, роллю регіонального управління та інших важливих факторів, які визначають успішний інноваційний розвиток регіонів відкриють нові можливості для розуміння та вдосконалення інструментів, які можуть використовуватися для досягнення сталих та інноваційно налаштованих регіональних екосистем. Дослідження інноваційних підходів до регіонального розвитку через територіальне управління є вельми актуальним і важливим у сучасному контексті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз тенденцій та підходів, які вказують на зростаючий інтерес дослідників до проблеми інноваційного регіонального розвитку через територіальне управління. Дослідники звертають увагу на важливість взаємодії між галузями знань та їхнім впливом на інноваційний розвиток регіонів. Кілька провідних дослідників та їхніх внесків у цю область включають: М. Портер [1], вивчає регіональні конкурентні переваги та роль інновацій у створенні життєздатних економічних кластерів; А. Унсега [2], досліджує роль соціальних інновацій у регіональному розвитку та сталому суспільстві; Г. Шумпетер [3], Ц. Сінью [9], а також українських вчених, зокрема О. Підвальна [4], Н. Ніронович [5], О. Собко [6], І. Єпіфанова [7], В. Неймет [8] та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У ході аналізу інноваційних підходів до регіонального розвитку через територіальне управління виявлено кілька аспектів, які залишаються невирішеними. Головними з них є: дослідження ефективності інновацій, що впроваджуються в реальні практики та які чинники перешкоджають цьому процесу; роль та участь громади в інноваційних ініціативах та забезпеченні сталості цих змін у часі; аналіз конкретних соціально-економічних вигод, що випливають з інновацій у територіальних громадах, і визначення їхнього впливу. Остаточо, вирішення цих аспектів допоможе у глибшому розумінні проблем інноваційного розвитку територіаль-

них громад та виявленні шляхів їх подальшого вдосконалення.

**Метою статті** полягають у розкритті та аналізі теоретичних аспектів інноваційного розвитку регіонів, зосереджуючись на ролі територіального управління, стратегічного планування, партнерств і вимірювання інновацій, з метою ідентифікації ключових факторів та рекомендацій для сталого та ефективного регіонального розвитку. Подальші цілі включають вивчення ролі регіонального управління в сталому розвитку та ідентифікацію нерозв'язаних проблем для спрямування подальших досліджень у цій області.

**Виклад основного матеріалу.** Інноваційність у системі розвитку територіальних громад виявляється в інтеграції новаторських ідей, технологій, підходів і методів для вирішення соціально-економічних проблем та покращення якості життя мешканців певної територіальної громади. Основні ознаки інноваційності в цій системі охоплюють:

1) Технологічні зміни: впровадження нових технологій у виробництво, освіту, медицину і інші сфери, що покращують якість послуг і продукції, роблять їх більш доступними та ефективними.

2) Створення нових продуктів і послуг: розроблення нових продуктів чи послуг, що відповідають потребам споживачів і створюють нові ринки.

3) Розроблення нових бізнес-моделей: ефективно використання ресурсів та створення нових можливостей для розвитку господарства.

4) Залучення та розвиток людських ресурсів: навчання та розвиток кадрів, створення умов для креативності та підтримки інноваційних ідей серед мешканців.

5) Поліпшення інфраструктури: розвиток транспортної, комунікаційної, енергетичної та інших видів інфраструктури для підтримки інноваційних проєктів і забезпечення їхньої життєздатності.

6) Збільшення конкурентоспроможності: інновації допомагають територіальним громадам змагатися на ринках, залучати інвестиції, талановитих фахівців і розвивати себе у конкурентному середовищі.

7) Упровадження управлінських інновацій: нові методи управління територіальними ресурсами та послугами, спрямовані на підвищення ефективності та реагування на зміни у суспільстві.

Інноваційність у територіальних громадах грає ключову роль у їхньому розвитку, сприяючи створенню стійкого та конкурентоспроможного соціально-економічного середовища.

Децентралізація, яка розпочалася в Україні у 2014 році, внесла суттєві зміни в систему управління територіями. Ця реформа ставила за мету поліпшення надання послуг громадянам, розвиток інфраструктури, залучення інвестицій та створення сприятливих умов для економічного зростання. Фінансова децентралізація стала ключовим аспектом цієї реформи, перехід від управління центральним урядом значної частини доходів до того, що більшість податків і доходів залишається на місцях.

Розширення повноважень місцевих органів влади є ще однією важливою частиною реформи. Місцеві ради отримали більше можливостей у сферах економічного розвитку, соціального захисту, охорони здоров'я, освіти та культури. Це сприяє більш ефективному вирішенню питань на місцевому рівні та підвищенню відповідальності перед громадянами.

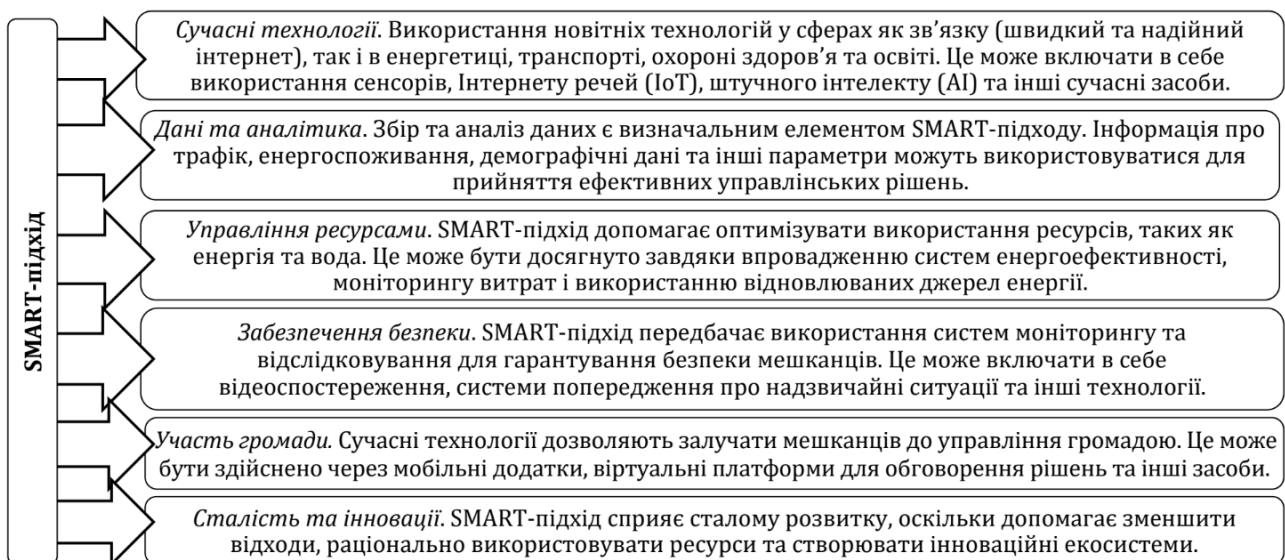
Реформа також передбачила злагоджену роботу місцевих і центральних владних структур, сприяючи ефективнішій координації та співпраці у розв'язанні складних питань, таких як інфраструктурний розвиток, екологічна безпека та інші важливі аспекти місцевого розвитку.

У результаті цих реформ громадяни отримали більше можливостей для впливу на розвиток своїх територій, а місцеві громади стали справжніми центрами розвитку та влади. Це сприяло сталому економічному зростанню і поліпшенню якості життя в усій країні. Україна продовжує впроваджувати обширні реформи децентралізації, спрямовані на зміцнення місцевого самоврядування та підвищення рівня влади та відповідальності місцевих громад.

Інноваційним підходом до розвитку територіальних громад стає SMART-підхід (інтелектуальний підхід), який використовує інноваційні технології та аналітику даних для покращення якості життя мешканців, оптимізації використання ресурсів і забезпечення сталого розвитку. SMART-підхід спрямований на сталість розвитку, сприяючи ефективному використанню ресурсів та створенню інноваційних екосистем. Цей підхід сприяє ефективному управлінню та покращенню якості життя мешканців територіальних громад, роблячи їх більш стійкими, конкурентоспроможними та придатними для життя.

Розвиток територіальних громад у Сумській області відіграє ключову роль у створенні високоякісного життя для мешканців та підвищенні конкурентоспроможності регіону загалом. Стратегічні можливості включають використання природних ресурсів та сільського господарства для сталого джерела доходів і збільшення економічної активності населення.

Розвиток освіти та науки також є стратегічною можливістю для підвищення кваліфікації населення та забезпечення інноваційного росту в регіоні. Створення сприятливого середовища для підприємництва та підтримка малих і середніх підприємств можуть сприяти створенню нових робочих місць і збільшенню інвестицій у регіон. Здоров'я та соціальний захист також є важливими напрямками розвитку, забезпеченням якісної медичної допомоги, розвитком інфраструктури в галузі охорони здоров'я та соціальної підтримки, що може поліпшити якість життя мешканців і зробити регіон привабливішим для нових жителів (рис. 1).



**Рис. 1. Основні аспекти SMART-підходу до розвитку територіальних громад**

Джерело: систематизовано автором на основі [7]

SMART-підхід до розвитку територіальних громад Сумської області може включати ряд інноваційних стратегій та заходів, орієнтованих на конкретні та досяжні цілі. Важливо, щоб ці цілі були конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та визначеними за часом (з принципами SMART). Ось можливий SMART-підхід до розвитку територіальних громад Сумської області: сприяння соціальному розвитку, розвитку інфраструктури, стимулювання економічного росту, модернізація IT-інфраструктури, туристичний розвиток. Цей SMART-підхід може допомогти визначити конкретні, вимірювані кроки для досягнення стратегічних цілей розвитку територіальних громад Сумської області.

Після аналізу різноманітних аспектів інноваційного розвитку можна визначити, що впровадження новаторських методів і технологій є ключовим чинником у вирішенні соціально-економічних та культурних викликів, з якими стикаються територіальні громади. Важливим висновком є те, що інновації можуть виступати каталізатором економічного зростання регіону. Шляхом впровадження сучасних технологій у різні галузі, такі як освіта, медицина, сільське господарство і туризм, територіальні громади можуть поліпшити якість життя своїх мешканців і забезпечити сталий економічний розвиток.

У контексті реформ та перебудови, країни-донори активно допомагають місцевим владам у впровадженні нових форматів управління, інфраструктурного розвитку та інноваційних підходів, спираючись на європейські практики. Зокрема, інструменти кластероутворення виявляються ефективними для забезпечення сталого розвитку території, раціонального використання ресурсів та створення сприятливого бізнес-середовища.

З урахуванням світової практики стає очевидним, що без належного врахування значення знань та освіти неможливе підвищення продуктивності праці, впровадження новітніх технологій та ефективне використання ресурсів. Важливим передумовою для сталого соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад є реалізація нормативних актів, спрямованих на вдосконалення управлінських рішень у сфері освіти, забезпечення соціального захисту та охорони здоров'я працівників освітньої галузі.

Загальні підходи, які можуть бути застосовані в контексті регіонального розвитку через територіальне управління.

1. Створення Інноваційного Центру: Формування спеціалізованого центру, який

би об'єднав представників громад, бізнесу та науки. Цей центр може стати платформою для обміну ідеями, розробки новаторських проектів і співпраці між різними секторами.

2. Підтримка IT-індустрії: Створення сприятливого клімату для розвитку інформаційних технологій. Інвестиції у IT-інфраструктуру, підтримка стартапів і розвиток цифрових технологій можуть сприяти ефективному розвитку області.

3. Розвиток освіти та науки: Залучення висококваліфікованих кадрів та створення умов для наукового дослідження. Співпраця з університетами та дослідницькими інститутами може сприяти інноваційному розвитку.

4. Стимулювання малих і середніх підприємств (МСП): Надання фінансової підтримки та сприяння розвитку підприємництва в регіоні. Ініціативи, спрямовані на підтримку МСП, можуть стимулювати інновації та розвиток бізнесу.

5. Екологічна ініціатива: Розвиток екологічних технологій та зелених проектів. Впровадження екологічних інновацій може не лише покращити якість довкілля, але й створити нові можливості для бізнесу та розвитку території.

Ці підходи можуть слугувати основою для створення інноваційного середовища в Сумській області через територіальне управління. Залежно від конкретних потреб та особливостей області, можуть бути розроблені індивідуальні стратегії та програми розвитку.

**Висновки.** Таким чином, проведене дослідження інноваційних підходів до регіонального розвитку через територіальне управління виявило велику актуальність цієї теми в сучасних умовах. Акцент був зроблений на важливості інноваційних підходів для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіонів. Розглянуті аспекти, такі як технологічні зміни, створення нових продуктів, розвиток бізнес-моделей та інфраструктури, надали обґрунтування для формулювання конкретних цілей дослідження. SMART-підхід до розвитку територіальних громад був визначений як ефективний інструмент, спрямований на досягнення конкретних та вимірюваних результатів, які є досяжними та реалістичними за визначений час. Запропоновані рекомендації сприятимуть впровадженню інноваційних підходів та покращенню розвитку територій. Загалом, дослідження наголошує на важливості інновацій у вирішенні сучасних викликів та підтримці сталого розвитку місцевих громад.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Портер М. Кластери та нова економіка конкуренції. Київ, 1998.
2. Unceta A., Castro-Spila J., & García Fronti J. The Three Governances in Social Innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 2017. P. 1–15. DOI:10.1080/13511610.2017.1279537.
3. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ : Вид. дім «Києво-Могилян. акад.». 2011. С. 22-23.
4. Підвальна О. Г. Формування механізму управління інноваційною діяльністю компаній індустрії туризму в регіоні. *Підприємництво та інновації*, 10. 2019. С. 107–113.
5. Ниринович Н. І. Теоретичні аспекти інновацій. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2001. С. 385–390.
6. Харів П. С., Собко О. М. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону: монографія. Тернопіль : Економічна думка. 2003. С. 15–59.
7. Єпіфанова І. Ю. Інноваційна діяльність підприємств як фактор економічного розвитку. *Вісник Хмельницького нац. у-ту. Економічні науки*, 6, Т. 1. 2011. С. 191–194.
8. Неймет В. В., Михальчинець Н. О. Інноваційні підходи до розвитку територіальних громад Закарпатської області. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 8(3). 2023. С. 246–250.
9. Cui X., Brychko A. Innovation management of the enterprise in the context of sustainable development. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 5(52). 2023. P. 208–221. DOI: 10.55643/fcaptp.5.52.2023.4147.

## ПРАВОВИЙ СТАТУС ПРАЦІВНИКІВ ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТІВ

## LEGAL STATUS OF EMPLOYEES OF MILITARY ADMINISTRATIONS OF SETTLEMENTS

В статті досліджено підстави та порядок утворення військових адміністрацій населених пунктів. Зазначено визначення поняття «військова адміністрація населеного пункту». Зазначено, що вони утворюються в межах території територіальних громад, у яких сільські, селищні, міські ради та/або їхні виконавчі органи, та/або сільські, селищні, міські голови не здійснюють покладені на них Конституцією та законами України повноваження. Визначено, що обласні військово-цивільні та обласні військові адміністрації мають максимально задовольняти права, свободи та законні інтереси осіб, а також суспільні інтереси. Управлінська діяльність як регіональних військово-цивільних, так і обласних військових адміністрацій обмежена принципом «правоохоронності». Однією з ознак адміністративно-правового статусу регіональних військових адміністрацій є надані їм повноваження, що відрізняє їх від регіональних військово-цивільних адміністрацій. Проаналізовано підходи до трактування норм законодавства у сфері місцевого самоврядування та правового режиму воєнного стану. Зазначено, що правовий статус працівників військових адміністрацій населення є важливим аспектом забезпечення правопорядку та управлінських функцій у військових умовах. Описано законодавство, що стосується працівників військових адміністрацій. Виявлено проблему не визначеності статусу працівників військових адміністрацій населених пунктів. Отримано висновок, що правовий статус працівників військових адміністрацій населених пунктів зазвичай визначається на основі законів та постанов уряду. Визначено, що вони виконують адміністративні функції, забезпечують порядок та безпеку, і мають обов'язки згідно з військовим законодавством. Поміж тим невизначеним залишається правовий статус працівників військових адміністрацій населених пунктів. Тому треба визначити їх правовий статус, вінести їх або до посадових осіб місцевого самоврядування, або до державних службовців.

**Ключові слова:** воєнний стан, військова адміністрація населеного пункту, територі-

альна громада, органи місцевого самоврядування, населений пункт.

The article examines the grounds and procedure for the formation of military administrations in settlements. It provides a definition of the concept of a "military administration of a settlement." It is noted that they are established within the territories of local communities where village, settlement, city councils and/or their executive bodies, and/or village, settlement, city heads do not exercise the powers assigned to them by the Constitution and laws of Ukraine. It is determined that regional military-civilian and regional military administrations must fully satisfy the rights, freedoms, and legitimate interests of individuals, as well as public interests. The administrative activities of both regional military-civilian and regional military administrations are limited by the principle of "law enforcement." One of the characteristics of the administrative-legal status of regional military administrations is the powers granted to them, which distinguish them from regional military-civilian administrations. Approaches to the interpretation of legislative norms in the field of local self-government and the legal regime of martial law are analyzed. It is noted that the legal status of employees of military administrations in settlements is an important aspect of ensuring law and order and administrative functions in military conditions. The legislation concerning the employees of military administrations is described. The issue of the undefined status of employees of military administrations in settlements is identified. It is concluded that the legal status of employees of military administrations in settlements is generally determined based on laws and government regulations. It is established that they perform administrative functions, ensure order and security, and have responsibilities according to military legislation. However, the legal status of employees of military administrations in settlements remains undefined. Therefore, their legal status needs to be clarified, categorizing them either as local self-government officials or as civil servants.

**Key words:** martial law, military administration of a settlement, local community, local self-government bodies, settlement.

УДК 352

DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.16>

**Волик Я.М.**

магістрант кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи  
Запорізький національний університет

**Постановка проблеми.** Відповідно до частини 1 статті 4 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» на територіях, на яких введено воєнний стан, для забезпечення дії Конституції та законів України, забезпечення разом із військовим командуванням запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян можуть утворюватися тимчасові державні органи – військові адміністрації [3].

Частиною 3 статті 4 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» передбачено, що військові адміністрації населених пунктів утворюються в межах території територіальних громад, у яких сільські, селищні, міські ради та/або їхні виконавчі органи, та/або сільські, селищні, міські голови не здійснюють покладені на них Конституцією та законами України повноваження, а також в інших випадках, передбачених цим Законом [3].

Отже, звернемо увагу саме на тимчасові органи державної влади – військові адміністрації населених пунктів та на їх працівників.



24 лютого 2022 року Указом Президента України (Указ Президента № 64/2022) [3] було запроваджено воєнний стан на всій території України. В зв'язку з чим, на виконання Закону України «Про правовий режим воєнного стану» усі обласні та районні державні адміністрації було перетворено у військові адміністрації відповідного рівня до завершення або припинення воєнного стану. Невдовзі постало питання функціонування органів місцевого самоврядування, насамперед тих, що знаходяться на тимчасово окупованих територіях та на прифронтових територіях. Що і зумовлює актуальність дослідження правового статусу працівників військових адміністрацій населених пунктів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану досліджували Віктор Залізнюк, Ольга Чепель, Віра Козіна, Ольга Лебединська та інших. Детальне вивчення правового статусу працівників військових адміністрацій населених пунктів дозволить покращити законодавчу базу та функціонування цих органів у майбутньому.

**Мета статті** – дослідження правового статусу працівників військових адміністрацій населених пунктів. Об'єктом дослідження є нормативно-правова база, яка регулює діяльність військових адміністрацій населених пунктів та їх працівників.

**Виклад основного матеріалу.** Військові адміністрації та військово-цивільні адміністрації є тимчасовими органами управління, які призначаються Президентом України на зазначеній території [5].

На відміну від військово-цивільної адміністрації, військові адміністрації за своєю правовою природою є «тимчасовими органами державного управління», які створюються в державах з воєнним станом не тільки для сприяння і забезпечення правового режиму воєнного стану, а також для захисту прав, свобод і законних інтересів громадян. Обласні військово-цивільні та обласні військові адміністрації мають максимально задовольняти права, свободи та законні інтереси осіб, а також суспільні інтереси. Найвищою соціальною цінністю є суспільний інтерес, який спрямований на задоволення потреб людей, унаслідок чого потреба та одержувана від неї суспільна користь регулюються законом і охороняються законом. Управлінська діяльність як регіональних військово-цивільних, так і обласних військових адміністрацій обмежена принципом «правоохоронності». Однією з ознак адміністративно-правового статусу регіональних військових адміністрацій є надані їм пов-

новаження, що відрізняє їх від регіональних військово-цивільних адміністрацій [6].

Військова адміністрація населеного пункту (далі – ВА) – тимчасовий державний орган, який забезпечує та здійснює заходи правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян територіальної громади; орган військового управління територією, окупованою в ході воєнних дій; галузь військово-юридичних знань.

Згідно із статтею 4 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» на територіях, на яких введено воєнний стан, можуть утворюватися тимчасові державні органи – військові адміністрації. Утворюються такі органи на рівні області, району чи населеного пункту на підставі відповідного Указу Президента. Керівництво військовими адміністраціями здійснюють начальники ВА, які призначаються і звільняються з посади Указом Президента за пропозицією Генерального штабу Збройних Сил України або відповідної обласної державної адміністрації. На рівні населеного пункту начальником ВА може бути призначений відповідний міський, сільський чи селищний голова [3].

Військові адміністрації населених пунктів утворюються в межах територій територіальних громад, у яких сільські, селищні, міські ради та/або їхні виконавчі органи, та/або сільські, селищні, міські голови не здійснюють покладені на них Конституцією та законами України повноваження. Перелічені в Законі причини невиконання повноважень не є вичерпними, а лише передбачають найбільш ймовірні сценарії. Така підстава, як «фактичне невиконання повноважень» є досить суб'єктивною, оскільки не деталізує, невиконання якого обсягу повноважень. Варто б розширити поняття «фактичне невиконання повноважень» змістовно.

Повноваження військових адміністрацій визначено ст. 15 Закону України «Про правовий режим воєнного стану». Згідно даної статті військові адміністрації виконують функції та повноваження органів місцевого самоврядування.

Тобто, військові адміністрації є тимчасовими державними органами, які виконують функції та повноваження органів місцевого самоврядування. Однак, жодним законодавчим актом, ні Законом України «Про правовий режим воєнного стану», ні Законом України «Про державну службу», ні Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», ні Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» не визначено, що

посади працівників військової адміністрації населеного пункту відносяться до посад державної служби або посад служби в органах місцевого самоврядування.

Також Постановою Кабінету Міністрів України від 01.04.2022 № 397 «Про затвердження Порядку фінансового забезпечення діяльності військових адміністрацій» [2] передбачено, що фінансування діяльності військових адміністрацій населених пунктів здійснюється за рахунок коштів відповідного місцевого бюджету територіальної громади.

Згідно п. 4 Порядку фінансового забезпечення діяльності військових адміністрацій розмір заробітної плати працівників військових адміністрацій населених пунктів визначається згідно з умовами оплати праці, встановленими для працівників відповідних органів місцевого самоврядування.

Отже, військові адміністрації є тимчасовими державними органами, які виконують функції та повноваження органів місцевого самоврядування, а працівники військових адміністрацій отримують заробітну плату з відповідного місцевого бюджету територіальної громади у розмірі, яких визначається згідно з умовами оплати праці, встановленими для працівників відповідних органів місцевого самоврядування.

Умови оплати праці працівників органів місцевого самоврядування визначено Постановою Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 №268 «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» [4]. Відповідно до даної Постанови заробітна плата працівників органів місцевого самоврядування складається з окладу, рангу, надбавки за виконання особливо важливої роботи, надбавки за вислугу років. Однак, працівникам військових адміністрацій населених пунктів надбавка за ранг та надбавка за вислугу років не виплачується. Хоча у п. 4 Порядку фінансового забезпечення діяльності військових адміністрацій зазначено, що розмір заробітної плати працівників військових адміністрацій населених пунктів визначається згідно з умовами оплати праці, встановленими для працівників відповідних органів місцевого самоврядування.

Правовий статус працівників військових адміністрацій населення є важливим аспектом забезпечення правопорядку та управлінських функцій у військових умовах:

1. Права працівників військових адміністрацій:

– право на захист: працівники мають право на захист своїх прав і законних інтересів в межах, передбачених законодавством;

– соціальні гарантії: працівники мають право на соціальне забезпечення, медичне обслуговування та інші соціальні пільги відповідно до чинного законодавства;

– право на доступ до інформації: мається на увазі доступ до необхідної інформації для виконання службових обов'язків.

2. Обов'язки працівників військових адміністрацій

– забезпечення правопорядку: працівники зобов'язані забезпечувати порядок та безпеку на території, підконтрольній військовій адміністрації;

– виконання наказів і вказівок: працівники повинні виконувати накази і вказівки, які їм надаються;

– адміністративні функції: вони здійснюють адміністративні функції, такі як управління місцевими ресурсами, координація з іншими службами, контроль за дотриманням законів і правил;

3. Функціональні обов'язки:

– координація з іншими органами: взаємодія з місцевими органами влади, правоохоронними структурами, гуманітарними організаціями та іншими суб'єктами;

– організація роботи: управління адміністративними процесами, що охоплюють житлові питання, комунальне обслуговування, забезпечення правопорядку;

– моніторинг і контроль: контроль за виконанням законодавчих актів та регуляторних документів на території під контролем;

– звітування та аналіз: підготовка звітів про виконану роботу, аналіз ситуації на території, підготовка рекомендацій для вищих органів.

Проаналізувавши чинні законодавчі акти з даного питання, приходимо до наступних висновків:

– по перше, чинним законодавством не визначено статус працівників військових адміністрацій населених пунктів – працюють в тимчасовому державному органі, але виконують функції та повноваження органів місцевого самоврядування, при цьому не є ані державними службовцями, ані посадовими особами місцевого самоврядування;

– по друге, чітко не визначено умови оплати праці працівників військових адміністрацій населених пунктів (начебто визначається згідно з умовами оплати праці, встановленими для працівників відповідних органів місцевого самоврядування, однак надбавки за ранг та вислугу не виплачуються).

Отже, працівників військових адміністрацій населених пунктів необхідно віднести до посадових осіб місцевого самоврядування або до державних службовців з відповідними умовами оплати праці.

Крім того, відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII військову адміністрацію населеного пункту (населених пунктів) очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади Президентом України за пропозицією Генерального штабу Збройних Сил України або відповідної обласної державної адміністрації. Після призначення Президентом України начальника військової адміністрації населеного пункту, голова відповідної обласної військової адміністрації укладає з призначеним начальником військової адміністрації населеного пункту, на підставі розпорядження Президента України, трудовий договір.

Відповідно до укладеного трудового договору, обласна державна адміністрація приймає начальника військової адміністрації населеного пункту на посаду для управління та забезпечення діяльності відповідної територіальної громади.

Начальник військової адміністрації населеного пункту зобов'язується самостійно виконувати доручену йому роботу у відповідності з умовами договору, дотримуючись правил внутрішнього трудового розпорядку та з дотриманням вимог Конституції і законів України, актів Президента України, інших нормативно-правових актів, а обласна військова адміністрація зобов'язується забезпечити виплату заробітної плати і умови праці, необхідні для виконання начальником військової адміністрації населеного пункту трудових обов'язків.

За виконання обов'язків, передбачених договором, начальнику військової адміністрації населеного пункту щомісяця виплачується заробітна плата, що складається з посадового окладу розмір якого встановлюється штатним розписом. За особливі досягнення в роботі, можуть виплачуватися премії, надбавки та доплати, розмір яких встановлюється законодавством України.

А хто ж виконує обов'язки начальника військової адміністрації населеного пункту у разі його відсутності з будь-яких причин?

Наприклад, в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 42) зазначено, що у разі звільнення з посади сільського, селищного, міського голови у зв'язку з достроковим припиненням його повноважень або його смерті, а також у разі неможливості здійснення ним своїх повноважень повноваження сільського, селищного, міського голови здійснює секретар відповідної сільської, селищної, міської ради.

В Законі України «Про правовий режим воєнного стану» вказано, що начальник військової адміністрації населеного пункту при-

значається на посаду та звільняється з посади Президентом України і не передбачено хто виконує обов'язки начальника військової адміністрації населеного пункту у разі його відсутності з будь-яких причин. У зв'язку з чим на практиці виникають труднощі в організації роботи військових адміністрацій населених пунктів.

Наприклад, в одній з громад Запорізької області у 2024 році було створено військову адміністрацію населеного пункту та призначено начальника. Через деякий час Президент України звільнив вказаного начальника військової адміністрації населеного пункту. В останній робочий день начальник військової адміністрації населеного пункту видав розпорядження, яким поклав виконання свої обов'язків на свого заступника. Після чого склалася наступна ситуація.

Вказана військова адміністрація населеного пункту не змогла повноцінно працювати та виконувати свої повноваження.

Управління Державної казначейської служби України, в якому обслуговується військова адміністрація населеного пункту, не може оформити право підпису заступнику та не може сформувати кваліфікований сертифікат відкритого ключа електронного підпису та печатки, у зв'язку з тим, що у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань зазначено керівником колишнього начальника військової адміністрації населеного пункту. Державний реєстратор може внести зміни до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (змінити керівника) тільки на підставі розпорядження Президента України про призначення керівника.

Через ситуацію, що склалася (відсутність права підпису, відсутність електронного підпису) військова адміністрація населеного пункту, з незалежних від неї причин, не має можливості виконувати вимоги бюджетного законодавства (подання звітності, виплата заробітної плати та ін.) І таке положення може затягнутися на місяці, бо процедура призначення Президентом України нового начальника є досить складною.

На мою думку, така ситуація виникла через те, що чинним законодавством України не передбачено хто виконує обов'язки начальника військової адміністрації населеного пункту у разі його відсутності.

Вважаю, що було б доречно визначити чинним законодавством хто саме може виконувати обов'язки начальника військової адміністрації населеного пункту у разі його відсутності, наприклад його заступник. Або надати повноваження голові обласної військової адмі-

ністрації призначати виконуючого обов'язки начальника військової адміністрації населеного пункту тимчасово, до моменту призначення начальника військової адміністрації населеного пункту Президентом України.

**Висновки.** Військові адміністрації – це тимчасові державні органи, які діють на відповідній території. Військові адміністрації керуються Законом України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII і мають на меті забезпечення дії Конституції та законів України, забезпечення разом із військовим командуванням запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян на відповідній території України.

Правовий статус працівників військових адміністрацій населених пунктів зазвичай визначається на основі законів та постанов уряду. Вони виконують адміністративні функції, забезпечують порядок та безпеку, і мають обов'язки згідно з військовим законодавством. Поміж тим невизначеним залишається правовий статус працівників військових адміністрацій населених пунктів. Тому треба визначити їх правовий статус, віднести їх або до посадових осіб місцевого самоврядування, або до державних службовців.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Про введення воєнного стану в Україні : Закон України № 2102-IX. Голос України, 24.02.2022. URL: <http://www.golos.com.ua/article/356535> (дата звернення: 10.08.2024).
2. Про затвердження Порядку фінансового забезпечення діяльності військових адміністрацій : Постанова Кабінету Міністрів України, від 01.04.2022 № 397, *Урядовий кур'єр* : офіційне видання від 02.04.2022 № 76. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/397-2022-p#Text>. (дата звернення: 10.08.2024).
3. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 28, ст. 250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>. (дата звернення: 10.08.2024).
4. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів : Постанова Кабінету Міністрів України, від 09.06.2006 № 268, *Офіційний вісник України* офіційне видання від 22.03.2006, № 10. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-p#Text>. (дата звернення: 10.08.2024).
5. Зінкевич В. К. Проблеми правового статусу військових адміністрацій. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія «Право»*. 2023. Вип. 79. Ч. 2. С. 65.
6. Яковчук Я. Обласні військові адміністрації як тимчасові органи місцевої виконавчої влади». *Актуальні проблеми права*. 2023. С. 109–116.

## ВИХОВАННЯ ЛОЯЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ТА РІВНІ СФОРМОВАНОСТІ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЕМПІРИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ, ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ, СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ ТА СЛУЖБІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

### FOSTERING LOYAL BEHAVIOR AND THE LEVEL OF LOYALTY OF PUBLIC ADMINISTRATION PERSONNEL: EMPIRICAL RESEARCH, THEORETICAL FOUNDATIONS, SPECIFICS OF FORMATION IN THE CIVIL SERVICE AND LOCAL GOVERNMENT OF UKRAINE

У статті узагальнено найбільш поширені тлумачення поняття «лояльність», але основну увагу приділено дослідженню лояльності як ставленню та лояльності як поведінці. Лояльна професійна поведінка є динамічною, пов'язується з багатьма психічними станами суб'єкта праці, довірою, прихильністю, задоволеністю, умовами праці, середовищем та можливостями мобільності в професії. Автор вказує, що це – складна багатогранна концепція, що охоплює широкий спектр емоційних, поведінкових та когнітивних аспектів інколи невизначеної або погноаакцентованої об'єктності лояльності, притаманній державній службі та службі в органах місцевого самоврядування України. Формування лояльності – це тривалий процес, який вимагає комплексних заходів. Важливо створювати умови, за яких працівники будуть відчувати себе зацікавленими в успіху організації та ототожнювати себе з її цінностями. Особливу увагу приділено оригінальній думці Р. Кофлана (R. Coughlan, 2005) про те, що лояльність – це не те саме, що стосунки, і що лояльність формується після того, як стосунки вже сформовані. Різний рівень лояльності чи нелояльності може залежати від конкретних конфігурацій стосунків організації з працівником, від існування різних стилів та способів мислення та поведінки персоналу. Нелояльність проявляється у діях, спрямованих на підірвання роботи організації. Важливо вміти розпізнавати ознаки нелояльності та вживати відповідних заходів. Дослідження лояльності працівників органів державної влади в Україні виявило низку проблем. Незважаючи на загальну схильність до лояльності до роботодавців та керівництва, спостерігається низький рівень загальної лояльності. Це пов'язано з недоліками в мотивації, самоорганізації та співпраці з керівництвом. Крім лояльності працівників, важливим є також лояльне ставлення населення до органів державної влади. Це є запорукою ефективного взаємодії між державою та громадянами.

**Ключові слова:** лояльність персоналу; об'єкт лояльності; поведінка працівників; ставлення та відносини суб'єктів праці;

формування лояльності; виховання лояльності.

The article contains a generalization of the most common interpretations of the concept of «loyalty», but the main attention is paid to the study of loyalty as an attitude and loyalty as a behavior. Loyal professional behavior is dynamic and is associated with many mental states of the worker, trust, commitment, satisfaction, working conditions, environment, and opportunities for mobility in the profession. The author points out that this is a complex multifaceted concept that covers a wide range of emotional, behavioral and cognitive aspects of the sometimes undefined or poorly emphasized objectivity of loyalty inherent in the civil service and service in local self-government bodies of Ukraine.

Building loyalty is a long-term process that requires comprehensive measures. It is important to create conditions in which employees feel interested in the organization's success and identify with its values. Particular attention is paid to the original idea of R. Coughlan (2005) that loyalty is not the same as a relationship, and that loyalty is formed after the relationship has already been formed. Different levels of loyalty or disloyalty may depend on the specific configurations of the organization's relationship with the employee, on the existence of different styles and ways of thinking and behavior of the staff. Disloyalty is manifested in actions aimed at undermining the organization. It is important to recognize the signs of disloyalty and take appropriate action.

A study of the loyalty of public sector employees in Ukraine has revealed a number of problems. Despite the general inclination to be loyal to employers and management, there is a low level of overall loyalty. This is due to shortcomings in motivation, self-organization and cooperation with management. In addition to employee loyalty, the loyalty of the population to public authorities is also important. This is the key to effective interaction between the state and citizens.

**Key words:** staff loyalty; object of loyalty; employee behavior; attitudes and relations of labor subjects; formation of loyalty; education of loyalty.

УДК 35.081(477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.17>

**Єфіменко А.А.**

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Лояльність персоналу – це багатогранне поняття, яке описує позитивне ставлення працівників до своєї компанії, її керівництва, колег та цінностей. Лояльність забезпечує більшу продуктивність, креативність та мотивованість працівників, зменшення помилок та

покращення обслуговування клієнтів, замовників та споживачів послуг. Лояльність може мати різні інтерпретації залежно від контексту та особистих цінностей.

У деяких наукових публікаціях можна побачити важливу проблему, яку дослідники помічають не завжди, – це лояльність як ставлення

та лояльність як поведінка. Це складна багатогранна концепція, що охоплює широкий спектр емоційних, поведінкових та когнітивних аспектів інколи невизначеної або поганоакцентованої об'єктності лояльності. Об'єктом лояльності можуть бути організації, зміст та характер діяльності (сама робота, вид занять, професія), цінності та організаційна культура, колеги (колектив), керівництво, клієнти, замовники та споживачі послуг. На практиці лояльність може стосуватись усього цього різною мірою (комбінована лояльність).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різний рівень лояльності призводить до різної поведінки працівників. Van Vugt, M. & S. M. Hart (2004) визначають лояльність як багатоеlementний конструкт, що включає емоції, пізнання і поведінку. Лояльність розглядається зазначеними авторами як специфічне ставлення, що складається з трьох компонентів – емоційного, когнітивного та поведінкового [2, с. 2; 29]. Поведінковий вимір лояльності відображається у бажанні людини продовжувати працювати в організації (M. Khuong & B. Tien, 2013) [19]. У наукових статтях з використанням емпіричного матеріалу, що аналізуються нами нижче, спрямованість, об'єктність зазначеного ставлення у контексті лояльності часто є невизначеною або поганоакцентованою, і її не завжди можна чітко зрозуміти та усвідомити.

Z. Yan вважає, що лояльність – це тип поведінки, за якої працівники наполегливо працюють і роблять все можливе з працівниками [32, с. 177-178]. Зауважимо, що зазначений ним тип поведінки межує з лідерством як мистецтвом впливу на людей. Після появи цієї ідеї З. Яна з'явилась велика кількість публікацій, які підтвердили цю ідею. Тобто наведені ідеї та результати емпіричних досліджень вкотре довели, що лояльність працівників – це їхня довіра, прихильність, прив'язаність, причетність, приналежність, а то – й з різною силою залежність працівників від організації. Z. H. Voyles та ін. (2001) по суті вперше серед дослідників лояльності доводять та підсумовують, що поведінка працівників менш схильна до змін у довгостроковій перспективі, ніж ставлення, тому лояльність працівників повинна відображатися на їхній поведінці [30]. Виходить, що ставлення до чогось є більш рухливим. Зміна ставлення індивіда до чогось може змінити цілі або зміст діяльності або ж дій, як і саму поведінку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. З вищевисловлених аргументів припустимо: управляючи формуванням не лише ставлень, а стосунків та

поведінки прихильного, причетного та добре залученого, активного та результативного працівника, приналежного до досягнення місії, цілей та завдань органів державної влади та місцевого самоврядування України, ми матимемо більше шансів сформувати у майбутньому персонал з високою лояльністю до цих соціальних організацій.

**Мета статті:** на основі дослідження англomовних наукових статей з емпіричним матеріалом розглянути проблему формування, виховання та оцінювання лояльності персоналу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування України з урахуванням об'єктності лояльності.

**Виклад основного матеріалу.** R. W. Yee, A. C. Yeung та T. E. Cheng (2008) [33] зазначають, що важливість ставлення працівників, включаючи лояльність працівників, та їхній вплив на операційну діяльність здебільшого ігнорується, і що лояльні працівники є більш здібними, мають прямий вплив на забезпечення вищого рівня якості послуг, що має опосередкований вплив на результати діяльності організації. Припустимо, що у даному випадку мова йде про так звану «операційну лояльність», що межує з операційною сферою професіоналізму, і формується навколо операційних, функціональних, рольових, тобто власне діяльнісних аспектів посадової та професійної діяльності [1, с. 64–65; 3, с. 375–376].

Теж саме питання виникає стосовно аналізу змісту поняття «поведінка лояльності», коли в самому понятті важко зрозуміти об'єкт цієї лояльності та поведінки. Поведінка лояльності сприятиме збільшенню частки ринку та прибутковості сервісної компанії (C. Chi & D. Gursoy, 2009) [9], а якщо працівники будуть віддані організації та краще працюватимуть, це матиме опосередкований або позитивний вплив на ефективність організації. Зауважимо, що поняття «відданість організації» вказує на лояльність працівника організації як її об'єкта лояльності.

E. M. Abd-El-Salam (2023) лояльність працівників характеризує через бажання працювати допізна, низьким рівнем відтоку кадрів та покращенням якості надання послуг. Організації з вищим відсотком лояльних працівників мають значну конкурентну перевагу [12, с. 2–3]. Насправді, в цьому конкурентному діловому світі «лояльність працівників» є динамічною характеристикою, від якої залежить успіх організації. Відсутність лояльності працівників в організації пов'язують з відсутністю задоволення від роботи (L. Frempong & W. Agbenyo, 2018) [13], неприйнятними умовами праці та неадекватною грошовою винагородою (S. Carragher, 2011 [8]; A. Milman,

2003 [24]. Отже, в межах професійної поведінки лояльність працівників є динамічною, пов'язується з багатьма психічними станами суб'єкта праці, довірою, задоволеністю, умовами праці, середовищем та можливостями мобільності в професії [1; 2, с. 14].

T. Dutta, S. Dhir (2021) з посиланням на (E. Powers, 2000) [27] підсумовують, що лояльність працівника може бути визначена як бажання залишатися з компанією, а не шукати роботу, працювати допізна, щоб виконати завдання, не розголошувати конфіденційну інформацію компанії, відстоювати інтереси, дотримуватися правил за відсутності суворого контролю, надавати пріоритет цілям компанії, а не особистим досягненням, утримуватися від поширення неправдивої інформації або від отримання прибутку за рахунок ресурсів компанії, купувати продукцію компанії та пропагувати її в суспільстві, робити внесок у благодійність, яку спонсорує організація, пропонувати покращення, брати участь у роботі, виходячи за межі очікуваної ролі поведінки, допомагати колегам у досягненні їхніх цілей, виконувати накази та не отримувати неправомірну вигоду з будь-якої політики [11, с. 3].

Існує багато різних визначень того, що означає бути лояльним і як поводить лояльний працівник. Дуже широке визначення лояльності дав філософ Ладд (1987; цит. за: V. Schrag, 2001 [28, с. 43]) – це «щира відданість об'єкту». Таким об'єктом може бути конкретна організація, людина, група чи професія, справа або країна. Середовище організації має багато різних «об'єктів лояльності», до яких працівник може мати відповідне ставлення. Є реальним, коли працівник може відчувати лояльність до багатьох різних об'єктів одночасно (комбінована лояльність). Лояльність до об'єкта не обов'язково означає, що цей об'єкт має певні характеристики, це скоріше реляційний зв'язок з цим об'єктом (V. Schrag, 2001 [28, с. 45]). Однак P. Кофлан (P. Coughlan, 2005 [10, с. 47]) робить дуже важливий висновок, що лояльність – це не те саме, що стосунки, і що лояльність формується після того, як стосунки вже сформовані.

Для успішності організації позитивною є, наприклад, лояльність клієнтів, споживачів товарів чи послуг цієї організації. Дослідження на рівні бізнес-одиниці дає можливість встановити зв'язок з результатами, які мають безпосереднє відношення до більшості організацій. Такі важливі результати, як лояльність клієнтів, прибутковість, продуктивність, плинність кадрів та безпека, зазвичай агрегуються та звітуються на рівні бізнес-підрозділів у багатьох компаніях (J. Harter, F. Schmidt, & T. Hayes, 2002) [16].

Очевидно, що люди стали більш лояльними до своєї кар'єри, ніж до своїх організацій (A. Kristof-Brown et al., 2005) [20]. Таке припущення стосовно спрямованості лояльності скоріш на кар'єру, а не на організацію доводить справедливість поставленої вище нами науково-практичної проблеми про об'єктність лояльності, та обумовлює необхідність перегляду та зміни нині існуючих поглядів на лояльність працівників на робочому місці або відсутністю зазначених поглядів. Насправді зазначена лояльність формується так, як її уявляють та бачать керівники, посадові особи, службовці. Деякі дослідники (H. C. Pickford та ін., 2016 [26]; R. W. Y. Yee та ін., 2000 [33]) вважають, що лояльний працівник буде демонструвати причетність до організації і докладати зусиль, щоб залишитися в ній через задоволення від відносин (N. J. Allen & J. P. Mayer, 1990) [5]. Коли працівники відчують, що роботу, яку вони виконують, цінують і поважають в організації, це сприяє формуванню почуття приналежності до неї і заохочує їх змінювати світ на краще. Це стає потужним мотиватором на робочому місці (A. Maslow, 1943) [22]. Ці думки мають підтвердження у інших дослідників.

Дослідження В. Р. Guawali дозволили зробити такі висновки: лояльність працівників є ключовим фактором успіху будь-якої організації, адже саме вони є її найціннішим активом. Організації вкладають значні кошти в рекрутинг, навчання, розвиток та мотивацію своїх співробітників, забезпечуючи їм гідну заробітну плату, соціальні пакети, бонуси та інші винагороди. Як показало дослідження В. Р. Guawali, лояльність працівників значною мірою залежить від таких факторів, як: характер роботи: цікава та змістовна робота, яка відповідає навичкам та інтересам працівника, значно підвищує його лояльність; можливості кар'єрного росту: чіткі перспективи розвитку та просування по службі мотивують працівників залишатися в організації на довгий термін; визнання та винагороди: справедлива система визнання та винагород за досягнення стимулює працівників докладати більше зусиль; стосунки з керівниками: позитивний та підтримувальний стиль керівництва сприяє створенню сприятливої атмосфери в колективі та підвищує лояльність працівників; робоче середовище: комфортні та безпечні умови праці, а також позитивна атмосфера в колективі роблять роботу приємною та сприяють лояльності працівників; важливо зазначити, що не всі фактори, які впливають на лояльність працівників, досліджені в цій роботі [7].

В сучасній англійській науковій літературі бракує консенсусу щодо вимірів «лояльності працівника», які б дозволили виміряти цей конструкт. Багато науковців проводять дослідження лояльності працівників, але дослідження на цю тему все ще є незрілими, і багато питань все ще перебувають на стадії вивчення. Зокрема, поглиблено вивчаються такі питання, як вимірювання лояльності працівників та закономірності зміни лояльності працівників (Huang et al., 2015) [17]. 2000 року Y. Aning припустив, що лояльність працівників є стратифікованою, тобто існує висока лояльність і низька лояльність [6]. Аналогічно лояльність працівників та пов'язані з нею фактори, розподілені R. Karimah, S. Abdullah and R. Setiadi (2021) на дві категорії: високу та низьку [18]. Т. Дутта і С. Дхір у своїй статті зробили акцент на дослідженні та поясненні лояльності працівників «як важливому атрибуті для отримання конкурентних переваг у будь-якій організації» [11]. Вони розробили шкалу для вимірювання лояльності працівників з точки зору когнітивного, афективного та поведінкового компонентів, розробили тестові завдання для вимірювання лояльності працівників та зібрані дані для їх валідації.

Навіть якщо працівники можуть демонструвати відданість своїй роботі, під поверхнею можуть відбуватися інші речі. У дослідженні F. Naus та ін. (2007) [25] розглянуто ситуації, коли роботодавці вимагають від працівників більше, ніж ті дають натомість. Це може призвести до того, що працівники займуть оборонну позицію, що може призвести до цинізму по відношенню до своїх роботодавців. Коли це відбувається, можливо, працівники навіть приховують інформацію від своїх колег або роботодавців (O. Guillon & C. Cezanne, 2014) [14].

Нелояльність працівника не обов'язково означає, що він зацікавлений у тому, щоб залишити організацію (B. Schrag, 2001) [28, с. 48]. Сам по собі факт звільнення не завжди свідчить про нелояльність працівника, а скоріше залежить від контексту, який впливає на рішення працівника звільнитися. Однак, якщо роботодавець надає працівникові певні переваги, розраховуючи на те, що він/вона залишиться надовго, коли працівник звільняється, це може розглядатися як ознака нелояльності (B. Schrag, 2001) [28, с. 48].

Різний рівень лояльності чи нелояльності може залежати від конкретних конфігурацій стосунків організації з працівником, від існування різних стилів та способів мислення та поведінки персоналу. Здавалося б, що повністю лояльний працівник дбає про те, що є найкращим для організації, може бути ідеальною

ситуацією у зазначених стосунках. Наприклад, працівники можуть добре виконувати свої завдання, не маючи жодної відданості роботодавцю або виконуючи лише мінімальний рівень того, що від них очікує роботодавець (B. Schrag, 2001) [28, с. 56]. Обидва варіанти можна розглядати як працівників з низьким рівнем лояльності, але це не означає, що вони є нелояльними. Для того, щоб вважати працівника нелояльним, необхідна поведінка або дії, спрямовані на підірив добробуту організації. Прикладами такої поведінки є відсутність працівника на роботі, психологічне відсторонення або звільнення без попередження, і все це з наміром погіршити ситуацію для свого роботодавця (J. Leck & D. Saunders, 1992) [21, с. 219].

Зважаючи на шкоду, яку може завдати нелояльний працівник, для організації важливо розуміти причини поведінки своїх співробітників, щоб запобігати таким ситуаціям ще до того, як вони можуть виникнути (J. Leck & D. Saunders, 1992) [21, с. 219]. Це можна зробити, заохочуючи поведінку працівників, яка вважається бажаною, і забезпечуючи, щоб небажані дії не заохочувалися. Інший спосіб заохочення лояльності працівників – це пропозиція перспективної кар'єри, наприклад, підвищення в найближчому майбутньому (M. Allen & H. Tyselman, 2009) [4, с. 545]. У своєму дослідженні M. Allen & H. J. Tyselman (2009) [4, с. 544] виявили, що працівник, який відчуває незадоволення своєю поточною ситуацією, може залишатися лояльним до свого роботодавця, якщо у нього є можливості для просування по службі.

J. Xie, R. L. G. Su and J. Song частину свого дослідження приділили вихованню лояльності [31, с. 3]. Зазначені дослідники своє емпіричне дослідження з оцінки та аналізу лояльності працівників та задоволеності корпоративною культурою здійснили на основі аналізу настроїв, яке починається з об'єктивного анонічного оцінювання працівників, побудови лексикону настроїв та побудови лексикону ознак, потім – аналізу даних оцінювання працівників, виведення відповідних балів та побудови конкретних кроків процесу. J. Xie, R. L. G. Su and J. Song створено ефективний метод виділення імпліцитних (неявних, схованих, таких, що (на відміну від експліцитних) можуть бути виявлені тільки через свої зв'язки з іншими об'єктами чи процесами. – Авт.) ознак та аналізу імпліцитних емоцій. На основі існуючих досліджень імпліцитних характеристик у цій статті запропоновано метод виділення імпліцитних характеристик та аналізу імпліцитних емоцій, який поєднує базу правил емоційних характеристик зі схожістю висловлювань, що запов-



нює прогалину в галузі аналізу імпліцитних емоцій. Виходячи з цього, автори радять використовувати метод інтелектуального аналізу тексту на основі аналізу настроїв для аналізу анонімної об'єктивної оцінки співробітників.

J. Xie, R. L. G. Su and J. Song зробили узагальнення: для того, щоб підвищити задоволеність корпоративною культурою, підприємства повинні спочатку створити концепцію управління, орієнтовану на людей, і використовувати цю концепцію для створення іншої корпоративної культури. Коли підприємства поважають працівників, ставляться до них щиро та ставлять себе на їхнє місце, працівники відчують, що вони є членами компанії та господарями компанії, і активно створити гармонійні відносини між керівниками та підлеглими, а також між працівниками. По-друге, стимулювати пристрасть персоналу через механізм стимулювання, досліджувати потенціал персоналу, високотехнологічних підприємств у висококваліфікованій праці, необхідність глибокого мислення працівників та суворої аргументації, щоб досягти результатів у роботі. Протилежністю механізму заохочення є механізм стримування: бути без механізму стримування – це як двигун без гальмівного пристрою, і розвиток співробітників зійде на манівці [31, с. 06-07].

J. Xie, R. L. G. Su and J. Song зазначають: «Вимірювання лояльності працівників – це фактично кількісний опис лояльності працівників». Ці науковці запропонували різні моделі вимірювання, такі як модель «цінність-лояльність» Блеквелла, модель «цінність-лояльність» МакДугалла для сфери послуг [31, с. 03], модель лояльності Райана для енергосервісних організацій (Hai et al., 2015) [15], а також модель «задоволеність цінностями-лояльність» Ван Юесіна. Отже, J. Xie, R. L. G. Su and J. Song по суті досліджують задоволеність корпоративною культурою з використанням нормативного, аксіологічного та поведінкового підходів в управлінні. Вони розуміють витоки лояльності в цінностях та принципах організації та управління. Лояльність починає формуватись з цінностей та принципів чогось, що стосується лояльності (організації, культури організації, інших аспектів діяльності).

Стаття Є. Мазур-Вержбицької має на меті визначити фактори або причини, які визначають лояльне ставлення працівників до роботодавців у польських соціально відповідальних організаціях, беручи до уваги приналежність до різних поколінь. Вона зробила висновок, що «лояльне ставлення працівників до роботодавців здебільшого визначається перспективою вищої винагороди в майбут-

ньому, організаційною справедливістю, а також престижем і зв'язками між працівниками. Проведений аналіз доводить, що ці фактори не залежать від приналежності до певного покоління. Найменш важливим фактором лояльності працівників, на думку респондентів, є відсутність можливості звільнитися з законних причин [23, с. 720].

Дослідження спільних аспектів процесу професіоналізації та професійної активізації персоналу органів державної влади України в 2022 році, здійснене під керівництвом професора І. В. Шпекторенка, дозволяє зробити такі попередні припущення стосовно різних аспектів сформованої лояльності зазначених професійних груп у наш час. Самооцінка державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування України (керівниками та підлеглими) довела про умовну професійну придатність цих професійних груп, коли 54% підлеглих вимагають порад від керівників постійно, 39% службовців – більш менш постійно, і лише 7% підлеглих можуть працювати без порад керівника. Виникає питання про можливі результати діяльності в умовах такої готовності до професійної діяльності. Більше половини опитаних (60% з 172 респондентів) визнали, що відчують невпевненість у баченні змісту власної роботи, п'ята частина опитаних респондентів (понад 20%) не можуть самостійно (постійно та час від часу) визначити та розуміти зміст власної роботи. Лише 18-27% самостійних підлеглих здатні та здібні без керівника визначити загальні цілі в роботі, побудувати «дерево цілей». Навіть за умови дуже гарного ставлення цих працівників до органу влади, керівників, колективу та громадян вони мають ті чи інші причини не працювати дуже добре, отримувати потрібні результати, заробляти більше і реалізовувати свої кар'єрні плани.

99% самих же службовців визнала, що здатні відповідально виконувати будь-яку роботу без контролю «зверху» та самостійно визнавати помилковість своїх рішень. Такий відсоток відповідей не виключає припущення самими службовцями досить великої кількості помилок на роботі. Покладати відповідальність скоріше на колектив, а не на себе воліє 28% (приблизно третина опитаних), а підтвердили особисту відповідальність за результати праці лише 60%. Тобто можна говорити на неповну усвідомленість особистого та колективного в процесі діяльності. Нібито особисто відповідальні за роботу майже всі, однак третина з цих же людей вважають, що відповідальним за результати діяльності є у першу чергу не вони, а колектив.

Публічні службовці надто схильні до керуваності ззовні, мають чималі проблеми в плані сформованості професійної самоорганізації та вмінь та навичок побудови власної управлінської діяльності та роботи. Однак вони ж вказують на високу власну готовність до передачі знань, досвіду своїм колегам по роботі (100%). У той же час через різні негативні чинники й результати професійного становлення та розвитку 11% опитаних чесно визнали власну задовільну спроможність навчати інших колег або новачків на своєму робочому місці. Опитування, серед іншого довело, що від 15 до 20% опитаних показують класичну репродуктивну та адаптивну професійну поведінку, що межує з пасивністю, тобто по суті, є дезактивізованими на роботі.

Актуальними в професійному розвитку персоналу органів державної влади та органів місцевого самоврядування України є проблеми самовиховання, розподілу відповідальності за роботу, дезактивізованості на взяття відповідальності або уникання службовцями відповідальності. Впрактичній діяльності незадовільно розподілено сфери індивідуальної відповідальності. Готовності бути відповідальним тут замало, потрібна оцінка і контроль відповідальності, як і оцінка та контроль лояльності.

**Висновки.** Отже, що дослідження закордонних наукових джерел часто супроводжується виникненням у читача загального питання: на увазі мається лояльність працівників до чого або до кого? Об'єктом лояльності можуть бути професії, організації (компанії), зміст та характер діяльності (сама робота), цінності та організаційна культура, колектив, керівництво тощо? Чи лояльність до цього всього? Останній різновид лояльності є надто складним феноменом для ідентифікації об'єкта, спостереження, аналізу, оцінювання та впливу на формування або на виховання.

З нашої позиції, політика формування лояльності в органі влади в Україні повинна відбуватись залежно від потреб держави та місцевого самоврядування, державної та місцевої влади, державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, тобто конкретної спрямованості лояльності на щось: місії, завдання, цінності. Ідеальні параметри та прояви лояльності у зазначених політичних інститутах та професійних сферах мають бути емпірично досліджені, доведені та конкретні й зрозумілі. На основі здійсненого емпіричного дослідження зроблено висновок, що рівень лояльності персоналу сучасних органів публічного управління України (державна служба та служба в органах місцевого самоврядування) є низьким. Загальна оцінка лояльності

може бути високою, середньою та низькою. Сучасний персонал державної служби та служби в органах місцевого самоврядування України схильний до лояльності до своїх роботодавців та керівництва, однак, деякі аспекти роботи керівників викликають у нього невдоволення. Маємо проблеми з мотивацією та самоорганізацією: у персоналу є проблеми зі сформованими мотивами, самоорганізацією та адаптацією до роботи; недостатня співпраця з керівництвом.

Справжніми опорами будь-якого органу влади стають лояльні працівники – ті, хто з відданістю та щирим почуттям приналежності поділяють її місію, цілі, цінності. Ці люди не просто виконують свої обов'язки, вони емоційно зв'язані з місцем роботи, ототожнюють себе з нею та готові докладати зусиль для процвітання органу влади.

Важливим тут є виховання лояльності до: організації; змісту та характеру діяльності (сама робота, вид занять, професія); цінностей, принципів та організаційної культури; колег (колективу), керівництва, клієнтів, замовників та споживачів послуг; а також: запобігання нелояльності, оцінювання, розуміння відносин, ставлень та поведінки працівників навіть перед їхнім звільненням. Лояльний працівник – це той, хто щиро зацікавлений у майбутньому та успіху органу влади, адже розуміє, що її успіх – це й його особистий успіх. У контексті формування лояльної поведінки персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування України варто мати на увазі, що формування ставлень до певних об'єктів та відносини між певними об'єктами не може бути метою, а лише передумовою формування лояльності та проактивне виявлення ризиків, оскільки поведінка працівників менш схильна до змін у довгостроковій перспективі, ніж ставлення. Для того, щоб вважати працівника нелояльним, необхідна поведінка або дії, спрямовані на підрив роботи органу влади або успішності соціальної організації.

Іншою опорою органу публічного управління є лояльне до нього населення.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
2. Шпекторенко І. В. Лояльність як якість персоналу: до проблеми формування та оцінювання. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2013. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2013\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21).
3. Шпекторенко І. В. До дискусії про типологію рівнів професіоналізму державного служ-

- бовця. *Університетські наукові записки: Часопис Хмельницького ун-ту управління і права*. 2014. № 2 (49). С. 370–378.
4. Allen M. & Tьselman H. J. All powerful voice? The need to include «Exit», «Loyalty» and «Neglect» in empirical studies too. *Employee Relations*. 2009. № 31(5). С. 538–552.
5. Allen N. J., Meyer J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1990. № 63(1). С. 1–18.
6. Aning Y. J. Annual Benefit Analysis of Enterprises Based on Sentiment Analysis Techniques. Kunming: Kunming University of Technology, 2000.
7. Bishnu Prasad Gyawali. Factors Influencing Employees' Loyalty Evidence from Nepalese Corporations. *Management Dynamics*. 2020. Vol. 23. №. 1. P. 1–8. Doi: <https://doi.org/10.3126/md.v23i1.35582>
8. Carraher S. M. Turnover prediction using attitudes towards benefits, pay and pay satisfaction among employees and entrepreneurs in Estonia, Latvia, and Lithuania. *Baltic Journal of Management*. 2011. № 6(1). С. 25–52.
9. Chi C. G., Gursoy D. Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*. 2009. № 28(2). С. 245–253.
10. Coughlan R. Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues*. 2005. № 17(1). С. 43–57.
11. Dutta T., Dhir S. Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*. 2021. 0 (0). С. 1–18. DOI: 10.1177/0972150921990809
12. Eman Mohamed Abd-El-Salam. Exploring factors affecting Employee Loyalty through the relationship between Service Quality and Management Commitment a case study analysis in the iron and steel industry Al Ezz Dekheila Steel Company in Egypt. *Cogent Business & Management*. 2023. № 10:2, 2212492. С. 1–31. DOI: 10.1080/23311975.2023.2212492
13. Frempong L. N., Agbenyo W. The impact of job satisfaction on employee's loyalty and commitment: A comparative study among some selected sectors in Ghana. *European Journal of Business and Management*. 2018. № 10(12). С. 95–105.
14. Guillon O., Cezanne C. Employee loyalty and organizational performance: a critical survey. *Journal of Organizational Change Management*. 2014. № 27(5). С. 839–850.
15. Hai Z., Chang K., Cong G., Yang C. C. An association-based unified framework for mining features and opinion words. *ACM Trans. Intell. Syst. Technol.* 2015. № 2. С. 1–21. doi: 10.1145/2663359
16. Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*. 2002. № 87(2). С. 268–279.
17. Huang A. H., Chen K., Yen D. C., and Tran T. P. A study of factors that contribute to online review helpfulness. *Comput. Hum. Behav.* 2015. № 48. С. 17–27. doi: 10.1016/j.chb.2015.01.010
18. Karimah R. P., Abdullah S. and Setiadi R. Analysis of factors affecting employee loyalty of PT X in Jakarta region. *Journal of Physics Conference Series*. 2021. 1725(1):012091. Jan. С. 1–9. С. 7. DOI:10.1088/1742-6596/1725/1/012091
19. Khuong M. N., & Tien B. D. Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction – A study on the banking sector in Ho Chi Minh city. *International Journal of Current Research and Academic Review*. 2013. № 4(1). С. 81–95.
20. Kristof-Brown A. L., Zimmerman R. D., & Johnson E. C. Consequences of individuals fit at work: A metaanalysis of person-job, person-organization, person-group, and person supervisor fit. *Personnel Psychology*. 2005. № 58(2). С. 281–342.
21. Leck J., Saunders D. Hirschman's loyalty: attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 1992. № 5(3). С. 219–231.
22. Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. № 50. С. 370–396.
23. Mazur-Wierzbicka E. Determinants of Employee Loyalty from the Perspective of Employees of Socially Responsible Organizations. *European Research Studies Journal*. 2021. Vol. XXIV. Is. 4B. С. 713–722.
24. Milman A. Hourly employee retention in small and medium attractions: The central Florida example. *International Journal of Hospitality Management*. 2003. № 22(20). С. 17–35.
25. Naus F., van Iterson A. & Roe R. Organizational cynicism: extending the, exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*. 2007. № 60(5). С. 683–718.
26. Pickford H. C., Joy G., & Roll K. Psychological ownership, effects, and application. *Mutuality in Business*. 2016. С. 2016–2032.
27. Powers E. L. Employee loyalty in the new millennium. *SAM – Advanced Management Journal*. 2000. № 65(3). С. 4–8.
28. Schrag B. The moral significance of employee loyalty. *Business Ethics Quarterly*. 2001. № 11(1). С. 41–66.
29. Van Vugt M., Hart C. M. Social identity as social glue: The origins of group loyalty. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2004. № 86(4). С. 585–598.
30. Voyles Z. H., Shi J., and Qi X. An analysis of the application of a deep learning-based corporate culture satisfaction assessment model. *Comput. Eng.* 2001. № 31. С. 1–3.
31. Xie J., Su R. L. G. & Song J. An analytical study of employee loyalty and corporate culture satisfaction assessment based on sentiment analysis. *Frontiers in Psychol.* 2022. № 13:971569. С. 01–09. doi: 10.3389/fpsyg.2022.971569
32. Yan Z. Analysis of the association between employee loyalty and corporate culture. *Heilongjiang Science and Technology Information*. 2001. № 29. С. 177–178.
33. Yee R. W. Y., Yeung A. C. L., & Cheng T. C. E. An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*. 2010. № 124. С. 109–120.

## СЕКЦІЯ 4

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

## ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ РЕІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА НАЦІОНАЛЬНУ БЕЗПЕКУ: МУЛЬТИДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД І УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

## ASSESSING THE IMPACT OF REINTEGRATION PROCESSES ON NATIONAL SECURITY: A MULTI-DISCIPLINARY APPROACH AND MANAGEMENT DECISIONS

Реінтеграція є одним із ключових викликів сучасної України, зокрема через наслідки повномасштабної війни, які позначилися на політичній стабільності, соціальній згуртованості та економічному розвитку. У цьому контексті мультидисциплінарний підхід, що інтегрує економічні, соціальні, політичні та безпекові аспекти, дозволяє розробити ефективні стратегії реінтеграції. Дослідження має на меті оцінити вплив реінтеграційних процесів на національну безпеку України через використання мультидисциплінарного підходу, визначити ключові ризики та розробити управлінські рішення для їх мінімізації. Недостатня координація між органами влади є одним із найбільших ризиків, що ускладнює ефективну реалізацію державної політики.

Запропоновані управлінські рішення включають активізацію співпраці між рівнями влади через упровадження єдиних інформаційних платформ. Довгострокові стратегії включають стимулювання малого та середнього бізнесу шляхом надання податкових пільг і кредитів, а також розвиток економічних кластерів у регіонах, які найбільше постраждали від повномасштабної війни.

Доведено, що вплив реінтеграційних процесів на політичну сферу вимагає комплексного підходу, що враховує законодавчі ініціативи, необхідність ефективного управління децентралізацією та створення умов для політичної участі громадян реінтегрованих територій. Ці заходи повинні бути спрямовані на досягнення політичної стабільності, зміцнення демократичних інститутів та забезпечення гармонійного розвитку як реінтегрованих регіонів, так і країни загалом.

Рекомендації для впровадження включають розроблення системи моніторингу витрат на відновлення, розширення освітніх програм для адаптації населення, створення міжвідомчих платформ для синхронізації дій, а також активізацію міжнародної співпраці в залученні інвестицій. Застосування цих заходів сприятиме зміцненню національної безпеки України та забезпеченню стабільного розвитку України.

**Ключові слова:** реінтеграція, національна безпека, управлінські рішення, мультидисциплінарний підхід, соціальна дезінтеграція, економічна реконструкція, міжнародний досвід, звільнені території.

Reintegration is one of the key challenges of modern Ukraine, in particular due to the consequences of the full-scale war, which have affected political stability, social cohesion and economic development. In this context, a multidisciplinary approach that integrates economic, social, political, and security aspects allows for the development of effective reintegration strategies. The study aims to assess the impact of reintegration processes on Ukraine's national security through a multidisciplinary approach, identify key risks and develop management solutions to minimize them. Insufficient coordination between government agencies is one of the biggest risks that hinders the effective implementation of public policy.

The proposed management solutions include intensifying cooperation between levels of government through the introduction of common information platforms. Long-term strategies include stimulating small and medium-sized businesses by providing tax incentives and loans, as well as developing economic clusters in the regions most affected by the full-scale war.

It is proved that the impact of reintegration processes on the political sphere requires a comprehensive approach that takes into account legislative initiatives, the need for effective decentralization management and the creation of conditions for political participation of citizens of reintegrated territories. These measures should be aimed at achieving political stability, strengthening democratic institutions, and ensuring the harmonious development of both the reintegrated regions and the country as a whole.

Recommendations for implementation include developing a system for monitoring recovery costs, expanding educational programs to adapt the population, creating interagency platforms to synchronize actions, and intensifying international cooperation in attracting investment. Implementation of these measures will help strengthen Ukraine's national security and ensure the country's stable development.

**Key words:** Reintegration, national security, managerial decisions, multidisciplinary approach, social disintegration, economic reconstruction, international experience, liberated territories.

УДК 351.862:005.334:323.2 (477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.18>

**Грубель І.М.**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Національний лісотехнічний університет України  
ORCID ID: 0009-0007-6463-2575

**Постановка проблеми.** Реінтеграція постраждалих територій України є ключовим етапом у відновленні національної безпеки та стабільності в умовах тривалої повномасштабної війни та збройної боротьби за незалежність

і територіальну цілісність держави. Завдання полягає не тільки у відновленні територіальної цілісності, але й у забезпеченні соціальної єдності, політичної стабільності та економічного розвитку. У сучасних умовах однією з най-

серйозніших проблем є економічна депресія в регіонах, що постраждали від повномасштабного вторгнення, а також соціальна поляризація між різними частинами населення, яка ускладнює інтеграційні процеси.

Порівняння досвіду Німеччини, Грузії та Балканських країн є важливим для формування реалістичних стратегій реінтеграції в Україні. У Німеччині після об'єднання країни було реалізовано низку економічних та соціальних програм, спрямованих на розв'язання проблеми соціальної нерівності та економічної депресії на сході, зокрема через інвестиції в інфраструктуру та місцеві підприємства, а також через стимулювання підприємництва. У Грузії, після війни з Росією у 2008 році, велику увагу було приділено відновленню інфраструктури та державних інституцій у постраждалих регіонах, а також створенню умов для соціальної інтеграції біженців. Балканські країни, зокрема Хорватія, після війни 1990-х років акцентували увагу на відновленні національної згуртованості через культурні та освітні ініціативи, а також через поліпшення економічних умов для повернення біженців.

Ключовим аспектом є адаптація цих практик до українських реалій. Зокрема, в Україні потрібно зосередитися на відновленні економічних можливостей на деокупованих територіях, стимулюючи розвиток малого та середнього бізнесу через фінансові інструменти та інвестиції в інфраструктуру. Важливим є й подолання соціальної поляризації, що вимагатиме системної роботи з підвищення довіри до державних інститутів, а також інтеграції різних соціальних груп через освітні програми та медіаініціативи.

Реалізація таких заходів може сприяти зміцненню національної безпеки, оскільки відновлення економічної стабільності та соціальної згуртованості сприяє зменшенню внутрішніх конфліктів, підвищенню довіри до держави та забезпеченню територіальної цілісності.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Важливість економічної реінтеграції як основи повоєнного відновлення, зокрема через відбудову інфраструктури та залучення інвестицій, підкреслює N. Tzifakis [1]. Підтримка економічної стабільності на реінтегрованих територіях знижує ризики соціальних протестів і покращує довіру до державних інститутів. Це безпосередньо зміцнює політичну та економічну стабільність країни, запобігаючи соціальним конфліктам та економічній депресії.

В аналітичному звіті А. Осипчука [2] йдеться про необхідність адаптації законодавчої бази для підтримки економічних суб'єктів у реінтегрованих регіонах, що дозволить відновити

економічну активність і гарантувати стабільність. Цей підхід прямо впливає на зміцнення політичної безпеки, адже стабільність бізнесу ускладнює виникнення екстремістських настроїв, підвищуючи легітимність уряду.

І. Медяник [3] розглядає міжнародний досвід у реінтеграції, акцентуючи на адаптації до локальних умов. Наприклад, досвід Грузії, яка успішно впровадила реінтеграційні стратегії після війни з Росією, може бути корисним, проте специфіка українського контексту потребує додаткової уваги, зокрема в аспектах культурних і соціальних розколів, які посилюються через тривалу окупацію. Це дослідження виявляє прогалини в попередніх роботах щодо необхідності врахування цієї специфіки в разі впровадження певної політики. Також, І. С. Медяник [5] аналізує правові аспекти реінтеграції, зокрема гармонізацію українського законодавства з міжнародними стандартами. Забезпечення прав людини та боротьба з корупцією є ключовими елементами для зміцнення національної безпеки. Приклад Грузії, де реінтеграція супроводжувалася змінами в правовій системі, може бути корисним для України, однак в умовах повномасштабної війни ця проблема вимагає більш комплексного підходу, який ще недостатньо висвітлений у наявних дослідженнях. У дослідженні А. М. Шаповалової [4] описано геополітичні та економічні виклики, пов'язані з реінтеграцією Криму. Авторка підкреслює, що для забезпечення стабільності та безпеки необхідно застосовувати комплексний підхід, включаючи економічні стимули та соціальні програми. Порівняно з іншими країнами, як-от Німеччина, де реінтеграція відбулася після падіння Берлінської стіни, Україна стикається з додатковими ризиками, пов'язаними з повномасштабним вторгненням з боку Росії. Цей аспект не отримав достатньої уваги в попередніх дослідженнях і потребує детальнішого аналізу в контексті національної безпеки. У свою чергу, А. М. Шаповалова у співавторстві з Ю. С. Грушецькою [7] розглядають процеси деокупації та реінтеграції Криму, аналізуючи їх вплив на соціальну та економічну стабільність регіону. Вони підкреслюють важливість підтримки місцевих громад, забезпечення доступу до соціальних послуг та створення умов для економічного розвитку як ключових чинників успішної реінтеграції.

Психологічні аспекти реінтеграції досліджує О. Караджи [8], наголошуючи на необхідності програм для соціальної адаптації військовослужбовців та їх інтегрування в мирне життя. Це важливо для запобігання соціальній дезорганізації та зміцнення національної безпеки. Такий

підхід є новим у контексті України, де багато громадян, особливо ветерани, потребують спеціальної психологічної підтримки для подолання наслідків повномасштабної війни.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значний прогрес у розумінні загальних принципів реінтеграції, дослідження цих процесів не дають повної картини її впливу на всі складники національної безпеки (політичний, економічний, соціальний, військовий тощо).

Більшість досліджень зосереджені на законодавчих та правових змінах, але недостатньо уваги приділяється тому, як реінтеграція трансформує політичну культуру, сприйняття інститутів влади та довіру до них у звільнених регіонах. Політична реінтеграція часто передбачає перехід від воєнних до мирних умов, однак не завжди є зрозумілим, як налагодити ефективну комунікацію та залучення місцевих політичних еліт у загальноукраїнську політичну систему.

Більшість наукових робіт висвітлюють пердусім стратегічні питання, що стосуються ведення воєнних дій, але недостатньо уваги приділено тому, як реінтеграція впливає на формування нових військових стратегій для забезпечення територіальної цілісності та безпеки. Після завершення активних бойових дій важливо не лише зміцнити фізичну інфраструктуру, але й забезпечити безпеку на місцях, що включає питання розподілу ресурсів і стратегічних сил у регіонах, що були під загрозою. Таким чином, ці аспекти є важливими для подальшого вивчення, оскільки вони безпосередньо впливають на можливість досягнення стійкої стабільності та розвитку в реінтегрованих регіонах, а також на зміцнення національної безпеки України.

**Метою дослідження** є аналіз ключових аспектів впливу реінтеграційних процесів на різні сфери національної безпеки України та розроблення рекомендацій для прийняття ефективних управлінських рішень у контексті реінтеграції територій, постраждалих від повномасштабного вторгнення. Особливу увагу приділено забезпеченню збалансованого підходу, який дозволяє врахувати потреби реінтегрованих територій, а також загальні інтереси держави в контексті зміцнення її суверенітету та стабільності.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Реінтеграція – це багатогранний процес, що передбачає відновлення територіальної цілісності, політичної стабільності, економічної рівноваги, соціальної згуртованості та культурної єдності після воєнних дій або кризових ситуацій. У контексті України цей процес є важли-

вим для забезпечення національної безпеки та сталого розвитку. Для детального аналізу реінтеграційних процесів корисним є порівняльний підхід, що базується на системній теорії та теорії конфліктів [4].

Системна теорія, розвинута в роботах Т. Парсонса та Н. Лумана, розглядає суспільство як систему взаємопов'язаних частин, де кожен елемент виконує свою роль у загальному функціонуванні. Згідно із цією теорією, реінтеграція має бути збалансованою, враховуючи економічні, політичні, соціальні та культурні складники, і передбачає, що для досягнення стабільності важливо відновити функціонування всіх системних елементів, як-от правова система, економічні механізми, соціальні інститути, інфраструктура та культурні цінності. Із цього погляду реінтеграція є не тільки відновленням попереднього стану, а й адаптацією суспільства до нових умов, створенням можливостей для гармонійного розвитку [3].

Політична, економічна, соціальна та культурна реінтеграція є складовими частинами процесу, що має прямий вплив на стабільність і розвиток України, зокрема в умовах післявоєнної відбудови та мирного процесу. Усі аспекти реінтеграції взаємопов'язані, а їх успішна реалізація є необхідною умовою для досягнення тривалої стабільності в державі.

Політична реінтеграція – це насамперед процес повернення контролю центральної влади над реінтегрованими територіями, встановлення правопорядку, відновлення політичних інститутів та норм, що гарантують стабільність у державі. Відтворення політичної стабільності в цих регіонах вимагає не лише законодавчих змін, а й побудови довіри до державних інститутів з боку місцевих жителів, адже часто реінтегровані території мають специфічні політичні традиції, що не завжди збігаються із загальнонаціональними орієнтирами. Важливим кроком для забезпечення внутрішньої політичної стабільності є відновлення довіри громадян до політичних процесів та інститутів влади. Проблеми політичної реінтеграції можуть виникати через зростання напруги між різними політичними силами в країні, а також через труднощі у взаємодії місцевих політичних еліт із центральною владою, що може призвести до дестабілізації в суспільстві. Тому важливим є розроблення дієвих механізмів взаємодії, адаптації місцевих еліт до загальнонаціональних стандартів та комунікації, що дозволять уникнути політичних суперечок і сприятимуть стабільності.

Економічна реінтеграція вимагає відновлення економічної діяльності на повернутих терито-

ріях, створення умов для розвитку інфраструктури, реконструкції підприємств, залучення інвестицій, забезпечення стабільного економічного середовища. Проблеми економічної реінтеграції часто пов'язані з відбудовою пошкоджених або зруйнованих виробничих потужностей, необхідністю відновлення логістичних і транспортних зв'язків, а також із залученням ресурсів для розвитку місцевих економік. Це може призвести до серйозних економічних дисбалансів, особливо коли на реінтегрованих територіях існують проблеми з безробіттям або нестачею кваліфікованої робочої сили. Водночас економічна реінтеграція важлива для забезпечення стійкості місцевих економік, зменшення соціальної напруги та збільшення доходів населення. Залучення інвестицій у ці регіони може бути складним через високий рівень ризику, однак стабільне економічне середовище сприятиме відновленню і розвитку.

Соціальна реінтеграція полягає в адаптації населення реінтегрованих територій до умов мирного життя, відновленні соціальних послуг, створенні умов для рівного доступу до освіти, медичних послуг, соціальних програм. Важливим є забезпечення прав людини, соціальної рівності та справедливості в доступі до державних ресурсів. Соціальні аспекти реінтеграції включають розв'язання проблеми внутрішньо переміщених осіб, що також потребує створення відповідних механізмів допомоги та підтримки. Також варто враховувати психологічний аспект: люди, що пережили війну, часто мають психологічні травми, що можуть ускладнити процеси адаптації до нових умов життя. Соціальна інтеграція включає підтримку соціальної згуртованості, розвитку громадянських ініціатив, підвищення рівня довіри серед населення, а також активізацію соціальних процесів, спрямованих на стабільність у суспільстві.

Культурна реінтеграція має на меті відновлення культурної спадщини, пошук спільної ідентичності та зміцнення соціального зв'язку між різними регіонами країни. Вона включає не лише відтворення культурних об'єктів, але й формування нових форм взаємодії на культурному рівні, відновлення національної самоідентичності. Проблеми культурної реінтеграції часто зумовлені різницею в культурних традиціях, що можуть бути пов'язані із впливами, які території зазнавали впродовж повномасштабної війни, а також через дію зовнішніх культурних факторів. Культурна реінтеграція є важливою для зміцнення єдності нації, тому що вона дозволяє побудувати спільне уявлення про національні цінності та традиції, сприяючи залученню місцевих спільнот у загальнонаціональний процес.

Разом ці аспекти реінтеграції допомагають зміцнити стійкість і розвиток країни після завершення воєнних дій. Стабільність України залежить від того, наскільки успішно будуть реалізовані ці процеси в політичній, економічній, соціальній та культурній сферах. Успіх реінтеграції може стати основою для зміцнення національної єдності та спільної мети, забезпечення сталого розвитку в поствоєнний період і сприяння інтеграції країни в міжнародний політичний та економічний контексти. Якщо ці процеси не будуть ураховані належним чином, можуть виникнути соціальні та економічні кризи, що призведе до нестабільності та ускладнить перспективи відновлення.

Як складова частина стратегії національної безпеки, реінтеграція спрямована на створення умов, за яких повернені території не лише формально включаються до складу держави, але й стають повноцінною частиною її політичного, економічного та соціального простору. Це вимагає комплексного підходу, що включає одночасне розв'язання кількох ключових завдань: відновлення державного управління, гарантування безпеки, створення сприятливих економічних умов і подолання соціальних розбіжностей. Реінтеграція не обмежується короткостроковими заходами; це довгостроковий процес, що потребує інтеграції політичних, економічних і соціальних стратегій для створення сталого розвитку [13].

У контексті національної безпеки реінтеграція виступає інструментом для запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам. Вона дозволяє зміцнити кордони, мінімізувати ризики дестабілізації, відновити правопорядок і забезпечити захист прав громадян. Крім того, реінтеграція сприяє подоланню геополітичних викликів, оскільки демонструє міжнародній спільноті здатність держави до ефективного управління кризами, що своєю чергою підвищує її авторитет і зміцнює стратегічні позиції.

З початку 2014 року Україна активізувала зусилля щодо розроблення та впровадження законодавчих і адміністративних механізмів для реалізації державної політики з реінтеграції тимчасово окупованих територій і підтримки населення, яке постраждало від війни на сході України. Було ухвалено низку законів, зокрема Закон України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України» [11], а також Закон «Про особливий порядок місцевого самоврядування в окремих районах Донецької та Луганської областей» [12]. Важливу роль відіграє стратегія державної політики, яка включає соціально-економічну реінтеграцію, забезпечення безпеки, під-

тримку ВПО, а також формування механізмів міжвідомчої взаємодії.

Крім того, було створено спеціалізовані органи і посади, зокрема Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, що здійснює координацію між органами влади для забезпечення ефективної реалізації політики реінтеграції. Це свідчить про системний підхід України до розв'язання складних завдань, пов'язаних із реінтеграційними процесами, враховуючи міжнародний досвід та внутрішні виклики.

Міжнародний досвід реінтеграції демонструє різноманітність підходів і стратегій, які застосовувалися для повернення втрачених територій або інтеграції населення після конфліктів. Одним із найвідоміших прикладів є возз'єднання Німеччини після падіння Берлінського муру в 1990 році. Процес реінтеграції Східної Німеччини до складу Західної вимагав значних зусиль і ресурсів, зокрема масштабних економічних інвестицій, структурних реформ, розв'язання соціальних проблем і відновлення довіри до державних інституцій. Успіх цього процесу став можливим завдяки чіткій політичній волі, фінансовій підтримці та залученню міжнародних партнерів, а також збереженню балансу між соціальними і економічними інтересами різних груп населення [3].

Інший приклад – Балкани, де процес реінтеграції та відбудовування після конфліктів 1990-х років став надзвичайно складним і тривалим. Країни регіону, як-от Боснія і Герцеговина, проходили через значні труднощі в інтеграції етнічних і релігійних груп, відновленні економіки та забезпеченні політичної стабільності. Особливу роль відіграли міжнародні організації, зокрема ООН, ЄС і НАТО, які забезпечували миротворчі місії, сприяли демократичним реформам і надавали фінансову допомогу для реконструкції інфраструктури. Важливим уроком цього досвіду стало розуміння необхідності врахування культурної специфіки, забезпечення прав людини та створення механізмів для примирення між сторонами конфлікту.

Для України зарубіжний досвід надає важливі уроки, які можуть бути використані для планування та реалізації власної стратегії реінтеграції. По-перше, досвід Німеччини демонструє значення чіткої політичної волі та масштабних інвестицій в економіку і соціальну сферу. По-друге, приклади Балкан підкреслюють важливість миротворчих зусиль, захисту прав людини та залучення міжнародних партнерів. По-третє, досвід Грузії вказує на важливість геополітичної стратегії та ефективної комунікації з населенням. Водночас Україна

повинна враховувати власну специфіку, зокрема масштаби територій, які підлягають реінтеграції, та особливості, що впливають на загальний контекст національної безпеки.

Реінтеграційні процеси мають значний вплив на політичну сферу, оскільки вони вимагають розроблення та впровадження ефективних законодавчих ініціатив, що створюють правову основу для повернення територій і забезпечують їх повноцінну інтеграцію до загальнодержавного простору. Законодавчі заходи, необхідні для реінтеграції, включають ухвалення нормативних актів, спрямованих на врегулювання статусу реінтегрованих територій, визначення прав і обов'язків громадян, які проживають у цих регіонах, а також створення механізмів для відновлення функціонування органів державної влади. Важливим аспектом є адаптація національного законодавства до міжнародних стандартів у сфері прав людини, забезпечення виборчих прав мешканців реінтегрованих територій та створення умов для їх участі в політичному житті країни.

Реінтеграційні процеси мають багатогранний вплив на економічну, соціальну, оборонну та екологічну сфери, що вимагає комплексного підходу до подолання пов'язаних із ними викликів.

Економічний вплив реінтеграційних процесів є одним із ключових аспектів, оскільки відновлення інфраструктури та залучення інвестицій є базовими умовами для повернення територій до повноцінного функціонування [6]. Руйнування, спричинені воєнними діями, призводять до значних втрат у транспортній, енергетичній, соціальній та житловій інфраструктурі. Відновлення цих об'єктів вимагає значних фінансових ресурсів, участі приватного сектору та міжнародної допомоги. Залучення інвестицій може стати драйвером економічного зростання реінтегрованих регіонів, однак цей процес потребує створення сприятливого інвестиційного клімату, прозорих умов для бізнесу та захисту прав інвесторів. Водночас реінтеграція має ризики корупції та неефективного використання ресурсів, які можуть гальмувати розвиток регіону, знижувати довіру до державних органів і створювати передумови для соціальної напруженості [1].

Економічна реінтеграція є ключовим елементом для відновлення стабільності та розвитку країни. Вона охоплює відновлення інфраструктури, залучення інвестицій, відбудову підприємств і розвиток нових економічних можливостей для громадян. Успішне економічне відновлення створює умови для підвищення рівня життя, розвитку ринку праці та соціальних стандартів.



В Україні важливими є такі аспекти, як підтримка внутрішньо переміщених осіб, адаптація до нових соціальних реалій та відновлення культурних зв'язків між різними регіонами країни. Крім того, важливо створювати механізми соціальної підтримки для людей, які постраждали від війни, зокрема через реабілітаційні програми, медичну допомогу та навчання для відновлення економічної активності.

Сучасне суспільство, яке стикається з викликами повернення військовослужбовців – учасників бойових дій до мирного життя, стоїть перед низкою складних завдань. Першочергово виникає питання, як сприяти відновленню ветеранів у психологічному та соціальному аспектах, створюючи умови для їх адаптації до мирного середовища [8]. Це включає зменшення ризику агресивної поведінки або неконтрольованих проявів військової ментальності. Також важливо захистити ветеранів від психологічного впливу мирного життя, яке може бути жорстоким і травматичним для осіб з «оголеною» психікою, які пережили бойові дії.

Соціальна реінтеграція особистості передбачає складний процес подолання десоціалізації, спрямований на повернення ветеранів до активної участі в житті суспільства. Це включає формування нових цінностей, соціальних ролей і навичок, а також переорієнтацію на позитивно спрямовані міжособистісні відносини. Реінтеграція має системний характер і потребує підтримки на національному, регіональному та місцевому рівнях з огляду на довгострокову природу таких процесів. Такий підхід є актуальним для формування національної політики підтримки ветеранів, яка здатна зміцнити віру в здатність держави піклуватися про своїх захисників і сприяти збереженню соціальної гармонії.

Оборонний аспект реінтеграції охоплює забезпечення безпеки на реінтегрованих територіях, що є основою для успішної інтеграції цих регіонів до національного простору. Це передбачає відновлення правових структур, створення ефективних систем охорони громадського порядку та боротьби з такими залишковими загрозами, як мінування або нелегальна діяльність. Особливо важливою є взаємодія з міжнародними безпековими структурами, як-от ООН, ОБСЄ та НАТО, для забезпечення підтримки в проведенні миротворчих операцій, розбудові безпеки та підвищенні рівня підготовки місцевих силових структур [16].

Міжнародна допомога, зокрема фінансова, технічна та гуманітарна, відіграє важливу роль у відновленні регіонів, забезпеченні базових

потреб населення і сприянні соціальній інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Проте для максимальної ефективності використання цих ресурсів необхідні прозоре управління та чітка координація з національними реформами. У таблиці нижче розглядаються основні можливості та перспективи, які відкриваються перед Україною в контексті реінтеграційних процесів (табл. 1).

Одним із ключових елементів такої стратегії є підхід «знизу вгору», що передбачає активне залучення місцевих громад до процесу відновлення і реінтеграції та дозволить не лише врахувати реальні потреби постраждалих регіонів, але й зміцнити соціальну згуртованість і сприяти відновленню довіри до центральних органів влади.

Можливості та перспективи реінтеграції України вимагають комплексного підходу, який об'єднує міжнародну підтримку, економічне відновлення, соціальну адаптацію та політичну стабільність. Інтеграція до ЄС та НАТО, а також використання міжнародної допомоги відкривають нові горизонти для країни, дозволяючи їй не лише відновити зруйновані території, але й зміцнити свою безпеку та посилити міжнародну співпрацю. Однак для цього необхідно забезпечити ефективне управління ресурсами та здійснити необхідні реформи на всіх рівнях управління. Рекомендації для управління реінтеграційними процесами в Україні мають бути ґрунтовані на комплексному підході, який забезпечить залучення всіх зацікавлених сторін і дозволить максимально використати потенціал реінтеграції для стабілізації та розвитку. Ще одним важливим аспектом є впровадження реінтеграційних заходів у загальні державні стратегії, що дозволяє забезпечити узгодженість дій на різних рівнях влади та оптимізувати використання бюджетних та міжнародних ресурсів. Для цього необхідно створити чітку правову базу, яка би включала механізми реалізації реінтеграційних заходів на всіх етапах відновлення. Ці стратегії повинні враховувати особливості різних регіонів і адаптувались до конкретних умов, зокрема політичних, економічних та соціальних.

Важливим складником успішної реінтеграції територій, що постраждали від війни, є гармонізація законодавства з міжнародними стандартами, зокрема у сфері прав людини, безпеки, економічного відновлення та соціальних питань. Процес гармонізації має включати адаптацію національних законів до вимог міжнародних договорів та конвенцій, які стосуються гуманітарного права, боротьби з корупцією, забезпечення прав біженців та внутрішньо переміщених осіб, а також регулювання

## Можливості та перспективи реінтеграції

Аспекти	Можливості та перспективи
Інтеграція до ЄС та НАТО	Інтеграція до ЄС і НАТО надає Україні доступ до політичної, економічної і безпекової підтримки, що є важливим елементом стабільності після повномасштабної війни. Це включає можливість отримати фінансування для відновлення інфраструктури, реалізації реформ, а також посилення безпеки на реінтегрованих територіях
Використання міжнародної допомоги	Міжнародна допомога може включати фінансові, технічні та гуманітарні ресурси для відновлення соціальної інфраструктури, забезпечення житлом, підтримки економічного відновлення та адаптації внутрішньо переміщених осіб. Важливим є ефективне та прозоре управління цією допомогою
Економічний розвиток та інвестиції	Поглиблена співпраця з міжнародними фінансовими інститутами та державами-партнерами дозволить залучити інвестиції у відновлення інфраструктури, підтримку малого та середнього бізнесу, а також створення нових робочих місць на реінтегрованих територіях
Соціальна стабільність та інтеграція	Відновлення соціальної довіри та інтеграція внутрішньо переміщених осіб, а також зменшення соціальних розколів, що передбачає сприяння розвитку програм адаптації та соціального захисту, надання медичних та психологічних послуг для постраждалих громадян
Відновлення інфраструктури	Реінтеграція дає можливість відновити інфраструктуру та основні соціальні об'єкти в постраждалих регіонах, забезпечити розвиток нових комунікацій і транспортних мереж, що покращить доступ до ресурсів і послуг для населення
Політична стабільність та реформи	Важливою перспективою є зміцнення політичних інститутів і проведення необхідних реформ для адаптації реінтегрованих територій до нових умов управління, що включає вдосконалення законодавства, боротьбу з корупцією, підвищення ефективності адміністративного управління

Джерело: створено автором на основі [2].

відносин між різними групами населення в поствоєнних регіонах. Важливим є створення правового механізму, який би забезпечив захист прав громадян на всіх етапах реінтеграції, а також дотримання стандартів безпеки правової держави.

Захист прав людини на реінтегрованих територіях включає не тільки юридичне забезпечення прав і свобод громадян, але й реальні механізми їх захисту та адаптації. Зокрема, це стосується прав внутрішньо переміщених осіб, повернення майна, доступу до соціальних та медичних послуг, а також забезпечення рівних можливостей для всіх громадян незалежно від їхнього соціального статусу, національної чи релігійної приналежності. Реінтеграція повинна враховувати потреби всіх груп населення, в тому числі таких вразливих категорій, як жінки, діти, люди з інвалідністю, а також етнічні меншини. Для цього важливо забезпечити належне представлення інтересів цих груп у процесах прийняття рішень на місцевому і національному рівнях.

Захист прав людини має включати ефективне правоохоронне забезпечення, створення умов для забезпечення доступу до правосуддя та розв'язання суперечок, а також створення ефективних механізмів контролю за дотриманням правових норм і стандартів. Для забезпечення ефективного правозахисту необхідно підвищити рівень правової свідомо-

сті серед населення, зокрема на реінтегрованих територіях, проводити освітні кампанії з прав людини, надавати правову допомогу та підтримку особам, які постраждали від наслідків повномасштабної війни.

Загалом, гармонізація законодавства з міжнародними стандартами та забезпечення захисту прав людини є основою для стабільності та розвитку реінтегрованих територій, що забезпечить не тільки правову та соціальну справедливість, але й стане важливим етапом у відновленні довіри населення до державних інститутів та досягненні сталого миру в державі.

**Висновки.** Висновки з дослідження реінтеграційних процесів в Україні підтверджують ключову роль підходу «знизу вгору» в забезпеченні успішного відновлення і зміцнення стабільності держави. Цей підхід, що акцентує увагу на залученні громад, місцевих ініціатив і прямих комунікаціях між населенням і владою, є найбільш ефективним у контексті реінтеграції, оскільки враховує специфічні потреби кожної громади, знижує соціальну напругу та сприяє побудові довіри до державних інституцій. У контексті України реінтеграція має безпосередній вплив на національну безпеку, адже стабілізація постраждалих регіонів зменшує ризик відновлення воєнних дій і забезпечує цілісність держави.

Реінтеграція вимагає поєднання коротко- та

довгострокових стратегій. У короткостроковій перспективі пріоритетними є заходи з відновлення інфраструктури, зокрема доріг, енергетичних та водних мереж, що є основою для повернення населення до нормального життя. Одночасно важливо забезпечити захист прав людини, включаючи право на житло, освіту та доступ до медичних послуг. Наприклад, упровадження програм соціальної адаптації, як-от гранти на житло чи компенсації за втрачене майно, підвищує довіру населення до влади. У довгостроковій перспективі ключовими заходами є створення умов для сталого економічного зростання та інтеграція громад у загальнодержавний простір, що включає стимулювання інвестицій, розвиток малого та середнього бізнесу, а також підвищення рівня цифровізації в регіонах. Наприклад, розвиток інфраструктури електронного врядування сприятиме кращій комунікації між громадянами та органами влади, що є важливим аспектом соціальної згуртованості.

Практичні рекомендації для реалізації реінтеграційних процесів включають розроблення і впровадження законодавчих ініціатив для спрощення процедур повернення майна, стимулювання міжрегіонального співробітництва та створення платформ для діалогу між різними групами населення. У соціальному аспекті доцільним є проведення освітніх і культурних програм, спрямованих на зміцнення національної ідентичності, у сфері економіки – підтримка стартапів, створення індустріальних парків і залучення іноземних інвесторів через податкові пільги та гарантії безпеки.

Результати дослідження підтверджують, що комплексний підхід сприятиме сталому відновленню, соціальній гармонії та зміцненню національної безпеки України. Реалізація зазначених заходів дозволить створити стабільне та конкурентоспроможне середовище для подальшого розвитку держави.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Tzifakis N. Post-Conflict Economic Reconstruction. *The Princeton Encyclopedia of Self-Determination*. 2013. URL: <https://pesd.princeton.edu/node/586>
2. Осипчук А., Суслов А., Шулімов С., Усачова В., Яковлев М. Політики реінтеграції тимчасово окупованих територій України: досягнення та виклики: аналітичний звіт. *Школа політичної аналітики НАУКМА*. Київ, 2021. 50 с.
3. Медяник І. Зарубіжний досвід формування в Україні моделі реінтеграції тимчасово окупованих та анексованих територій. *Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ*. Дніпро, 2024. № 3. С. 298–305.

4. Шаповалова А. М. Перспективи та виклики реінтеграції АР КРИМ. *Міжнародні та політичні дослідження*. 2024. Вип. 37. С. 213-221. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-5206.2024.37.19>

5. Медяник І. С. Теоретико-правові питання реінтеграції тимчасово окупованих та анексованих територій у вітчизняній та світовій науці. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Право*. 2023. № 79. С. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.1.11>

6. Биченков О. Повоєнна реінтеграція економічних суб'єктів в Україні: організаційно-економічні напрямки та плани відновлення. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 27-31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.4>

7. Грушецька Ю. С., Шаповалова А. М. Деокупація і реінтеграція Криму: перспективи та виклики. *Крим та чорноморський регіон: реконструктивний розвиток у воєнний та повоєнний період*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-398-2-19>

8. Караджи О. Психологічні чинники соціальної реінтеграції військовослужбовців в залежності від їх воєнного досвіду. *Наукові перспективи (специвипуск)*. 2024. № 5(47). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-1486-1499](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-1486-1499)

9. Онишко С., Белін В. Актуалізація і динаміка розвитку деглобалізаційних процесів та їх впливу на формування економічної політики. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2023. № 2. С. 66–80. URL: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2022.66-80>

10. Охота Ю., Балдинюк В., Мазурков Р. Вплив глобалізації на економічний розвиток та національну безпеку України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-16>

11. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України: Закон України від 15.04.2014 № 1207-VII : станом на 19 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18#Text>

12. Про особливий порядок місцевого самоврядування в окремих районах Донецької та Луганської областей: Закон України від 16.09.2014 № 1680-VII : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1680-18#Text>

13. Odermatt E., Jurt L. Editorial: Return Migration and Reintegration: Discourses, Policies and Practices. *sozialpolitik.ch*. 2023. No. 2/2023. URL: <https://doi.org/10.18753/2297-8224-4549>

14. Okpaku S. The challenges of post conflict reintegration in Africa. *European Psychiatry*. 2016. Vol. 33, S1. P. S401–S402. URL: <https://doi.org/10.1016/j.eurpsy.2016.01.1449>

15. Refocusing on nature: the role of nature reintegration in environmental, mental, and societal wellbeing / R. L. Willis et al. *Frontiers in Psychology*. 2024. Vol. 15. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1351759>

16. Teferra Z. M. Return and Reintegration of Internally Displaced Persons in Post-Conflict Situations: Right Based Approach to Peacebuilding. *SSRN Electronic Journal*. 2012. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2180226>

Наукове видання

# **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Науковий журнал

**Випуск 42**

Коректура • Я. Вишнякова  
Комп'ютерна верстка • С. Калабухова

Формат 60x84/8. Гарнітура Pragmatica.  
Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 11,23. Ум. друк. арк. 11,62.  
Підписано до друку 29.10.2024. Замов. № 1124/786. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»  
65101, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1  
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: mailbox@helvetica.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.