

ГРОМАДСЬКА НАУКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ  
«ФУНДАЦІЯ ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИХ ІНІЦІАТИВ»

**ДНІПРОВСЬКИЙ  
НАУКОВИЙ ЧАСОПИС  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ,  
ПСИХОЛОГІЇ, ПРАВА**

Випуск 5



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2024

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

### Головний редактор:

**Рагімов Фаїр Вагіф огли**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри адміністративного права, процесу та адміністративної діяльності, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, член правління ГНО «Фундація публічно-правових ініціатив»

### Голова редакційної колегії:

**Баштанник Віталій Володимирович**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», член правління ГНО «Фундація публічно-правових ініціатив»

### Члени редколегії:

**Аршава Ірина Федорівна**, доктор психологічних наук, професор, професор кафедри музикознавства, композиції і творчої майстерності, Дніпропетровська академія музики імені М.Глінки

**Баштанник Оксана Віталіївна**, кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри історії та політичної теорії, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Бохонкова Юлія Олександрівна**, доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології та соціології, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

**Васильєва Наталія Вікторівна**, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри регіональної політики Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Гладій Олександр Васильович**, кандидат юридичних наук, адвокат, арбітражний керуючий, співзасновник та директор ТОВ «Юридичне агентство «Абсолют»

**Драган Ірина Василівна**, доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, професор кафедри менеджменту закладу вищої освіти Університет трансформації майбутнього

**Золотухіна Лілія Олександрівна**, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри цивільно-правових дисциплін, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

**Калмикова Лариса Олександрівна**, доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології і педагогіки дошкільної освіти, Університету Григорія Сковороди в Переяславі

**Карпа Марта Іванівна**, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

**Купіна Людмила Францівна**, доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри правознавства та галузевих юридичних дисциплін соціально-правового факультету, Український державний університет імені Михайла Драгоманова

**Липовська Наталія Анатоліївна**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Логвиненко Борис Олексійович**, доктор юридичних наук, професор, професор адміністративного права, процесу та адміністративної діяльності факультету підготовки фахівців для підрозділів превентивної діяльності, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

**Лозицька Ірина Олександрівна**, кандидат наук з державного управління, суддя Дніпропетровського окружного адміністративного суду

**Лосієвська Ольга Геннадіївна**, доктор психологічних наук, доцент, професорка кафедри психології та соціології, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

**Марченко Олесь Володимирович**, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри цивільного, трудового та господарського права, Дніпровський національний університет імені Олесь Гончара

**Новак Анатолій Миколайович**, доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, заступник директора, Національне антикорупційне бюро України

**Павленко Людмила Володимирівна**, кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри іноземних мов, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Попелюшко Роман Павлович**, доктор психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології та соціально-гуманітарних дисциплін Державного університету інфраструктури та технологій

**Потіїв Микола Миколайович**, доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри цивільного, господарського та екологічного права, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Приліпко Сергій Михайлович**, доктор наук з державного управління, доцент, в.о. завідувача кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва Національного університету біоресурсів і природокористування України

**Ромін Андрій Вячеславович**, доктор наук з державного управління, професор, начальник факультету пожежної безпеки, Національний університет цивільного захисту України

**Валентина Дьякон, Dr.sc.admin.**, ас. професор, проректор з навчальної роботи, Університет прикладних наук ISMA, Латвія

**Євгенія Дехтяр, Dr.oes.**, ас. професор, проректор з академічної роботи, директор бакалаврської навчальної програми «Управління підприємницькою діяльністю в туризмі», Університет прикладних наук ISMA, Латвія

**Роман Грмо, Assoc.prof., PaedDr. Ing., PhD., MBA, ING-PAED IGIP**, доцент, проректор по якості і розвитку, начальник управління, Університет DTI, Дубниця-над-Вагом, Словаччина

**Петр Якубек, Doc., Ing., Mgr., PhD**, Університет DTI, Дубниця-над-Вагом, Словаччина.

На підставі Наказу МОН України від 09.02.2021 № 157 (додаток 4)

журнал включено до категорії «Б» Переліку наукових фахових видань України зі спеціальностей 053 – Психологія, 081 – Право, 281 – Публічне управління та адміністрування.

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа: Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 864 від 21.03.2024 року

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

Офіційний сайт видання: [www.chasopys-ppp.dp.ua](http://www.chasopys-ppp.dp.ua)

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

## ЗМІСТ

### РОЗДІЛ 1

#### ТЕОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**Багрін О. А., Зудова С. М.**

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО СТАНУ ПРОЦЕСУ ТРАНСФОРМАЦІЇ КРАЇНИ  
ЩОДО НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ГРОМАДЯНАМ..... 7

**Бородін Є. І., Березнюк Д. В.**

КОНЦЕПТ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я  
В УКРАЇНІ: ГАРМОНІЗАЦІЯ З ПІДХОДАМИ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ .....15

**Кравцов О. В.**

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ І ЛОКАЛІЗАЦІЯ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ  
ЦИФРОВОЇ МОДЕЛІ СТІЙКОСТІ.....27

**Лахижа М. І.**

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДІЄВОЇ ПАРАДИГМИ РЕФОРМУВАННЯ  
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ У ПОСТКОМУНІСТИЧНИХ КРАЇНАХ:  
ДОСВІД РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА.....35

**Сушинський О. І., Калашник Н. С., Березовська Н. І.**

КОМУНІКАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ  
НАСЕЛЕННЯ ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ З МЕТОЮ ЇХНЬОГО  
ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПІСЛЯ ДЕОКУПАЦІЇ.....42

**Хожило І. І.**

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ:  
АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОГО ВИМІРУ.....51

### РОЗДІЛ 2

#### МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Ахмедова О. О., Єрмаков І. О.**

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ  
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....59

**Безугла Л. С., Герасименко Т. В.**

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ..... 65

**Борисенко О. П.**

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ  
ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ГРОМАД І РЕГІОНІВ..... 73

**Горбата Л. П.**

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ МОНИТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ  
НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....79

**Драган І. В., Драган І. О., Верительник С. М.**

УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ  
СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ.....85

**Кривенкова Р. Ю., Вебер Р. А.**

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ БЕЗБАР'ЄРНОГО СВІТУ  
В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ (НА ПРИКЛАДІ ІТАЛІЇ)..... 91

**Кутков О. О.**

МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА  
В УМОВАХ ЗМІН ВОЄННО-ПОЛІТИЧНОЇ ОБСТАНОВКИ В ДЕРЖАВІ.....96

**Оліунок О. М.**

FEATURES OF THE SOCIAL APPROACH IMPLEMENTATION IN STATE REGULATION  
OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES: KEY ASPECTS, MECHANISMS AND TOOLS.....101

<b>П'ятничук І. Д.</b> АМЕРИКАНСЬКА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	111
<b>Помаза-Пономаренко А. Л., Козира І. М.</b> ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ .....	117
<b>Проць Р. Р.</b> АДАПТАЦІЯ ЯК ПАРАМЕТР СИСТЕМИ РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ: УМОЖЛИВЛЕННЯ ЧЕРЕЗ ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ .....	123
<b>Шапран І. М.</b> ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЛЕКСНОГО МЕХАНІЗМУ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ.....	128
<b>РОЗДІЛ 3</b>	
<b>ПСИХОЛОГІЯ</b>	
<b>Кетлер-Митницька Т. С., Чеснокова Е. Ю.</b> ЕФЕКТИВНІСТЬ ВІДНОВЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК ПІДЛІТКІВ ЗАСОБАМИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ТРЕНІНГУ В ЗМІШАНОМУ ФОРМАТІ.....	138
<b>Справцева К. С., Шинкарьова Л. В.</b> САМОПРЕЗЕНТАЦІЯ ДРУЖИН УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	144
<b>РОЗДІЛ 4</b>	
<b>ПРАВО</b>	
<b>Зінченко Д. А.</b> ПІДБІР ТА ПІДГОТОВКА ОФІЦЕРІВ ДЛЯ СЛУЖБИ ОСВІТНЬОЇ БЕЗПЕКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ: ВИМОГИ ТА ВИКЛИКИ.....	150
<b>Барабаш А. Г., Пода Р. В.</b> КОЛІЗІЙНІ ПИТАННЯ ОФОРМЛЕННЯ ШЛЮБУ В МІЖНАРОДНОМУ ПРИВАТНОМУ ПРАВІ.....	156
<b>РОЗДІЛ 5</b>	
<b>СТОРІНКА МОЛОДОГО НАУКОВЦЯ</b>	
<b>5.1 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>Бєлова А. С.</b> НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СУДОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	162
<b>5.2 ПСИХОЛОГІЯ</b>	
<b>Леженко С. О.</b> СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В ПРОЦЕСІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ.....	169

## CONTENTS

### SECTION 1

#### THEORY OF PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

**Bahrim O. A., Zudova S. M.**

PECULIARITIES OF THE CURRENT STATE OF THE COUNTRY'S TRANSFORMATION PROCESS  
IN TERMS OF PROVIDING ADMINISTRATIVE SERVICES TO CITIZENS.....7

**Borodin Ye. I., Berezniuk D. V.**

THE CONCEPT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN HEALTHCARE  
IN UKRAINE: HARMONIZATION WITH APPROACHES  
OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS.....15

**Kravtsov O. V.**

DECENTRALISATION AND LOCALISATION IN THE CONTEXT  
OF DIGITAL SUSTAINABILITY MODEL DEVELOPMENT.....27

**Lakhyzha M. I.**

FORMATION AND IMPLEMENTATION OF AN EFFECTIVE PARADIGM  
OF REFORMING THE TERRITORIAL ORGANIZATION OF GOVERNMENT  
IN POST-COMMUNIST COUNTRIES: THE EXPERIENCE  
OF THE REPUBLIC OF POLAND.....35

**Sushynskiy O. I., Kalashnyk N. S., Berezovska N. I.**

COMMUNICATION STRATEGIES FOR PRESERVING THE PUBLIC IDENTITY  
OF THE POPULATION OF TEMPORARILY OCCUPIED TERRITORIES  
WITH THE PURPOSE OF THEIR ECONOMIC REBUILDING AFTER LIBERATION.....42

**Khozhylo I. I.**

SYSTEM OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL REGIONS  
OF UKRAINE: ASPECTS OF THE SOCIAL DIMENSION.....51

### SECTION 2

#### MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

**Akhmedova O. O., Yermakov I. O.**

PUBLIC ADMINISTRATION OF TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY  
UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY.....59

**Bezuhla L. S., Herasymenko T. V.**

PUBLIC GOVERNANCE MECHANISMS IN THE TOURISM INDUSTRY.....65

**Borysenko O. P.**

IMPLEMENTATION OF STATE POLICY IN THE SPHERE OF TOURISM  
AS A TOOL FOR DEVELOPING THE POTENTIAL OF COMMUNITIES  
AND REGIONS.....73

**Horbata L. P.**

PRIORITY AREAS OF MONITORING AND EVALUATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
GOALS AT THE LEVEL OF TERRITORIAL COMMUNITIES.....79

**Drahan I. V., Drahan I. O., Verytelnyk S. M.**

IMPROVEMENT OF STATE INFORMATION POLICY BASED  
ON THE IMPLEMENTATION OF MODERN DIGITAL TECHNOLOGIES  
INTO THE MANAGEMENT SYSTEM.....85

**Kryvenkova R. Yu., Veber R. A.**

PUBLIC ADMINISTRATION OF THE FORMATION OF A BARRIER-FREE WORLD  
IN THE FIELD OF TOURISM (ON THE EXAMPLE OF ITALY).....91

**Kutkov O. O.**

MECHANISM OF STATE REGULATION OF CIVIL-MILITARY COOPERATION  
IN THE CONDITIONS OF CHANGES IN THE MILITARY-POLITICAL SITUATION IN THE STATE.....96

<b>Oliylyk O. M.</b> FEATURES OF THE SOCIAL APPROACH IMPLEMENTATION IN STATE REGULATION OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES: KEY ASPECTS, MECHANISMS AND TOOLS.....	101
<b>Piatnychuk I. D.</b> THE AMERICAN MODEL OF THE ORGANIZATION OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE HIGHER EDUCATION SYSTEM.....	111
<b>Pomaza-Ponomarenko A. L., Kozyra I. M.</b> APPROACHES TO THE FORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE SPHERE OF CIVIL PROTECTION IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF ENSURING NATIONAL SECURITY.....	117
<b>Prots R. R.</b> ADAPTATION AS A PARAMETER OF THE ALTERNATIVE ENERGY SOURCES DEVELOPMENT SYSTEM: ENABLING THROUGH STATE REGULATION.....	123
<b>Shapran I. M.</b> FORMATION OF A MODEL OF A COMPLEX MECHANISM FOR IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF TOURISM.....	128
<b>SECTION 3</b>	
<b>PSYCHOLOGY</b>	
<b>Ketler-Mytnytska T. S., Chesnokova E. Yu.</b> EFFECTIVENESS OF RESTORING ADOLESCENTS' COMMUNICATION SKILLS THROUGH SOCIAL-PSYCHOLOGICAL TRAINING IN A MIXED FORMAT.....	138
<b>Spravtseva K. S., Shynkarova L. V.</b> SELF-PRESENTATION OF THE WIVES OF COMBATANTS IN SOCIAL NETWORKS DURING WAR CONDITIONS.....	144
<b>SECTION 4</b>	
<b>LAW</b>	
<b>Zinchenko D. A.</b> RECRUITMENT AND TRAINING OF OFFICERS FOR THE EDUCATIONAL SECURITY SERVICE OF THE NATIONAL POLICE: REQUIREMENTS AND CHALLENGES.....	150
<b>Barabash A. H., Poda R. V.</b> THE CONFLICT OF LAWS ISSUES REGARDING MARRIAGE REGISTRATION IN PRIVATE INTERNATIONAL LAW.....	156
<b>SECTION 5</b>	
<b>PAGE OF A YOUNG SCIENTIST</b>	
<b>5.1 PUBLIC ADMINISTRATION</b>	
<b>Bielova A. S.</b> REGULATORY AND LEGAL SUPPORT FOR THE FUNCTIONING OF THE COURT ADMINISTRATION SYSTEM IN UKRAINE.....	162
<b>5.2 PSYCHOLOGY</b>	
<b>Lezhenko S. O.</b> CURRENT PROBLEMS SOCIAL INTEGRATION OF MILITARY SERVICEMEN IN THE PROCESS OF PSYCHOLOGICAL REHABILITATION.....	169

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 35.08

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.1>

**Багрін Ольга Андріївна,**

кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування  
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»  
ORCID ID: 0000-0002-6819-2948

**Зудова Софія Михайлівна,**

здобувач вищої освіти  
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

### ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО СТАНУ ПРОЦЕСУ ТРАНСФОРМАЦІЇ КРАЇНИ ЩОДО НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ГРОМАДЯНАМ

### PECULIARITIES OF THE CURRENT STATE OF THE COUNTRY'S TRANSFORMATION PROCESS IN TERMS OF PROVIDING ADMINISTRATIVE SERVICES TO CITIZENS

*У статті проведено аналіз особливостей сучасного стану процесу трансформації країни у контексті змін щодо надання адміністративних послуг громадянам, визначено підходи до класифікації та характеристик електронних адміністративних послуг в науково-правовій літературі, розкрито основні тенденції розвитку цифрових адміністративних послуг. Окреслено виклики та проблеми, з якими стикаються державні установи під час впровадження цифрових рішень та визначено напрями удосконалення цифровізації адміністративних послуг громадянам в умовах воєнного стану в Україні.*

*Мета дослідження полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних засад, проведенні аналізу сучасного стану процесу цифровізації адміністративних державних послуг, аналізу впливу цифрових технологій на спрощення та покращення взаємодії громадян із державними установами, а також оцінка ефективності впроваджених змін. Зокрема, відповідно до поставленої мети основну увагу зосереджено на конкретизації та вирішенні таких завдань: розкрити теоретичні основи надання електронних адміністративних послуг в Україні в умовах формування новітнього інформаційного суспільства; визначити особливості та проблеми розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі та визначити шляхи їх розв'язання; оцінити поточний стан цифрової трансформації у сфері адміністративних послуг; проаналізувати рівень якості та доступності адміністративних послуг для громадян; визначити основні проблемні питання та виклики, з якими стикаються державні установи під час впровадження цифрових рішень; сформулювати рекомендації щодо подальшого вдосконалення надання цифрових адміністративних послуг.*

*В процесі аналізу досліджуваної проблеми доведено, що на сучасному етапі розвитку, особливо актуальним для діяльності органів державної влади постає питання реалізації концепції електронного врядування, оскільки цифрова трансформація стає невід'ємною частиною сучасного світу. На сьогоднішній день органи державної влади, реалізуючи концепцію електронного врядування, перебувають у процесі переосмислення взаємодії з громадянами, де одним з ключових процесів виступає побудова сучасної системи надання адміністративних послуг, що є ключовим фактором для спрощення доступу до таких послуг та підвищення прозорості в діяльності державних інституцій.*

**Ключові слова:** адміністративні послуги, державне управління, цифровізація, діджиталізація, трансформація, електронні послуги, електронна адміністративна послуга, сервісна держава, цифрові рішення.

*The article analyzes the features of the current state of the transformation of the country in the context of changes in the provision of administrative services to citizens, defines approaches to the classification and characteristics of electronic administrative services in the scientific and legal literature, reveals the main trends in the development of digital administrative services. The challenges and problems faced by state institutions in the implementation of digital solutions are outlined and directions for improving the digitalization of administrative services to citizens under martial law in Ukraine are determined.*

*The purpose of the study is to scientifically substantiate the theoretical foundations, analyze the current state of the process of digitalization of administrative public services, analyze the impact of digital technologies on simplifying and improving the*

*interaction of citizens with state institutions, as well as evaluate the effectiveness of the implemented changes. In particular, in accordance with the goal, the main attention is focused on specifying and solving such problems: to reveal the theoretical foundations of the provision of electronic administrative services in Ukraine in the conditions of the formation of a new information society; identify the features and problems of the development of the system of providing administrative services in Ukraine at the present stage and determine ways to solve them; assess the current state of digital transformation in the field of administrative services; analyze the level of quality and availability of administrative services for citizens; Identify key issues and challenges faced by government agencies in implementing digital solutions make recommendations to further improve the provision of digital administrative services.*

*In the process of analyzing the problem under study, it is proved that at the present stage of development, especially relevant for the activities of public authorities, the issue of implementing the concept of electronic governance arises, since digital transformation is becoming an integral part of the modern world. To date, public authorities, implementing the concept of e-governance, are in the process of rethinking interaction with citizens, where one of the key processes is the construction of a modern system of administrative services, which is a key factor for simplifying access to such services and increasing transparency in the activities of state institutions.*

**Key words:** *administrative services, public administration, digitalization, digitalization, transformation, electronic services, electronic administrative service, service state, digital solutions.*

**Постановка проблеми.** В рамках цифровізації та діджиталізації основні тенденції розвитку цифрових адміністративних послуг спрямовані на забезпечення в умовах сучасності зручності, доступності та ефективності взаємодії громадян з державними установами. Цифровізація державних процесів допомагає забезпечити спрощене зрозуміле структурування інформації та послуг відповідно до конкретних потреб споживачів без роз'яснень повноважень, функцій та загалом організаційної структури суб'єктів системи державного управління. Найбільш пріоритетними напрямками трансформації країни щодо надання адміністративних послуг вважається удосконалення надання електронних публічних послуг на основі механізмів функціонування «сервісної держави», що в свою чергу, передбачає проведення необхідних змін до процесу публічного управління, до процесу «цифрової обізнаності» громадян, до системи взаємозв'язків між громадянами та органами публічної влади, до розробки великої кількості різноманітних ресурсів, додатків та програм, належного нормативно-правового забезпечення, можливості адаптації передового зарубіжного досвіду. Отже, вищезазначені об'єктивні фактори підкреслюють актуальність та своєчасність обраної теми дослідження в умовах сьогодення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання удосконалення системи публічного управління, проблематики сервісної політики держави, цифровізації та діджиталізації публічного управління знаходяться у полі зору вітчизняних та зарубіжних дослідників, серед яких можна виділити наукові праці: А. Ангела – в аспекті розгляду сервісної політики держави як запоруки її стійкого розвитку [1, с. 90]; Краковської А. – у контексті розгляду проблем та перспектив розвитку

цифровізації адміністративних послуг в Україні [2, с. 329]; С. Єсімова – в нормативно-правовому аспекті розвитку системи надання електронних адміністративних послуг [3, с. 124]; Н. Опар – узагальнення теоретичних основ надання електронних послуг в Україні [4, с. 1]; П. Бігняка та В. Михальчука – реформування державного управління в умовах цифровізації [7, с. 107]; С. Кравченко – щодо перспектив розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі [8, с. 54]; С. Барегамян та Ю. Карпі – у контексті розгляду електронного урядування на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях [9, с. 1]; Г. Сєдова – щодо розвитку механізмів трансформації системи надання адміністративних послуг в умовах цифровізації [10, с. 41]; С. Прокопенко – щодо проблем та перспективи цифровізації адміністративних послуг в Україні [11, с. 235]; М. Семикіна – розгляд проблем створення і функціонування центрів надання адміністративних послуг в умовах реформування системи адміністративних послуг [12, с. 276]; В. Козлова, Т. Томашевської та В. Дивак – аналіз стану інформаційного суспільства в Україні [13, с. 89] та ін. Однак, незважаючи на доволі велику кількість наукових публікацій, недостатньо розкритими залишаються питання щодо визначення специфіки сучасного стану процесу трансформації країни у контексті змін щодо надання адміністративних послуг громадянам.

**Мета дослідження** полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних засад, проведенні аналізу сучасного стану процесу цифровізації адміністративних державних послуг, аналізу впливу цифрових технологій на спрощення та покращення взаємодії громадян із державними установами, а також оцінка ефективності впроваджених змін.



**Виклад основного матеріалу.** В умовах глобалізації та трансформації публічного управління, ефективність та доступність надання електронних адміністративних послуг громадянам відіграє істотну роль в соціально-економічному розвитку суспільства. У рамках сучасності особливо актуальним для діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування постає питання реалізації концепції електронного урядування, оскільки цифрова трансформація стає невід'ємною частиною всього сучасного світу, а концепція цифрового урядування сприяє допомогти державним установам більш ефективно реагувати на виклики сьогодення, зокрема, адаптуватися до нових умов, таких як: глобалізація, пандемія, криза, війна.

Провідним інструментом у наданні послуг постала концепція держави як орієнтованої на споживача сервісної організації, то під будь-якою послугою (в тому числі і адміністративною) розуміється діяльність, спрямована на задоволення тих чи інших потреб людини. Впровадження електронного урядування має зумовити переоцінювання цінностей та усвідомлення сучасного й ефективного рівня взаємодії не тільки певних категорій громадян, але і всього суспільства загалом, включаючи державних службовців усіх рівнів [3, с. 124-130].

В епоху активної цифровізації виникло відносно нове поняття електронної послуги, що визначено Законом України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» як будь-якої послуги, що надається через інформаційно-телекомунікаційну систему з надання певного матеріального чи нематеріального блага, або забезпечення електронної взаємодії двох або більше суб'єктів [14]. Отже, така послуга може виступати адміністративною або іншою публічною послугою, що надається суб'єкту звернення в електронній за допомогою ІКТ. При наданні електронних послуг особливе місце відіграє державне регулювання та управління, що здійснюється на таких засадах: верховенства права (зокрема забезпечення захисту прав і законних інтересів користувачів); створення сприятливих та конкурентних умов для розвитку та функціонування електронних послуг; забезпечення доступності, вільного обігу надання послуг; відповідності вимогам європейським та міжнародним стандартам; забезпечення нейтральності технічних рішень, а також недопущення їх дискримінації [6, с. 41-51].

Аналізуючи наукову літературу можна простежити відсутність одностайної думки щодо чіткого поділу (чіткої класифікації) адміністра-

тивних послуг. Так, Буханевич О. досліджуючи дане явище зазначає кілька основних критеріїв за якими відбувається розмежування щодо класифікації адміністративних послуг, а саме: за ступенем складності процесу, за джерелом фінансування, за способом надання [5, с. 7-10]. Таким чином, згідно критерію визначення способу за яким здійснюється надання адміністративних послуг вони поділяються на: ті, що надаються суб'єктами надання адміністративних послуг безпосередньо; ті що надаються через центри надання адміністративних послуг; цифрові адміністративні послуги, надання яких здійснюється в електронній формі використанням Єдиного державного веб-порталу електронних послуг, у тому числі через інтегровані з ним інформаційні системи державних органів та органів місцевого самоврядування.

Для реалізації надання електронних (цифрових) послуг були розроблені і нині функціонують на законодавчому рівні офіційні веб-портали як єдині точки доступу до інформації і послуг (зокрема адміністративних). Згідно Закону України «Про адміністративні послуги» для надання різним групам осіб, широкого спектру адміністративних послуг в Україні функціонують наступні суб'єкти надання таких послуг: центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері надання адміністративних послуг, Київська та Севастопольська міські, районні у містах Києві та Севастополі державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, Центри надання адміністративних послуг [15].

Підвищення якості надання адміністративних послуг, зокрема у цифровому форматі є невід'ємною складовою частиною діяльності сфери державного управління, що здатне забезпечувати ефективний розвиток України. Однак, варто зазначити, що функціонування системи надання цифрових адміністративних послуг в Україні помітно відрізняється від роботи аналогічних систем зарубіжної практики де послуги спрямовані на забезпечення високого рівня соціальних гарантій, а між органами влади та громадянами під час надання публічних послуг існує належний ступінь прозорості. Істотна ж відмінність в Українській системі полягає в реалізації передусім державного контролю суспільних відносин, а ефективність взаємодії між споживачами та надавачами послуг часто постає на другий план [6, с. 41-51]. Отже, на основі аналізу інформації можна зробити висновки, що в правовій та науковій літературі прослідковується відсутність єдиного чіткого підходу як до надання визначення так

і до підходів до класифікації електронних адміністративних послуг.

У наш час органи державної влади, реалізуючи концепцію електронного врядування, перебувають у процесі переосмислення взаємодії з громадянами. Застосування сучасних цифрових технологій стає ключовим фактором для спрощення доступу до державних послуг та підвищення прозорості в діяльності державних інституцій. Основні тенденції розвитку цифрових адміністративних послуг спрямовані на забезпечення в умовах сучасності зручності, доступності та ефективності взаємодії громадян з державними установами.

Одним з ключових процесів тут виступає є діджиталізація, що дозволяє надавати послуги онлайн, мінімізуючи потребу в особистих візитах до офісів. Важливим аспектом є інтеграція різних державних систем для створення єдиних платформ, на яких можна отримати широкий спектр послуг в одному місці. Переходячи до цифрового формату, уряд також підвищує прозорість процесів та знижують рівень бюрократії. Широке впровадження технологій, таких як електронні підписи, ідентифікація через інтернет і мобільні застосунки, робить послуги більш безпечними та швидкими. Це звичайно, сприяє економії часу та ресурсів і підвищує довіру громадян, впливаючи на ефективність та сприяючи модернізації явища управління. Цифровізація державних процесів допомагає забезпечити спрощене зрозуміле структурування інформації та послуг відповідно до конкретних потреб споживачів без роз'яснень повноважень, функцій та загалом організаційної структури суб'єктів системи державного управління [7, с. 107-113].

Відходячи від традиційних форм надання адміністративних послуг, зараз в умовах сучасності,

в Україні розвиваються та функціонують кілька порталів націлені на надання широкого переліку послуг, від адміністративних до освітніх, соціальних та медичних. Одним із прикладів таких порталів є «iGov» (<https://igov.org.ua/>) що є волонтерським проектом розробленим свідомими громадянами в рамках боротьби з корупцією в Україні, а також для вдосконалення бізнес-процесів державних органів (рис. 1). На сьогоднішній день портал налічує понад 40 послуг з 10 категорій, які можна отримати виключно он-лайн у будь-який момент часу. Прикладами послуг, які можна отримати на порталі «iGov» є: реєстрація місця проживання, отримання витягу з реєстру нерухомого майна, оформлення субсидії на оплату житлово-комунальних послуг, видача закордонного паспорта, реєстрація ФОП, отримання довідки про несудимість, видача свідоцтва про народження, запис на прийом до лікаря, оформлення дозволу на будівництво, отримання витягу з ЄДР, тощо.

На загальнодержавному рівні також наявні ще чисельні інші інтернет-сервіси, що сприяють наданню адміністративних послуг, які варті уваги. Наприклад, «Он-лайн будинок юстиції» (<https://online.minjust.gov.ua/>) – сайт створений з метою зручності та пришвидшення процедури здійснення державної реєстрації громадських організацій онлайн. Також на он-лайн будинку юстиції користувач може сплатити борг за виконавчі провадження та завдяки інтеграції даних з іншими установами з'являється також можливість отримати наступну важливу інформацію:

з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно, з державного реєстру іпотек, єдиного реєстру заборон відчуження об'єктів нерухомого майна (рис. 2).

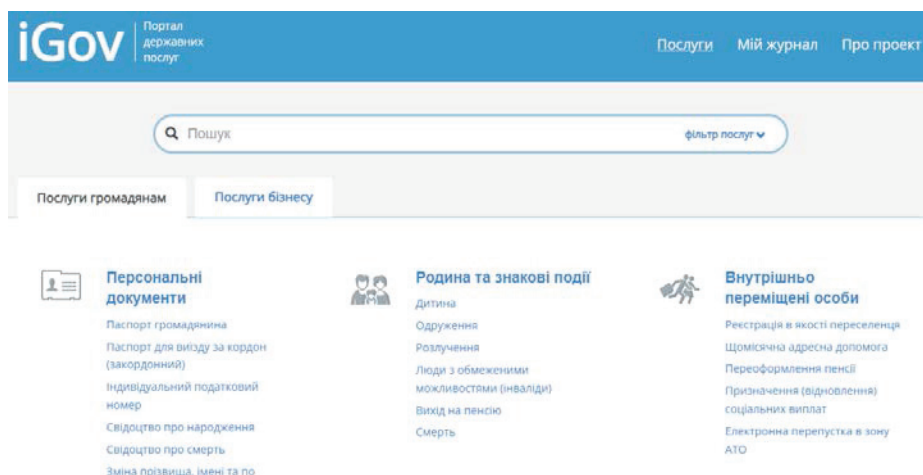


Рис. 1. Інтерфейс порталу iGov

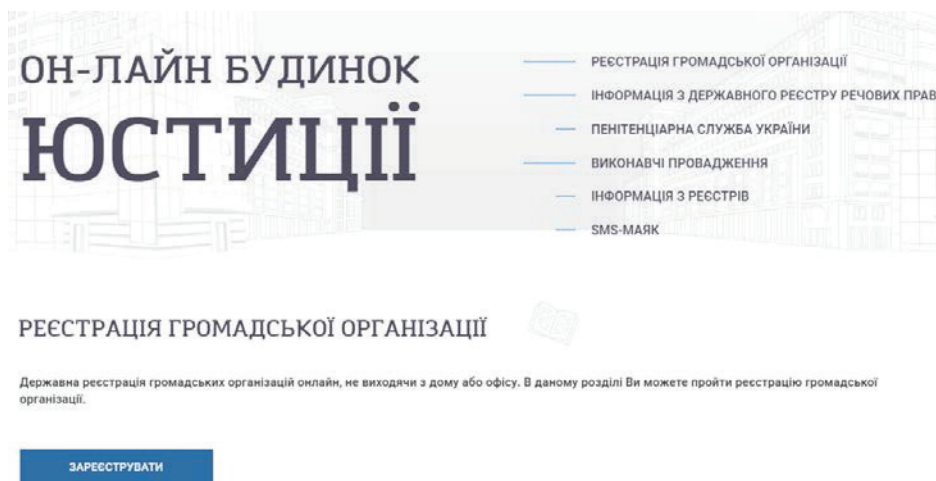


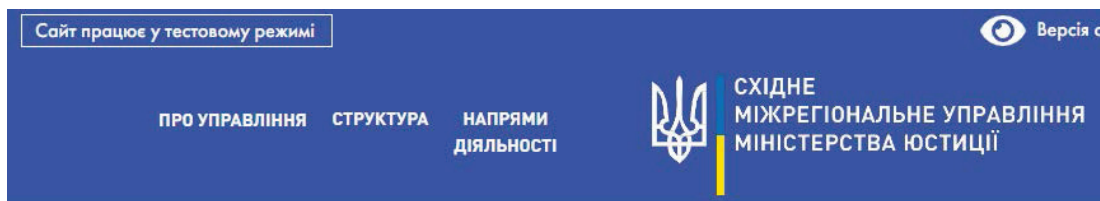
Рис. 2. Інтерфейс порталу «Он-лайн будинок юстиції»

Нещодавно у тестовому режимі запрацював оновлений сайт «Звернення у сфері державної реєстрації актів цивільного стану» (<https://gov.ua/zvernennya-u-sferi-draczs/>) (рис. 3) призначений для забезпечення надання електронних адміністративних послуг від Міністерства юстиції. До корисних можливостей сайту заплановано втілити ряд можливостей пов'язаних із наданням теоретичних відомостей з поширених питань до ДРАЦС та впровадження функції онлайн призначення часу реєстрації шлюбів. Та, варто зазначити, що зараз сайт перебуває тільки на етапі доробки реалізації і на сьогоднішній день крім надання теоретичної інформації не в змозі виконувати інші свої функції.

З моменту функціонування виступив яскравим прикладом комплексної інформаційної системи «EGOV» (електронний уряд) (<https://egov.in.ua/>) (рис. 4), що забезпечив автоматизацію процесів державного управління поєднавши на одному

порталі надання 327 сервісних послуг за 25 категоріями до яких входять: 1-Водію, 2-Війна росії проти України, 3-Охорона здоров'я, 4-Допомога з дітьми, 5-Технології та боти, 6-Онлайн-документи, 7-Соціальний захист, 8-Податки, 9-Транспорт, 10-Екологія, 11-Освіта, 12-Комунальні послуги, 13-Витяги, 14-Реєстри, 15-Підприємництво, 16-Відкриті дані, 17-Ліцензії, 18-Земля, 19-Пенсіонерам, 20-Будівництво та нерухомість, 21-Міграційні сервіси, 22-Бюджет, 23-Поліція та безпека, 24-Громадянство, 25-Суд.

Така велика різноманітність, звичайно, вимагає інтеграції з великими масивами даних. До того, ж така інтеграція забезпечується у режимі взаємодії різних баз даних інших державних установ один з одним, в реальному часі. Такий масштабний взаємозв'язок постав впливовою зміною для надання цифрових адміністративних послуг в аспекті одночасної автоматизації та локалізації



### ЗВЕРНЕННЯ У СФЕРІ ДРАЦС

1. Веб-портал "Звернення у сфері державної реєстрації актів цивільного стану".
2. Консультації з питань ДРАЦС.
3. Призначення часу реєстрації шлюбів.

Рис. 3. Інтерфейс сайту «Звернення у сфері державної реєстрації актів цивільного стану»

процесів. Фактично завдяки появі EGOV – більшість адміністративних послуг, що надавалися раніше кількома установами (у традиційному чи цифровому варіанті) – об'єдналися в рамках одного єдиного порталу. Такий підхід значно пришвидшив взаємодію громадян із державою.

В свою чергу на локальних рівнях місцеві органи влади також запроваджують власні окремі електронні портали (сервіси) з надання адміністративних послуг в рамках інтеграції із системами загальних Державних сайтів України GOV.ua. Найбільші успіхи у їх діджиталізації мають Дніпропетровська область: сайт Дніпропетровської обласної військової адміністрації де у розділі «громадськості і бізнесу» представлений ряд адміністративних послуг для ознайомлення. Сайт також включає розділи з інформацією про діяльність місцевої влади, новини та аналітичні дані. Ключовою його відмінністю є масштаб охоплення регіональних питань та активне впровадження електронного урядування для мешканців Дніпропетровської області.

Революційним у процесі надання адміністративних послуг стала презентація Міністерством цифрової трансформації України у вересні 2019 р. бренду «держави у смартфоні» – «Дія» (<https://diia.gov.ua/>) первинною функцією якої було надання доступу до цифрового посвідчення водія та свідоцтва про реєстрацію транспортного засобу. На законодавчому рівні Дія описана як Єдиний державний портал адміністративних послуг, що регламентований Законом України «Про адміністративні послуги». І вже на момент 2022 – 2023 рр. через чинник війни виникла потреба у ще більшій оптимізації та глибшій цифровізації процесу надання послуг громадянами. У рамках розв'язання проблеми до «Дії» була інтегрована значна кількість відносно нових послуг (рис. 5).

На сьогоднішній день окрім класичного відображення електронних документів: Паспорту громадянина України (ID-карта), Закордонного паспорту, Водійського посвідчення, Свідоцтва про народження дитини, Податкового номеру (ПН), тощо. Були додані наступні категорії електронних послуг в рамках яких на сьогоднішній день Дія надає доступ до понад 72 різних державних послуг.

Отже, досліджуючи основні тренди країни в рамках цифрової трансформації щодо надання адміністративних послуг можна прослідкувати, що на сучасному етапі Україна все більше переходить до глибинної (повної) автоматизації процесу надання послуг громадянам в рамках концепції «сервісної держави». Реалізація такої концепції

здійснюється завдяки запровадженню чисельних веб-сервісів та порталів створених за ініціативи як активних громадян так і держави.

Однак, хоча й такі веб-сервіси портали є важливим кроком у напрямку явища цифровізації надання адміністративних послуг в Україні, та, як і будь-який інструмент, кожен з них має свої недоліки та обмеження. Адже на будь-якому інтернет-ресурсі через чинник поганого зв'язку або одночасно користування сервісом великою кількістю користувачів (завдяки чому виникає значене навантаження на сервери) – через що, можуть виникати різноманітні порушення функціонування технічного характеру. Такі порушення призводять до того, що перехід до сайту/порталу/ додатку стає обмежений для користувачів і в цей час подача послуг може бути тимчасово недоступною.

**Висновки.** На основі проведення дослідження можна зробити висновки, що в правовій та науковій літературі прослідковується відсутність єдиного чіткого підходу як до надання визначення так і до підходів класифікації електронних адміністративних послуг. В ході дослідження було розглянуто кілька найуживаніших підходів з яких з'ясовано, що електронні (цифрові) адміністративні послуги класифікуються за критеріями контексту їх використання, рівня глибини цифровізації та специфіки правової системи.

Встановлено, що перехід до повної цифровізації в процесі надання адміністративних послуг відкриває нові можливості для оптимізації внутрішніх процесів, зменшення концентрації бюрократичних процедур та значно впливає на ефективність та скорочення часу для надання таких послуг громадянам. Завдяки впровадженню електронного урядування, з'являється можливість створення ефективної системи взаємодії між державою, бізнесом та суспільством.

Впровадження електронного урядування має зумовити переоцінку цінностей та усвідомлення сучасного й ефективного рівня взаємодії не тільки між державними структурами та споживачами послуг, але і всього суспільства загалом. Однак, незважаючи на потенціал явища цифровізації надання адміністративних послуг і значні зрушення у підвищення ефективності, прозорості та доступності – державні установи нерідко стикаються з численними проблемами та викликами під час впровадження цифрових рішень. З'ясовано, що основних проблем та викликів під час впровадження цифрових рішень можна віднести: проблеми впровадження цифровізації, що полягає у забезпеченні збалансованого підходу до переходу від традиційних форматів надання

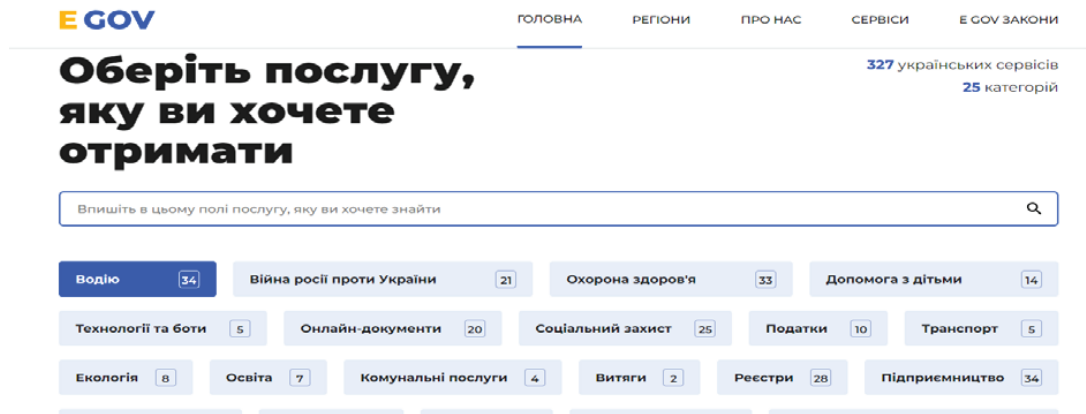


Рис. 4. Інтерфейс порталу «EGOV»

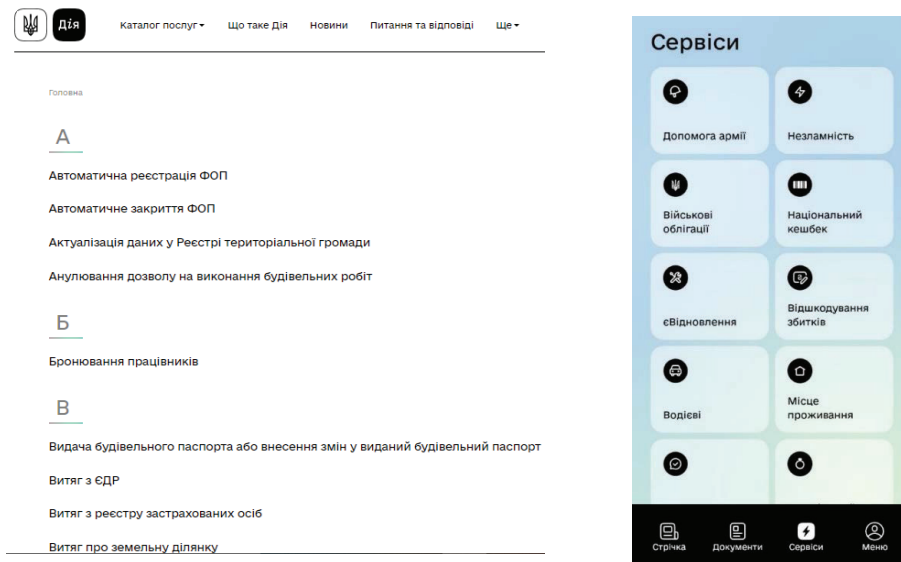


Рис. 5. Інтерфейс порталу та додатку «Дія»

адміністративних послуг (наприклад особистого фізичного звернення до установ) до цифрових технологій; питання збереження цінності та цілісності інформації; питання безпеки і конфіденційності даних; питання «цифрової обізнаності» громадян; питання безпеки і конфіденційності даних; відсутність централізованої інтеграції сервісів тощо.

Ще одним суттєвим викликом є війна та її наслідки для цифрової інфраструктури. Із початком повномасштабного вторгнення військові дії агресора на сході та півдні України створюють додаткові загрози для захисту даних та забезпечення стабільності мереж. Ракетні удари при влучанні здатні пошкоджувати інфраструктуру, призводячи в гіршому випадку навіть до повного

блек-ауту. На кібернетичному фронті також все частіше з боку агресора проводяться кібератаки щодо інфраструктури державних установи. Такі атаки мають на меті не лише порушення функціонування державних цифрових систем, а й знищення та несанкціонований доступ до інформації. Також через активних бойових дій деякі державні послуги можуть бути недоступними з порталів у тих регіонах де відсутня інтеграція з потрібними для надання послуги відповідними установами.

Доведено, що одними із ключових напрямків є забезпечення належного переходу від традиційних до сучасних процесів надання адміністративних послуг з дотриманням нормативних вимог. Іншим напрямком стає подолання цифрового роз-

риву та підвищення конкурентоспроможності на ринку праці для підбору кваліфікованих кадрів. Додаткової уваги потребує питання локалізації у питаннях надання цифрових адміністративних послуг, де проблемним питанням залишаються віддалені селища та села та території які потерпають від активних бойових дій через повномасштабне вторгнення.

Доведено, що глобальні тренди в цифрових технологіях, зростаючий попит на онлайн-послуги та необхідність зменшення концентрації бюрократичних процедур вимагають від

уряду оперативного впровадження інновацій. Досліджуючи основні тренди країни і рамках цифрової трансформації щодо надання адміністративних послуг можна прослідкувати, що на сучасному етапі Україна все більше переходить до глибинної (повної) автоматизації процесу надання послуг громадянам в рамках концепції «сервісної держави». Реалізація такої концепції здійснюється завдяки запровадженню чисельних веб-сервісів та порталів створених за ініціативи як активних громадян так і державних установ.

#### REFERENCES:

1. Anhel, A. (2023). Servisna polityka derzhavy yak zaporuka stiikoho rozvytku [State service policy as a key to sustainable development]. *Derzhava ta rehiony*. 3 (81), 90–94 [in Ukrainian].
2. Krakovska, A. (2022). Tsyfrovizatsiia administratyvnykh posluh v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku [Digitalization of administrative services in Ukraine: problems and prospects for development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 70, 329–334 [in Ukrainian].
3. Yesimov, S. (2017). Rozvytok systemy nadannia elektronnykh administratyvnykh posluh: normatyvno-pravovyi aspekt [Development of the system of electronic administrative services: regulatory and legal aspect]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu Lvivska politekhnika*. 876, 124–130 [in Ukrainian].
4. Opar, N. (2021). Teoretychni osnovy nadannia elektronnykh posluh v Ukraini [Theoretical basis for the provision of electronic services in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia samovdoskonalennia ta rozvytok*. 6, 1–7 [in Ukrainian].
5. Bukhanevych, O. (2015). Klasyfikatsiia administratyvnykh posluh [Classification of administrative services]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 33, 7–10 [in Ukrainian].
6. Odintsov, O. & Ilchenko, N. & Liashov, D. (2021). Mizhnarodnyi dosvid orhanizatsii nadannia administratyvnykh posluh [International experience in organizing the provision of administrative services]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Seriia Ekonomichni nauky*. 60, 41–51 [in Ukrainian].
7. Bihniak, P. & Mykhalchuk, V. (2021). Reformuvannia derzhavnogo upravlinnia: tsyfrovizatsiia [Public administration reform: digitalization]. *Investysii: praktyka ta dosvid. Seriia Derzhavne upravlinnia*. 15, 107–113.
8. Kravchenko, S. (2021). Perspektyvy rozvytku systemy nadannia administratyvnykh posluh v Ukraini na suchasnomu etapi [Prospects for the development of the administrative services system in Ukraine at the present stage]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia Derzhavne upravlinnia*. 4, 54 – 59 [in Ukrainian].
9. Baramian, S. & Karpi, Yu. (2019). Elektronne uriaduvannia na zahalnoderzhavnomu, rehionalnomu ta mistsevomu rivniakh: suchasnyi stan ta perspektyvy vprovadzhennia v Ukraini [E-Governance at the National, Regional and Local Levels: Current Status and Prospects for Implementation in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia samovdoskonalennia ta rozvytok*. 11, 1–8 [in Ukrainian].
10. Siedov, H. (2023). Rozvytok mekhanizmiv transformatsii systemy nadannia administratyvnykh posluh v umovakh tsyfrovizatsii [Development of mechanisms for transforming the administrative service delivery system in the context of digitalization]. *Publichne uriaduvannia*. 1, 41–48 [in Ukrainian].
11. Prokopenko, S. (2024). Problemy ta perspektyvy tsyfrovizatsii administratyvnykh posluh v Ukraini [Problems and prospects of digitalization of administrative services in Ukraine]. *Investysii: praktyka ta dosvid. Seriia Derzhavne upravlinnia*. 12, 235–240 [in Ukrainian].
12. Semykina, M. (2018). Problemy stvorennia i funktsionuvannia tsentriv nadannia administratyvnykh posluh v umovakh reformuvannia systemy administratyvnykh posluh [Problems of creation and functioning of administrative service centers in the context of reforming the administrative services system]. *Suchasni problemy pravovoho, ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku derzhavy*. 137, 276–278 [in Ukrainian].
13. Kozlov, V. & Tomashevskaya, T., & Dyvak, V. (2024). Analiz stanu informatsiinoho suspilstva v Ukraini [Analysis of the state of information society in Ukraine]. *Novi informatsiini tekhnologii*. 1, 89–97 [in Ukrainian].
14. Pro elektronnu identyfikatsiiu ta elektronni dovirchi posluhy: zakon Ukrainy vid 01 sichnia 2024 roku № 2155-19 [On electronic identification and electronic trust services: the law of Ukraine]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
15. Pro administratyvni posluhy: zakon Ukrainy vid 27 kvitnia 2024 roku № 5203-17 [On administrative services: the law of Ukraine]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

УДК 351:614.2

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.2>

**Бородін Євгеній Іванович,**

доктор історичних наук, професор,

директор Навчально-наукового інституту державного управління

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0002-7331-5981

**Березнюк Дмитро Володимирович,**

здобувач PhD ступеня за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0009-0009-0240-6745

## КОНЦЕПТ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: ГАРМОНІЗАЦІЯ З ПІДХОДАМИ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

### THE CONCEPT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN HEALTHCARE IN UKRAINE: HARMONIZATION WITH APPROACHES OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS

*Стаття досліджує актуальну для України проблему полегшення доступу та підвищення якості медичних послуг шляхом впровадження та розвитку державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, що є важливим, як в контексті реформування публічного управління медичним сектором, так і в контексті управління бізнесом для досягнення цілей сталого розвитку. Аналіз рекомендацій Всесвітньої організації охорони здоров'я щодо розвитку державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я в Україні дозволив дійти висновку про готовність міжнародних організацій виступати гарантими та інвесторами проєктів партнерства медичного спрямування, але для цього необхідно гармонізувати концептуальну платформу розуміння державно-приватного партнерства між потенційними учасниками партнерства в Україні та міжнародними організаціями. Тому метою статті є порівняння концептів державно-приватного партнерства у практиці міжнародних організацій та у нормативно-правовому полі України, визначення їх спільних та відмінних рис та гармонізація концепту державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я в Україні з концептами державно-приватного партнерства міжнародних організацій.*

*На основі вивчення наукового поля, сформованого навколо державно-приватного партнерства у зарубіжній теорії та практиці, було аргументовано доцільність групування наукових поглядів на визначення концепту державно-приватного партнерства у сім підходів: правовий, економічний, соціальний, операційний, регуляторний, функціональний, трансформаційний.*

*Порівняння концептів державно-приватного партнерства, які застосовуються на практиці міжнародними організаціями, з концептами, які визначені Законом України та методикою Міністерства охорони здоров'я України, показало, що специфічний концепт державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, як в міжнародних організаціях, так і в Україні, не використовується, існують характеристики загального концепту державно-приватного партнерства, за якими спостерігається збіг та розбіжності у тлумаченнях. Встановлено, що в практиці міжнародних організацій у розумінні державно-приватного партнерства превалюють операційний та економічний підходи, а в Україні – правовий та економічний. На цій підставі було запропоновано уточнений концепт державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я в Україні, гармонізований до концепту державно-приватного-партнерства міжнародних організацій.*

**Ключові слова:** публічне управління, державна політика, державно-приватне партнерство, охорона здоров'я, міжнародні організації, гармонізація підходів в управлінні.

*The article examines the current problem of Ukraine in facilitating access to and improving the quality of medical services through the implementation and development of public-private partnerships in the healthcare sector, which is important both in the context of reforming public governance of the healthcare sector and in the context of business management to achieve sustainable development goals. An analysis of the World Health Organization's recommendations on developing public-private partnerships in the healthcare sector in Ukraine led to the conclusion that international organizations are willing to act as guarantors and investors in healthcare partnership projects. Still, it is necessary to harmonize the conceptual platform*

*for understanding public-private partnerships between potential partnership participants in Ukraine and international organizations. Therefore, the purpose of the article is to compare the concepts of public-private partnerships in the practice of international organizations and the regulatory and legal field of Ukraine, to identify their common and distinctive features, and to harmonize the concept of public-private partnerships in the healthcare sector in Ukraine with the concepts of public-private partnerships of international organizations.*

*Based on the study of the scientific field formed around public-private partnership in foreign theory and practice, the feasibility of grouping scientific views on the definition of the concept of public-private partnership into seven approaches was argued. They are as follows: legal, economic, social, operational, regulatory, functional, transformational.*

*A comparison of the concepts of public-private partnership, which are used in practice by international organizations, with the concepts defined by the Law of Ukraine and the methodology of the Ministry of Health of Ukraine, showed that the specific concept of public-private partnership in the healthcare sector, both in international organizations and in Ukraine, is not used, there are characteristics of the general concept of public-private partnership, according to which there are coincidences and differences in interpretations. It was established that in the practice of international organizations in the understanding of public-private partnership, operational and economic approaches prevail, and in Ukraine – legal and economic approaches are dominant. On this basis, a refined concept of public-private partnership in the healthcare sector in Ukraine was proposed, harmonized with the concept of public-private partnership of international organizations.*

**Key words:** *public governance, public policy, public-private partnership, healthcare, international organizations, harmonization of approaches in governance.*

**Актуальність теми дослідження і постановка проблеми.** Державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я належить до числа актуальних питань, які знаходяться в центрі уваги органів публічної влади кожної країни, яка шукає шляхи полегшення доступу та підвищення якості медичних послуг. Не зважаючи на довготривалі військові дії на території України, розвиток державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я залишається важливим як в контексті реформування публічного управління медичним сектором, так і в контексті управління бізнесом для досягнення цілей сталого розвитку.

Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ), враховуючи важливість збереження критичної соціальної інфраструктури в Україні в умовах військового конфлікту, у липні 2022 р. оприлюднила звіт «Державно-приватне партнерство для інфраструктури та послуг охорони здоров'я: рекомендації для політиків в Україні» [1], у якому державно-приватне партнерство в сфері охорони здоров'я в державно-управлінському аспекті вбачається дієвим механізмом вирішення проблеми розширення мережі закладів первинної медичної допомоги та діагностики за рахунок залучення приватних інвестицій і підтримки у такий спосіб здатності уряду України фінансувати необхідну адміністративну реконфігурацію. Цей звіт спирається на доказову базу щодо використання механізму державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я в Європейському регіоні та Австралії, Канаді та Сполучених Штатах Америки. Він надає аналіз законодавства, державної політики та контексту системи охорони здоров'я в Україні, щоб оцінити, чи можна та як можна використовувати

державно-приватне партнерство для зміцнення системи охорони здоров'я.

Спираючись на досвід інших країн, експерти ВООЗ спрогнозували у якості додаткових результатів використання механізму державно-приватного партнерства в Україні з точки зору організуючого впливу держави на сферу охорони здоров'я такі наслідки, як суттєве покращення процедури відбору та якості відібраних проєктів в сфері охорони здоров'я, підвищення організаційної ефективності та збалансування відношення «ціна-якість» для медичних послуг, що надаються в Україні.

Стосовно уваги на певну ланку управлінської вертикалі, то найбільш ефективним для реалізації проєктів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я з точки зору ВООЗ вбачається регіональний рівень, на якому безпосередньо вирішуються проблеми забезпечення населення своєчасною та якісною первинною медичною допомогою та діагностикою стану здоров'я.

В стислу анотацію до звіту експерти ВООЗ включили, на наш погляд, важливу тезу про те, що «багато міжнародних фінансових установ заявили про свій намір підтримати реконструкцію після війни», яку, з нашої точки зору, слід трактувати, як зацікавленість міжнародних фінансових організацій-гарантів та донорів у підтримці проєктів державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я в Україні. Звідси, вважаємо, що для вирішення загальної проблеми стимулювання, організації та розвитку державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я в Україні, актуальним стає наукове дослідження концепту державно-приватного партнерства, який викорис-



товують у своїй практиці міжнародні організації, які формують методологічні засади державно-приватного партнерства у світі та фінансують відповідні проекти. Це дозволить на первинних етапах розробки механізмів публічного управління державно-приватним партнерством в сфері охорони здоров'я в Україні привести тлумачення партнерства національними партнерами у максимальну відповідність із міжнародною практикою, прискорити взаємодію з міжнародними фінансовими організаціями та сформувати платформу для якнайшвидшої євроінтеграції України на засадах сталого розвитку.

**Аналіз наукових досліджень.** В огляді наукових досліджень за темою даної статті поставимо наступне завдання: проаналізувати наукові роботи зарубіжних вчених, які займалися проблематикою державно-приватного партнерства в різних наукових галузях і прямо або опосередковано визначали його концепт у відповідних контекстах, розставляючи акценти на певні його аспекти. Увага саме зарубіжним вченим у цьому дослідженні пояснюється тим, що, по-перше, у фокусі даного наукового пошуку знаходиться концепт державно-приватного партнерства саме міжнародних організацій, і для того, щоб позиціонувати їх візію у системі теоретичних знань, необхідно визначити саме зарубіжне наукове поле щодо тлумачення державно-приватного партнерства в цілому, зрозуміти місце у ньому концепту державно-приватного партнерства міжнародних організацій, після чого зробити висновок про те, на якій теоретичній основі розвивати державно-приватне партнерство в сфері охорони здоров'я в Україні, а також на які його аспекти звернути увагу під час формування механізмів його публічного управління. По-друге, в практичній площині під час розробки та реалі-

зації проектів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я в Україні під гарантії та з інвестиціями міжнародних організацій, українські партнери спиратимуться на законодавчо визначений концепт партнерства в Україні, тому саме його слід гармонізувати з концептами міжнародних організацій, і, по-третє, вбачаємо окремим науковим завданням подальших досліджень вивчення наукового доробку українських авторів та експертів у сфері державно-приватного партнерства з метою виявлення національних особливостей сприйняття концепту партнерства в генеральній канві міжнародної теорії та практики.

Аналіз англomовних публікацій у науковій базі Google Scholar за останні 15 років з 2010 по 2024 включно дозволив умовно згрупувати погляди авторів на концепт державно-приватного партнерства в цілому без секторального фокусу у 7 підходів: правовий, економічний, соціальний, операційний, регуляторний, функціональний, трансформаційний залежно від змісту державно-приватного партнерства та точки зору стейкхолдерів, зацікавлених у партнерстві (рис. 1).

Найбільш розповсюдженим серед зарубіжних авторів є **правовий підхід** у тлумаченні концепту державно-приватного партнерства, який представляє його у вигляді угоди між державними установами та приватними компаніями з визначенням відповідальності, прав та обов'язків сторін у наданні державних послуг або управлінні, будівництві нових (удосконаленні існуючих) об'єктів державної інфраструктури приватними партнерами. Представники цього напряму досліджують різні нормативно-правові аспекти державно-приватного партнерства: наприклад, правову межу між розширенням можливостей приватного партнера та захистом інтересів спо-



**Рис. 1.** Підходи до визначення концепту державно-приватного партнерства у наукових публікаціях зарубіжних авторів

*Розроблено авторами на основі [2-26]*

живачів публічних послуг (Д. Кастос, Дж. Рейтц, 2010 [2]); приватизацію, як легальний наслідок державно-приватного партнерства (Дж. Кітсос, 2015 [3]); глобальне державно-приватне партнерство в контексті міжнародного права (Д. Азіз, 2012 [4]).

Аналогічно угодою між державним та приватним партнером вважають державно-приватне партнерство і вчені, які представляють **економічний підхід**, але з їх точки зору державно-приватне партнерство – це угоди про співпрацю, спрямовані на використання ресурсів та інновацій приватного сектору для підвищення ефективності та результативності надання державних послуг економічно ефективним способом. Наприклад вчені сфокусовані на структурі капіталу проєктів партнерства (Дж. Ду, Х. Ву, Р. Джін, 2019 [5]), залученні капіталу на фінансових ринках та вигодах від проєктів партнерства (Ю. Чаухан, В. Марісетті, 2019 [6]), шляхах досягнення найбільшої економії коштів та найвищої якості послуг в управлінні проєктами державно-приватного партнерства (М. Хелловел, 2018 [7]).

**Соціальний підхід** об'єднує вчених, які наголошують на соціальному аспекті державно-приватного партнерства і тлумачать його, як механізм залучення різних зацікавлених сторін, включаючи громадський сектор, у проєкти партнерства, до управління наданням державних послуг з метою зміцнення у такий спосіб довіри до партнерства та співпраці влади, бізнесу та громадян для підвищення соціального добробуту та досягнення сталого розвитку (С. Хеньюеле, П. Фьюїнгс, 2013 [9]; С. Адіхібе, 2015 [8]; А. Войовнік-Філіпковська, Дж. Вегржин, 2019 [10]; М. Ченг, Дж. Ліу та інш., 2021[11]).

Акцент на розподілі ризиків та винагород між державним та приватним партнером простежується у роботах вчених, які умовно можна об'єднати в **операційний підхід** до визначення державно-приватного партнерства, оскільки він зосереджений на практичній реалізації проєктів партнерства, під час операційного управління якими виникають непередбачувані обставини, що тягнуть за собою необхідність антикризового прийняття рішень, зважаючи на підвищену відповідальність перед громадянами у наданні критично важливих соціальних послуг. Узагальнено державно-приватне партнерство з точки зору операційного підходу можна визначити, як «спільний венчур, у якому державний і приватний партнери поділяють ризики, відповідальність і вигоди в наданні державних послуг або управлінні об'єктами державної інфраструктури»

(Р. Рибнічек, Дж. Плаколм, Л. Баумгартнер, 2020 [12]; В. Алоназі, 2017 [13]; С. Бовіс, 2015 [14]; М. Требілко, М. Росенсток, 2015[15]).

Концепт державно-приватного партнерства з точки зору регулювання співпраці державних органів влади та приватних компаній, вчинення організуючого державного впливу, забезпечення дотримання державної політики під час реалізації проєктів партнерства досліджують вчені в рамках **регуляторного підходу**. Наприклад, О. Петерсен, 2010 [16] вивчав можливості мета-управління, як основи для регулювання державно-приватного партнерства у ЄС; колектив авторів М. Соєціпто, К. Верхоест та інші, 2015 [17], досліджуючи державно-приватне партнерство у морській логістиці, піднімають питання дивергенції та конвергенції державних політик та регуляторних механізмів у цій сфері; про державно-приватне партнерство, як невід'ємний інструмент для «фрагментарного публічного управління в умовах невизначеності, відомого як парадигма Нового Публічного Управління (New Public Governance)» наголошують вчені С. Касаді, К. Еріксон та інші, 2019 [18]. Узагальнено, вчені цього напрямку визначають концепт державно-приватного партнерства, як регульовану співпрацю держави та бізнесу в правових та політичних рамках, розроблених для забезпечення підзвітності та захисту суспільних інтересів.

**Функціональний підхід** розглядає державно-приватне партнерство у вигляді моделі співпраці держави та приватних компаній, а вчені зосереджені на розробці різних конфігурацій таких моделей для різних секторів публічних послуг. Найбільш вживаними є два типи функціональних моделей державно-приватного партнерства: BOT (Build-Operate-Transfer), в рамках якої приватний партнер володіє об'єктом партнерства протягом періоду дії угоди, фінансує проєкт, отримує вигоди та несе відповідальність, управляє ризиками, але після завершення терміну партнерства, об'єкт повертається до державної власності (Р. Кришнарай, А. Сабайан та інші, 2024 [19]; В. Зо, 2023 [20]); та DBO (Design-Build-Operate), в рамках якої право власності ніколи не переходить до приватного партнера, фінансувати проєкт може, як приватний партнер, так і держава, ризики, вигоди та відповідальність розподіляються між партнерами за домовленістю (А. Селім, 2022 [21]; Т. Корреа, Д. Морайз, 2024 [22]).

**Трансформаційний підхід** визначає державно-приватне партнерство, як механізм для системних змін, трактуючи його, як стратегічні альянси, які стимулюють інновації та трансформа-

цію в державному секторі шляхом використання знань і технологій приватного сектору для покращення надання громадських послуг (Д. Мейснер, 2019 [23]; Н. Карбонара, Р. Пелігріно, 2020 [24]; М. Иммонен, 2011 [25]; С. Мод Нафі, М. Ягансан, М. Заньол Абідін, 2021[26]).

**Невирішені раніше питання.** Серед значної кількості проаналізованих наукових робіт зарубіжних авторів, присвячених державно-приватному партнерству, лише робота [17] своєю проблематикою відсутності конвергенції політики державно-приватного партнерства в різних країнах перетинається із проблематикою даного дослідження, яка полягає у необхідності гармонізації візій концепту державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, в Україні, з концептом державно-приватного партнерства міжнародних організацій – потенційних гарантів та донорів. Однак, автори у [17] проводять дослідження на прикладі портової логістики, а систематизація концептів міжнародних організацій, їх позиціонування в системі наукового знання про державно-приватне партнерство в цілому залишається невирішеним завданням.

**Мета дослідження.** Таким чином, метою досліджень, спрямованих на вирішення проблеми полегшення доступу та підвищення якості медичних послуг шляхом розвитку державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я в Україні, як у воєнний час, так і під час її післявоєнної відбудови, є вивчення концептів державно-приватного партнерства, запропонованих міжнародними організаціями, які можуть фінансувати проекти партнерства в сфері охорони здоров'я в Україні або які визначають політику розвитку державно-приватного партнерства у світі, позиціонування цих концептів в системі підходів до визначення державно-приватного партнерства, що розробляються зарубіжними науковцями, а також подальший аналіз концепту державно-приватного партнерства в Україні, у т.ч. у сфері охорони здоров'я, на предмет його відповідності до бачення державно-приватного партнерства міжнародними організаціями.

**Результати дослідження.** Вчений Стокгольмського університету А. Сімамора у 2023 р. оприлюднив дослідження, присвячене участі Світового банку у проектах державно-приватного партнерства, визначивши на основі емпіричних даних, що Світовий банк є найбільшою організацією у світі, яка інвестує та гарантує проекти державно-приватного партнерства, працюючи, як з урядами країн, так і з приватними компаніями [27]. Таким чином, у західній практиці реалізації

проектів державно-приватного партнерства, у т.ч. у сфері охорони здоров'я, Світовий банк виступає у якості найбільшого у світі кредитора приватних партнерів, гаранта державних партнерів та фінансового аудитора результатів проектів державно-приватного партнерства.

У тлумаченні концепту державно-приватного партнерства експертами Світового банку (The World Bank PPP Resource Center [28]) на перший план виходить фінансова складова. Пояснити це можна тим, що по-перше, державний партнер у державно-приватному партнерстві оперує об'єктами (активами) державної або комунальної власності, а по-друге, виступає гарантом для приватного партнера у разі взяття останнім кредиту для виконання завдань проекту. При цьому в ситуації настання гарантійного випадку державний партнер покриває кредитні зобов'язання приватного партнера за рахунок коштів платників податків. Тому, піклуючись про інтереси держави та платників податків, експерти Світового банку зосереджуються не на тому, який партнер – державний або приватний – протягом якого терміну буде користуватись державним майном і на яких організаційних засадах, а яка фінансова модель слугуватиме підґрунтям реалізації проекту державно-приватного партнерства і як розподілятимуться фінансові ризики і вигоди між партнерами.

Таким чином, Світовий банк визначає державно-приватне партнерство у будь-якій сфері як такі зносини між партнерами, що є державно-приватним партнерством, і такі зносини, що з його точки зору за будь-яких обставин не є державно-приватним партнерством.

Державно-приватне партнерство, що є державно-приватним партнерством з точки зору Світового банку – це довгостроковий контракт між приватною стороною та державною організацією щодо створення активів або надання послуг для суспільства, у якому на приватну сторону покладено значний ризик і значна відповідальність за управління (фінансове, операційне, кадрове тощо), а винагорода залежить від результатів роботи. В проекції на сферу охорони здоров'я такий проект державно-приватного партнерства називався би «проект державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я».

Методом «від протилежного» пояснюється, що державно-приватне партнерство, яке не є державно-приватним партнерством з точки зору Світового банку – це довгостроковий контракт між приватною стороною та державною організацією щодо створення активів або надання послуг для суспільства, у яких може не бути значних капіта-

ловкладень або за їх наявності немає зв'язку між ними та твердими зобов'язаннями приватного партнера щодо ефективності управління, натомість є зобов'язання докласти максимум зусиль партнерів для досягнення певної мети. В проєкції на сферу охорони здоров'я такий проєкт державно-приватного партнерства називався би «проєкт державно-приватного партнерства для сфери охорони здоров'я».

Такому концепту державно-приватного партнерства Світового банку з акцентуалізацією саме фінансового контексту, передував кейс проєкту-контракту державно-приватного партнерства щодо капітальної реконструкції Лондонського метро із залученням приватним партнером значних кредитних коштів під гарантії державного партнера, тобто під гарантії коштів платників податків [29]. В результаті цей проєкт-контракт був визнаний Національною аудиторською службою Великобританії таким, що не відбувся, через банкрутство приватного партнера внаслідок його слабкої внутрішньої управлінської системи, яка не була здатна управляти значними ризиками з високим рівнем відповідальності. Кредитні кошти було погашено державним партнером за рахунок коштів платників податків.

Очевидно, що на основі кейсу державно-приватного партнерства для реконструкції Лондонського метро, експерти Світового банку виділили у концепті державно-приватного партнерства такі ознаки, як відповідальність та ризик приватного партнера в управлінні державними активами [28], сформувавши згадуваний в огляді літератури цієї статті науковий операційний підхід до розуміння державно-приватного партнерства.

Розглянемо концепт державно-приватного партнерства, який пропонується іншими міжнародними організаціями, чия діяльність є дотичною до фінансування проєктів державно-приватного партнерства або визначення політики розвитку державно-приватного партнерства у світі (табл. 1).

З'ясуємо, яким науковим підходам, представленим в огляді літературі даної статті, відповідають концепти державно-приватного партнерства міжнародних організацій. Узагальнення концептів державно-приватного партнерства у баченні міжнародних організацій, дозволяє зробити висновок, що на перший план у цих концептах виходить операційний науковий підхід, оскільки найголовнішим у державно-приватному партнерстві міжнародними організаціями виділяється розподіл ризиків та відповідальності між партнерами. Також ці концепти відповідають правовому

підходу, оскільки вбачають державно-приватне партнерство угодами та контрактами, і економічному підходу, оскільки йдеться про ефективність використання ресурсів приватного партнера та якість надання послуг споживачам.

Розглянемо концепт державно-приватного партнерства в цілому, а також концепт державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, у національному законодавчому полі. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI в редакції від 03.09.2023 у ст. 1, п.п. 1, 3 (Закон України, 2023 [41]) визначає державно-приватне партнерство, як співробітництво між державними органами, які здійснюють управління об'єктами державної власності, органами місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватними партнерами), на основі договору за умов відповідності ознакам створення та/або будівництва (нового будівництва, реконструкції, реставрації, капітального ремонту та технічного переоснащення) об'єкта державно-приватного партнерства та/або управління (користування, експлуатації, технічного обслуговування) таким об'єктом; довготривалості відносин (від 5 до 50 років); передачі приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення державно-приватного партнерства; внесення приватним партнером інвестицій в об'єкт державно-приватного партнерства.

Оскільки охорона здоров'я згадується у зазначеному Законі виключно у ст. 4 у якості сфери застосування державно-приватного партнерства, то приведений концепт державно-приватного партнерства також можна застосовувати у проєкції на сферу охорони здоров'я, яка містить відповідні об'єкти державного управління – лікувально-профілактичні заклади, санітарно-профілактичні заклади, фармацевтичні заклади, санаторно-курортні заклади, державні підприємства, заклади медико-соціального захисту.

Методичні рекомендації для державних та комунальних закладів охорони здоров'я, для працівників органів управління у сфері охорони здоров'я для впровадження проєктів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, випущені Міністерством охорони здоров'я України у 2018. [42], надаючи визначення поняття державно-приватного партнерства приводять текст вищезазначеного Закону, окремо зазначаючи у подальшому тексті у якості специфічних характеристик партнерства саме у сфері охорони здоров'я заборону на скорочення мережі лікувальних закладів, кон-

**Концепт державно-приватного партнерства у трактуванні міжнародних організацій**

<b>Назва організації</b>	<b>Концепт державно-приватного партнерства</b>
Конференція ООН з Торгівлі та Розвитку (UNCTAD) [30]	Це договір між державними та приватними контрагентами щодо розподілу ризиків і винагород під час надання публічних послуг та удосконалення публічної інфраструктури
Організація економічної кооперації та розвитку (OECD) [31]	Це довгострокові угоди між урядом і приватним партнером, за якими приватний партнер надає та фінансує державні послуги за рахунок капітальних інвестицій, приймаючи на себе відповідні ризики. Це може стосуватися інфраструктурних об'єктів (таких як мости, дороги) і соціальних об'єктів (лікарні, освітні заклади, в'язниці тощо). Основна відмінність державно-приватного партнерства від традиційних проєктів полягає в розподілі ризиків між державним і приватним партнерами з метою найефективнішого управління ними, але з досягненням оптимального балансу між ризиком та компенсацією для сторони, яка несе ризик.
Міжнародна організація цивільної авіації ООН (ICAO) [32]	Це партнерство між державним сектором і приватним сектором з метою реалізації проєктів або надання послуг, які традиційно надаються державним сектором. В результаті операційного та фінансового управління приватного партнера очікується створення кращої цінності для платників податків, підвищеної якості і конкурентоспроможності державних послуг, залучення фінансування в умовах бюджетних обмежень
Всесвітня митна організація (WCO) [33]	Це домовленість між державним органом і органом приватного сектору, яка має такі характеристики: - орган приватного сектору бере в управління з можливим інвестуванням державні активи та/або процеси надання державних послуг згідно контракту; - угода укладена на визначений період; - операційні та фінансові ризики розподіляються між приватним сектором і державним органом; - оплата органу приватного сектору корелює з досягненням заздалегідь визначених показників ефективності; - рівень показників управління державними активами та/або надання державних послуг визначений державними стандартами
Міжнародний валютний фонд (IMF) [34]	Це поєднання капіталу приватного сектору та, іноді, капіталу державного сектору для покращення державних послуг або управління активами державного сектору. Зосереджуючись на результатах державних послуг, приватний сектор пропонує економічно ефективний підхід до управління ризиками у державному секторі, ніж це досягається у процесі державного управління. Договір державно-приватного партнерства зобов'язує державний сектор чітко визначити довгострокові потреби в послугах та гарантує, що приватний сектор не піддаватиме ризику державні активи та власний інвестований капітал, а також буде зацікавлений у довгостроковому стратегічному оперуванні на ринку публічних послуг замість короткострокових проєктів
Міжнародна фінансова корпорація (IFC) [35]	Це інструмент, який допомагає урядам країн використовувати досвід і ефективність приватного сектору, залучати капітал і стимулювати розвиток шляхом розподілу ризиків між державним і приватним секторами для ефективнішого управління та розподілу ресурсів з метою задоволення найнагальніших потреб суспільства
Міжнародна мережа компаній в сфері менеджмент-консалтингу та аудиту PricewaterhouseCoopers – Офіс Індонезія [36]	Це партнерство, у якому суб'єкт приватного сектору залучає фінансування для створення активів, необхідних уряду, і надає цей актив або послугу в обмін на дохід від уряду або користувачів згідно договору
Азійський банк розвитку (ADB) [37]	Це відносини між державними та приватними структурами в контексті інфраструктурних проєктів та інших послуг, в результаті чого відбувається розподіл завдань, зобов'язань та ризиків між державними та приватними партнерами. Державними партнерами є державні установи, включаючи міністерства, відомства, муніципалітети або державні підприємства. Приватні партнери можуть бути національними або міжнародними підприємствами, інвесторами, неурядовими організаціями та/або громадськими організаціями
Європейський Банк Реконструкції та Розвитку (EBRD) [38]	Це модель здійснення державних закупівель, яка передбачає довгострокові договірні відносини між державним сектором (на національному, муніципальному чи комунальному рівні) та суб'єктом господарювання приватного сектору, за допомогою якого останній надає та фінансує державну послугу, використовуючи капітальні активи, розподіляючи ризики, пов'язані з державним сектором, водночас підвищуючи інвестиційну ефективність порівняно з традиційним підходом до закупівель. Якщо прями надходження від споживачів результату проєкту державно-приватного партнерства є недостатніми або відсутні (наприклад, у випадку із соціальною інфраструктурою), державний сектор підтримує договір державно-приватного партнерства довгостроковими державними бюджетними зобов'язаннями

Міжнародна консалтингова компанія у сфері стратегічного управління McKinsey & Company [39]	Це механізм державних закупівель зі значною участю приватного сектору з метою підвищення ефективності та результативності певного проекту протягом усього його життєвого циклу, від розробки до завершення операційної фази. Це дозволяє розподілити вартість проекту на більш тривалий період і, таким чином, вивільнити державні кошти для інвестицій у сектори, в які приватні інвестиції неможливі або з інших причин недоцільні. Це інструмент не для вирішення бюджетних обмежень державного сектора, а радше для реалізації ефективних, рентабельних проектів і відповідних послуг
Міжнародна мережа компаній в сфері консалтингу та аудиту Deloitte [40]	Це довгостроковий контракт між приватною стороною та державною установою щодо використання державних активів або надання державних послуг, у якому приватна сторона несе значний ризик і відповідальність за управління. Контракт ґрунтується на визнанні того, що поєднання державного і приватного секторів має певні переваги порівняно з іншими організаційними формами у виконанні конкретних завдань для потреб суспільства. Відповідальність приватного сектора може включати фінансування, проектування, будівництво, експлуатацію, управління та обслуговування проекту

*Розроблено авторами на основі [28-40]*

ституційні обмеження щодо платності медичних послуг, збалансування комерційної та соціальної складових проектів партнерства та обов'язкову участь Міністерства охорони здоров'я України або органів місцевого самоврядування у якості державного партнера у проектах державно-приватного партнерства.

Використовуючи метод порівняння, дослідимо спільні та відмінні риси концепту державно-приватного партнерства, поданого у вище приведених Законі України [41] та Методичних рекомендаціях МОЗ України [42] з концептами державно-приватного партнерства, яких дотримуються міжнародні організації [28-40] (див. табл. 1). Таке порівняння дозволить протиставити вітчизняне розуміння державно-приватного партнерства, проекти якого через військовий стан в Україні, на наш погляд, розвиваються повільними темпами особливо в сфері охорони здоров'я, яка у теперішній час переформатовується для першочергового задоволення потреб у лікуванні віськових, зарубіжному, яке має багаторічну динаміку спостереження, дослідження, аналізу, дискусій та удосконалення для задоволення різних потреб стейкхолдерів; з'ясувати різницю між концептом державно-приватного партнерства, прийнятим на рівні законодавчої влади України, заснованим на теоретичних уявленнях про нього, та концептом іноземних організацій, заснованим на практичному досвіді реалізації подібних угод; систематизувати знання про концепт державно-приватного партнерства, визначивши ті характеристики, які, на думку авторів цього дослідження, є суттєвими при його аналізі та тлумаченні, а також закласти основу для гармонізації концептуальної бази державно-приватного партнерства України та світу, представленого фінансовими інституціями, готовими інвестувати у проекти державно-приватного

партнерства в сфері охорони здоров'я в Україні за даними ВООЗ [1]. Результати порівняння зведено у табл. 2.

На наш погляд, з табл. 2 очевидно, що у практиці міжнародних організацій порівняно з вітчизняним розумінням концепту державно-приватного партнерства на перший план виступає операційно-економічна сторона. Це проявляється у віднесенні державно-приватного партнерства до фінансово-юридичної категорії контрактів та угод замість загального поняття «співробітництво»; оперуванні терміном державні «активи» замість «об'єкти» в управлінні приватним партнером, оскільки поняття «актив» відноситься до сфери бухгалтерського обліку і фінансів, під яким слід розуміти «ресурс, контрольований підприємством у результаті минулих подій, використання якого, як очікується, призведе до отримання економічних вигод у майбутньому» [43]; визначенні фінансових та управлінських ризиків невиконання проекту державно-приватного партнерства як першої істотної ознаки державно-приватного партнерства замість створення, будівництва, управління приватним партнером об'єктом, що знаходиться в управлінні державного партнера; фіксації переліку кількісно вимірюваних показників ефективності державно-приватного партнерства. Спільною залишається ідея державно-приватного партнерства, що поєднання державного і приватного секторів має переваги порівняно з іншими організаційними формами у виконанні конкретних завдань для потреб суспільства, а також розуміння довгостроковості державно-приватного партнерства, як вектору стратегічного планування та розвитку, довготермінової стійкості та впливу на суспільство.

Таким чином, спираючись на вище приведені висновки щодо порівняння концептів державно-

**Порівняння характеристик концепту державно-приватного партнерства, визначеного у Законі України «Про державно-приватне партнерство» та Методичних рекомендаціях МОЗ України і концептів державно-приватного партнерства, що використовуються у практиці міжнародних організацій, поданих у табл 1**

Характеристика концепту державно-приватного партнерства	Закон України «Про державно-приватне партнерство» [41], Методичні рекомендації МОЗ України [42]	Нормативні документи міжнародних організацій, представлених у табл. 1 [28-40]
Сутність	Взаємодія державного та приватного партнерів	Взаємодія державного та приватного партнерів
Приналежність до категорії вищого порядку / державно-приватне партнерство – це...	Співробітництво	Довгостроковий контракт; Договір; Спільний венчур; Партнерство; Домовленість; Поєднання капіталу; Інструмент; Відносини; Модель; Механізм; Державні закупівлі
Організаційно-правова форма	Договір	Довгостроковий контракт; Спільний венчур
Часовий горизонт партнерства	Довгостроковий (5-50 років)	Довгостроковий
Ієрархія істотних ознак державно-приватного партнерства	1. Створення, будівництво, управління приватним партнером об'єктом, що знаходиться в управлінні державного партнера; 2. Довготривалість партнерства (5-50 років); 3. Передача приватному партнеру частини ризиків; 4. Інвестування приватним партнером в об'єкт, що знаходиться в управлінні державного партнера	1. Взяття приватним партнером на себе ризиків та відповідальності за реалізацію проєктів державно-приватного партнерства; 2. Ефективність управління приватним партнером державними активами 3. Зв'язок між взяттям приватним партнером на себе ризику та рівнем ефективності управління державними активами
Головний результат партнерства	Створені, побудовані, реконструйовані за рахунок приватного партнера об'єкти, що знаходяться в управлінні державного партнера	Підвищення якості надання державних послуг для суспільства; Створення активів; Удосконалення публічної інфраструктури; Створення кращої цінності для платників податків; Залучення додаткового фінансування у державний сектор; Більш економічний підхід з боку приватного партнера до управління державними активами; Ефективніший розподіл ресурсів з метою задоволення потреб суспільства
Формалізація результатів партнерства	-	Заздалегідь визначені показники ефективності управління державними активами, рівень яких визначений держстандартами
Головний фокус уваги в партнерстві	Державно-управлінський аспект, як вплив держави для організації партнерства, як суспільно значимого процесу	Фінансово-економічний аспект, як розподіл фінансових ризиків, втрат та вигод між партнерами у процесі реалізації партнерства
Ідея державно-приватного партнерства	Визнання того, що поєднання державного і приватного секторів має певні переваги порівняно з іншими організаційними формами у виконанні конкретних завдань для потреб суспільства	

*Розроблено авторами на основі [28-42]*

приватного партнерства в практиці міжнародних організацій та вітчизняному нормативно-правовому полі, з метою їх гармонізації у якості концепту державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я можна запропонувати наступне

визначення. *Державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я* – це довгостроковий контракт між державним та приватним партнером, об'єктом якого є активи або послуги сфери охорони здоров'я та який характеризується фінан-

совими зобов'язаннями, прийняттям ризиків та відповідальності за результат приватним партнером під гарантії державного партнера або міжнародної фінансової організації. На наш погляд, зазначений концепт не суперечить визначенню державно-приватного партнерства у вище згаданому Законі України [41] та Методичних рекомендаціях МОЗ України [42] і враховує практичний досвід провідних міжнародних організацій у сфері державно-приватного партнерства.

**Висновки.** В результаті проведених досліджень було встановлено, що проблематика розвитку державно-приватного партнерства, що обговорюється у зарубіжному науковому полі, має тісний зв'язок з практикою міжнародних організацій щодо застосування контрактів державно-приватного партнерства, у т.ч. у сфері охорони здоров'я. Щоб наблизитися до цих світових практик державно-приватного партнерства та гармонізувати у майбутньому концептуальне поле України та міжнародних організацій, які висловлюють бажання інвестувати у проекти державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я в Україні, було обґрунтовано необхідність уточнення концепту державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я в Україні, через що було розвинуто наукові підходи до розкриття сутності державно-приватного партнерства через виокремлення наступних його характеристик, за якими спостерігається розбіжність у трактуванні у вітчизняному законодавстві та практиці міжнародних організацій та які чинять вплив на розуміння дефініції «державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я» та подальшу розробку механізмів державного управління розвитком державно-приватного партнерства в Україні: орга-

нізаційно-правова форма партнерства; часовий горизонт планування партнерства; ієрархія істотних ознак партнерства; результат партнерства; формалізація партнерства у вимірюваних показниках; головний фокус уваги в партнерстві.

Набули подальшого розвитку науково-теоретичні підходи до уточнення концепту «державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я», який є ключовим у категорійно-понятійному апараті публічного управління у сфері охорони здоров'я і який, на відміну від існуючих, запропоновано трактувати як «довгостроковий контракт між державним та приватним партнером, об'єктом якого є активи або послуги сфери охорони здоров'я та який характеризується фінансовими зобов'язаннями, прийняттям ризиків та відповідальності за результат приватним партнером під гарантії державного партнера або міжнародної фінансової організації».

Дістало подальшого розвитку узагальнення наукових поглядів та підходів до визначення концепту державно-приватного партнерства зарубіжними вченими, які, на відміну від існуючих, згруповані у сім основних підходів: правовий, економічний, соціальний, операційний, регуляторний, функціональний та трансформаційний. Це дозволить у подальшому сформуванню концептуальної основи для розробки методологічного та організаційного забезпечення комплексного державного управління державно-приватним партнерством у сфері охорони здоров'я в Україні.

Вважаємо за доцільне у подальших дослідженнях перейти до формування концептуальних засад державного регулювання державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я з урахуванням вище отриманих наукових результатів.

#### REFERENCES:

1. WHO report "Public-private partnerships for health care infrastructure and services: considerations for policy makers in Ukraine" (2022). *World Health Organization*. <https://pppagency.me.gov.ua/who-report-public-private-partnerships-for-health-care-infrastructure-and-services-considerations-for-policy-makers-in-ukraine/>
2. Dominique Custos, John Reitz, Public-Private Partnerships, *The American Journal of Comparative Law*, Volume 58, Issue suppl\_1, Supplement 2010, Pages 555–584. <https://doi.org/10.5131/ajcl.2009.0037>
3. Kitsos, J. (2015). Privitisation and Public Private Partnerships: Defining the Legal Boundaries from an International Perspective. *Eur. Procurement & Pub. Private Partnership L. Rev.*, 10, 17.
4. AZIZ D. Global Public-Private Partnerships in International Law. *Asian Journal of International Law*. 2012;2(2):339-374. doi:10.1017/S2044251312000148
5. Du, J., Wu, H., & Jin, R. (2019). Capital structure of public-private partnership projects: A sustainability perspective. *Sustainability*, 11(13), 3505.
6. Chauhan, Y., & Marisetty, V. B. (2019). Do public-private partnerships benefit private sector? Evidence from an emerging market. *Research in International Business and Finance*, 47, 563-579.
7. Hellowell, M. (2018). Public private partnerships and the quality and efficiency of healthcare services. *Public-Private Partnerships in Health: Improving Infrastructure and Technology*, 1-13.
8. Adighibe, C. N. (2015). *Public private partnership infrastructure delivery: Benefits and costs for society* (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).



9. Henjewe, C., Fewings, P., & D. Rwelamila, P. (2013). De-marginalising the public in PPP projects through multi-stakeholders management. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 18(3), 210-231.
10. Wojewnik-Filipkowska, A., & Węgrzyn, J. (2019). Understanding of public-private partnership stakeholders as a condition of sustainable development. *Sustainability*, 11(4), 1194.
11. Cheng, M., Liu, G., Xu, Y., & Chi, M. (2021). Enhancing trust between PPP partners: the role of contractual functions and information transparency. *Sage Open*, 11(3), 21582440211038245.
12. Rybnicek, R., Plakolm, J., & Baumgartner, L. (2020). Risks in public-private partnerships: A systematic literature review of risk factors, their impact and risk mitigation strategies. *Public Performance & Management Review*, 43(5), 1174-1208.
13. Alonazi, W. B. (2017). Exploring shared risks through public-private partnerships in public health programs: a mixed method. *BMC public health*, 17, 1-7.
14. Bovis, C. H. (2015). Risk in public-private partnerships and critical infrastructure. *European Journal of Risk Regulation*, 6(2), 200-207.
15. Trebilcock, M., & Rosenstock, M. (2015). Infrastructure public-private partnerships in the developing world: Lessons from recent experience. *The Journal of Development Studies*, 51(4), 335-354.
16. Petersen, O. H. (2010). Emerging meta-governance as a regulation framework for public-private partnerships: An examination of the European Union's approach. *International Public Management Review*, 11(3), 1-21.
17. Soeipto, M., Verhoest, K., Scherrer, W., & Petersen, O. H. (2015). Diverging or converging PPP policies, regulations and supporting arrangements. *Public Private Partnerships in Transport: Trends and Theory*. Routledge.
18. Casady, C. B., Eriksson, K., Levitt, R. E., & Scott, W. R. (2019). (Re)defining public-private partnerships (PPPs) in the new public governance (NPG) paradigm: an institutional maturity perspective. *Public Management Review*, 22(2), 161-183. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1577909>
19. Krishnaraj, R., Subbaiyan, A., Viswanathan, R., & Velusamy, S. (2024). Analyzing key success factors in public-private partnership BOT projects: an empirical study on financing influences, insights, and analysis in construction management. *Matéria (Rio de Janeiro)*, 29(2), e20240140. <https://doi.org/10.1590/1517-7076-rmat-2024-0140>
20. Zaw, W. (2023). *A Study on Investment and Financial Return of PPP (BOT) Highway Project and Benefit for Public Sector (Case Study: Yangon-Mandalay Union Highway Project)(Wunna Zaw, 2023)* (Doctoral dissertation, MERAL Portal).
21. Selim, A. M. (2022). A new era for public-private partnership (PPPs) in Egypt's urban water supply projects: Risk assessment and operating model. *HBRC Journal*, 18(1), 157-182.
22. Corrêa, T. L., & Morais, D. C. (2024). Private Partner Prioritization for Public-Private Partnership Contracts in a Brazilian Water Company Using a Multi-Criteria Decision Aid Method. *Mathematics*, 12(13), 2041.
23. Meissner, D. (2019). Public-private partnership models for science, technology, and innovation cooperation. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(4), 1341-1361.
24. Carbonara, N., & Pellegrino, R. (2020). The role of public private partnerships in fostering innovation. *Construction management and economics*, 38(2), 140-156.
25. Immonen, M. (2011). *Public-Private Partnerships: Managing organizational change for acquiring value creative capabilities*. Lappeenranta University of Technology.
26. Mohd Nafi, S. N., Jaganathan, M., & Zainol Abidin, M. A. (2021). Public-Private Partnership and Social Innovation in Malaysia. In *Modeling Economic Growth in Contemporary Malaysia* (pp. 177-189). Emerald Publishing Limited.
27. Simamora, A. S. (2023). World Bank Group Engagement in Public-Private Partnerships: Strengthening Sustainable Finance in International Investment Standards. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1769861/FULLTEXT01.pdf>
28. What is a PPP: Defining "Public-Private Partnership". *The World Bank. Public-Private Partnership Resource Center*. <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/what-ppp-defining-public-private-partnership>
29. Porcher, S. (2022). A Case Study of the London Underground's PPP failure. *Available at SSRN 3597476*.
30. What are PPPs? *UN Trade and Development. Investment Policy Hub*. <https://investmentpolicy.unctad.org/pages/27/what-are-ppps>
31. Recommendation of the Council on OECD Legal Instruments Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships (2024). *OECD*. <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/275/275.en.pdf>
32. Public-Private Partnership (PPP). *ICAO. Economic Development*. <https://www.icao.int/sustainability/Pages/im-ppp.aspx>
33. Introducing Public-Private Partnership. Volume 2. Part 2. *World Customs Organization*. <https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/single-window/compendium/swcompendiumvol2partii.pdf>
34. Public-Private Partnerships. *International Monetary Fund*. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2001/09/gerrard.htm>
35. Public-Private Partnerships. *International Finance Corporation*. <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/public-private-partnerships>

36. Public-Private Partnerships. *PWC*. <https://www.pwc.com/id/en/industry-sectors/cpi/public-private-partnerships.html>
37. Public-Private Partnership (PPP). Handbook. *Asian Development Bank*. <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/31484/public-private-partnership.pdf>
38. Public-Private Partnership (PPPs). *European Bank for Reconstruction and Development*. <https://www.ebrd.com/infrastructure/infrastructure-ppp.html>
39. A smarter way to think about public-private partnerships. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/a-smarter-way-to-think-about-public-private-partnerships>
40. What is Public-private Partnerships? *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/real-estate/articles/what-is-public-private-partnerships.html>
41. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo, Zakon Ukrainy No 2404-VI (2010) (Ukraine). [On Public-private Partnership, Law of Ukraine No. 2404-VI]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> [in Ukrainian].
42. Metodychni rekomendatsii dlia derzhavnykh ta komunal'nykh zakladiv okhorony zdorov'ia, dlia pratsivnykiv orhaniv upravlinnia u sferi okhorony zdorov'ia dlia vprovadzhennia proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi okhorony zdorov'ia (2018) (Ukraine). [Methodological recommendations for state and municipal healthcare institutions, for employees of healthcare management bodies for the implementation of public-private partnership projects in the healthcare sector, Methodological recommendations of Ministry of Health of Ukraine]. <https://moz.gov.ua/uploads/1/7840-1234567890.pdf> [in Ukrainian].
43. NATSIONAL'NE POLOZHENNYA (STANDART) bukhhalters'koho obliku 1 «Zahal'ni vymohy do finansovoi zvitnosti» No 73 (2013) (Ukraine). [NATIONAL ACCOUNTING REGULATION (STANDARD) 1 "General Requirements for Financial Reporting", Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 73]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> [in Ukrainian].

УДК 351:004.9:332.025

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.3>

**Кравцов Олег Валентинович,**

кандидат хімічних наук,

доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0002-8027-1796

## ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ І ЛОКАЛІЗАЦІЯ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ МОДЕЛІ СТІЙКОСТІ

### DECENTRALISATION AND LOCALISATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL SUSTAINABILITY MODEL DEVELOPMENT

*У контексті глобальної цифровізації функцій управління децентралізація набуває нового значення, адже впровадження цифрових технологій може значно посилити ефективність та прозорість регіонального управління. В Україні децентралізаційні реформи створили умови для передачі повноважень на місця, однак їх ефективність часто стримується недостатньою інтеграцією цифрових інструментів. Це викликає необхідність дослідження нових підходів до децентралізації та локалізації, які враховують можливості цифрової трансформації.*

*Метою статті є аналіз сучасних підходів до децентралізації та локалізації в контексті цифрової трансформації управління, визначення основних обмежень у впровадженні цифрових інструментів у регіональне управління України та розроблення рекомендацій щодо інтеграції інноваційних моделей цифрового управління, спрямованих на стійкий розвиток територій.*

*У процесі дослідження застосовано комплексний підхід, що включає аналіз наукових публікацій, нормативно-правових актів і міжнародного досвіду з питань децентралізації та цифровізації. Використано методи порівняння, системного аналізу та узагальнення для виявлення ключових проблем і формування рекомендацій.*

*Проведено аналіз сучасних підходів до децентралізації в європейських країнах, виокремлено їхні основні риси та можливості адаптації до українських умов. Визначено ключові обмеження у впровадженні цифрових інструментів в Україні, серед яких недостатня цифрова грамотність, нерівномірний розвиток інфраструктури та брак прозорості в управлінських процесах. Запропоновано інноваційний підхід – «Операційну систему громадського контролю», яка забезпечує ефективну взаємодію між громадянами та владою через цифрові платформи, автоматизацію адміністративних процесів, моніторинг бюджетів і реалізацію проєктів.*

*Інтеграція цифрових технологій у процеси децентралізації створює нові можливості для регіонального управління, сприяє підвищенню прозорості, ефективності та інклюзивності прийняття рішень.*

**Ключові слова:** цифрове управління, стійкий розвиток, регіональне управління, інноваційні моделі, публічна політика.

*In the global digitalisation of governance functions, decentralisation is gaining new importance, as introducing digital technologies can significantly increase the efficiency and transparency of regional governance. In Ukraine, decentralisation reforms have created conditions for transferring powers to the local level, but the insufficient integration of digital tools often hampers their effectiveness. This necessitates studying new approaches to decentralisation and localisation that consider the possibilities of digital transformation.*

*The purpose of the article is to analyse current approaches to decentralisation and localisation in the context of digital transformation of governance, identify the main limitations in the implementation of digital tools in Ukraine's regional governance, and develop recommendations for the integration of innovative models of digital governance aimed at the sustainable development of territories.*

*The study uses a comprehensive approach, including an analysis of scientific publications, regulations, and international experience on decentralisation and digitalisation. Comparison, systematic analysis, and generalisation were used to identify key issues and formulate recommendations.*

*The author analyses modern approaches to decentralisation in European countries and identifies their main features and possibilities of adaptation to Ukrainian conditions. The key limitations in implementing digital tools in Ukraine include insufficient digital literacy, uneven infrastructure development, and lack of transparency in management processes. An innovative approach is proposed – the 'Operational System of Public Control', which ensures effective interaction between citizens and the authorities through digital platforms, automation of administrative processes, budget monitoring, and project implementation.*

*Integrating digital technologies into decentralisation processes creates new opportunities for regional governance and contributes to increased transparency, efficiency, and inclusiveness of decision-making.*

**Key words:** *digital governance, sustainable development, regional governance, innovative models, public policy.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку України децентралізація та локалізація виступають важливими чинниками реформування системи державного управління. Зокрема, впровадження цифрових технологій у сферу публічної політики створює нові можливості для побудови стійкої моделі розвитку, але водночас висуває нові виклики для регіонального управління. В Україні процес децентралізації відкрив значні перспективи для посилення ролі місцевого самоврядування, однак недостатня інтеграція інноваційних підходів до управління, зокрема цифрових технологій, стримує реалізацію потенціалу стійкого розвитку на місцевому рівні.

Основна проблема полягає в тому, що наявні підходи до децентралізації не повністю враховують можливості цифрового управління для підвищення ефективності регіональних структур. Зокрема, відсутність чітких механізмів координації між національними стратегіями цифровізації та локальними ініціативами гальмує процес упровадження стійких інноваційних моделей. Крім того, недостатнє узгодження публічної політики з регіональними особливостями призводить до нерівномірного розвитку територій, знижуючи їх спроможність адаптуватися до сучасних викликів.

Серед ключових викликів можна виокремити такі: обмежені фінансові та технічні ресурси для впровадження інноваційних рішень, відсутність прозорих інструментів управління на локальному рівні, а також недостатня інтеграція принципів стійкого розвитку в публічну політику.

Актуальність дослідження децентралізації та локалізації в контексті формування цифрової моделі стійкості в Україні полягає в необхідності розроблення ефективних інструментів цифрового управління, які сприятимуть збалансованому регіональному розвитку, забезпечуватимуть інтеграцію інноваційних моделей і підвищуватимуть ефективність публічної політики відповідно до принципів стійкого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання децентралізації, локалізації та цифровізації активно досліджуються як у світовій, так і в українській науковій літературі. Значна увага приділяється ролі децентралізації в забезпеченні ефективності управління, розвитку локальних громад і підвищенні їх стійкості. Зокрема, дослідження зарубіжних авторів, як-от С. ЕльМасса (S. ElMassah), М. Могієлдіна (M. Mohieldin) [1],

Р. Родевольда (R. Rohdewohld) [2], вказують на те, що децентралізація в поєднанні із цифровими інструментами здатна суттєво підвищити прозорість управління, оптимізувати використання ресурсів і покращити якість надання послуг населенню. Зазначені автори наголошують на важливості забезпечення локальних органів влади необхідними технічними ресурсами та компетенціями для успішного використання цифрових рішень.

Інші дослідники, зокрема А. Ванг (A. Wang), Л. Чжу (L. Zhu) [3], Л. Чжао (L. Zhao), К. Шао (K. Shao) [4], розглядають локалізацію як ключовий фактор для адаптації державної політики до потреб локальних громад. В їхніх працях підкреслюється важливість інтеграції цифрових технологій у процес прийняття рішень на місцевому рівні, що дозволяє враховувати специфіку кожного регіону та зменшувати нерівність між територіями.

В Україні реформа децентралізації стала об'єктом аналізу багатьох дослідників, серед яких О. І. Громико [5] та В. Д. Мужайло [6], котрі розглядають досвід упровадження адміністративно-територіальної реформи та її вплив на розвиток регіонів. Своєю чергою дослідження В. Саприкіна висвітлює необхідність удосконалення цифрової інфраструктури для забезпечення ефективного регіонального управління [7].

Інноваційні моделі цифрового управління в контексті стійкого розвитку були предметом вивчення в працях С. А. Дяченко [8], який акцентує увагу на важливості створення комплексних стратегій цифровізації, що враховують принципи сталого розвитку. Автор також наголошує на тому, що цифровізація має бути не лише технологічним інструментом, а й стратегічним підходом до формування політики регіонального управління.

Попри широкий спектр досліджень, існує низка обмежень, які залишають простір для подальшого аналізу. По-перше, недостатньо уваги приділяється інтеграції принципів стійкого розвитку в цифрове регіональне управління, особливо в умовах українських реалій. Більшість сучасних досліджень зосереджено на окремих аспектах цифровізації або децентралізації, проте комплексне дослідження їх взаємодії в контексті стійкого розвитку є недостатньо розробленим.

По-друге, існують прогалини у вивченні конкретних інструментів та механізмів цифрового управління, які можуть бути адаптовані до українських реалій з урахуванням соціально-економіч-

них та регіональних особливостей. Наприклад, у дослідженнях щодо цифрової інфраструктури часто акцентовано на технічних аспектах, водночас дослідники ігнорують потребу в локалізованих підходах для різних регіонів.

Ця стаття спрямована на заповнення наявних наукових прогалин шляхом аналізу взаємодії децентралізації, локалізації та цифрового управління в контексті стійкого розвитку. Особливу увагу приділено дослідженню адаптивних моделей управління, які враховують особливості українських реалій.

Застосування таких моделей дозволяє забезпечити ефективність публічної політики, що є важливим для збалансованого розвитку регіонів. Крім того, дослідження підкреслює необхідність інтеграції цифрових технологій у процеси управління, що сприятиме підвищенню прозорості, оперативності та якості прийняття управлінських рішень.

Отже, аналіз децентралізаційних і локалізаційних процесів у поєднанні з цифровими інструментами управління є актуальним завданням сучасної науки, спрямованим на оптимізацію регіонального розвитку і стійкість системи публічного управління.

**Метою статті** є аналіз концептуальних підходів до інтеграції децентралізації, локалізації та цифрових технологій у систему регіонального управління України для формування стійкої моделі розвитку, яка враховує соціально-економічні, екологічні та технологічні виклики сучасності. Мета передбачає такі завдання: провести аналіз сучасних підходів до децентралізації та локалізації в контексті цифрової трансформації управління; визначити ключові проблеми та обмеження в інтеграції цифрових інструментів у регіональне управління в Україні; розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних моделей цифрового управління, які враховують локальні особливості та сприяють стійкому розвитку територій.

**Виклад основного матеріалу.** Поширення та динамічний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій суттєво впливають на всі аспекти суспільного життя, зокрема на процеси управління та взаємодії як у державному, так і в приватному секторах. Сучасні технології не лише змінюють способи комунікації між людьми, але й трансформують форми організації їхньої діяльності. Вони сприяють створенню нових продуктів і послуг, що своєю чергою призводить до якісних змін в економіці та соціальній сфері. Цей процес у науковій літературі отримав назву «цифрова

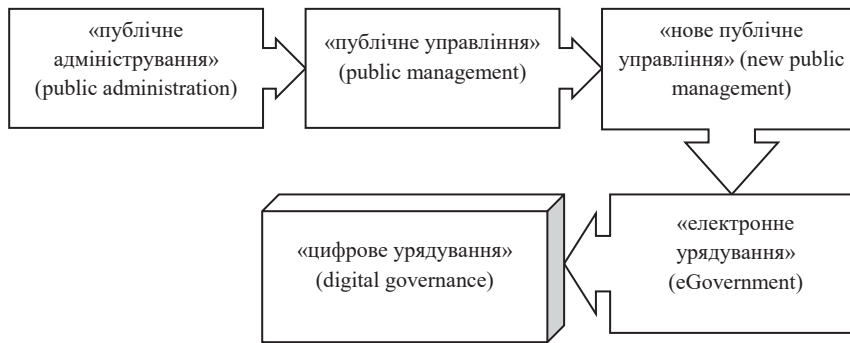
трансформація». Під цим терміном розуміють комплекс змін у суспільстві, пов'язаних з упродовженням і використанням сучасних цифрових технологій [9, с. 19].

Як вказує Л. О. Українська, в Рекомендаціях Організації економічного співробітництва та розвитку щодо розроблення стратегій цифрового уряду трансформацію в державному управлінні визначено як перехід від концепції «електронного уряду» до «цифрового уряду» [10, с. 24–25]. Цей підхід передбачає зміну акценту: замість використання технологій лише для підтримки внутрішніх процесів органів влади вони стають інструментом для досягнення конкретних результатів у державному управлінні. Цифровий уряд будується на основі інтегрованої екосистеми, яка охоплює не лише органи державної влади, але й недержавні організації, бізнес, професійні асоціації та громадян. Ці учасники активно співпрацюють із державою, створюючи дані, послуги та контент, забезпечуючи доступ до них і обмінюючись ресурсами на основі партнерської взаємодії.

Такий підхід дозволяє реалізовувати більш ефективне управління, орієнтоване на потреби суспільства. Він стимулює прозорість, сприяє інноваціям і забезпечує активну участь громадян та бізнесу в процесах ухвалення рішень. Таким чином, цифровий уряд стає не лише інструментом автоматизації, а й платформою для побудови довіри та ефективного партнерства між державою і суспільством.

І. І. Ніколіна пропонує еволюцію моделі управління в державному секторі представити через динаміку термінологічної системи (рис. 1) [11].

Сучасні підходи до взаємодії між державою та громадянами орієнтовані на переосмислення цих відносин: від традиційної моделі опіки держава переходить до партнерства. Такий підхід базується на довірі, співпраці та активній участі громадян у процесах управління. Одним із ключових аспектів цього переформатування є впровадження принципу управлінської інклюзивності, що враховує потреби та інтереси всіх учасників суспільства. Цей підхід спирається на сучасні цифрові стандарти та принцип «Digital by Default» («цифровий як основний») [11, с. 54], який означає, що цифрові технології стають основним способом організації взаємодії, надання послуг та ухвалення рішень. Реалізація цього принципу передбачає, що всі державні послуги та процеси від самого початку розробляються як цифрові, з акцентом на доступність, зручність і прозорість. Такий підхід не лише спрощує взаємодію громадян із державою, але і сприяє зменшенню бюро-



**Рис. 1. Еволюція моделі управління в державному секторі**

*Джерело: побудовано автором на основі [11, с. 54]*

кратії, підвищенню рівня довіри до влади і більш ефективному використанню ресурсів, що особливо актуально в умовах децентралізації влади. Партнерські відносини між державою та громадянами на основі цифрових стандартів відкривають нові можливості для розвитку інклюзивного, прозорого й ефективного управління, що відповідає викликам сучасного суспільства і забезпечує його сталий розвиток.

Розглядаючи децентралізацію в умовах цифровізації, потрібно врахувати механізм даного процесу. У 1985 році країни-члени Ради Європи підписали Європейську хартію місцевого самоврядування, спрямовану на зміцнення ролі та фінансової спроможності місцевих громад [12]. Хартія визначає засади місцевого самоврядування, підкреслюючи його важливість як основу демократії, закріплює право громадян брати участь в управлінні на місцевому та державному рівнях, сприяючи прозорості та залученості в розв’язанні суспільних питань, що стало основою децентралізації влади в європейських країнах [13, с. 614].

І. Юркевич зазначає, що децентралізація виступає важливим інструментом розвитку демократії, який дозволяє поєднувати єдність держави та її інститутів із розширенням повноважень місцевого самоврядування. Її головна мета – стимулювати активність громадян у розв’язанні місцевих проблем, зменшити надмірний вплив центральної влади на суспільство й оптимізувати витрати на утримання державного апарату [14, с. 101].

А. О. Касич характеризує децентралізацію як процес передачі повноважень та фінансових ресурсів від державних органів влади до органів місцевого самоврядування, мета якого – забезпечити ефективну роботу всіх рівнів влади, покращити якість надання суспільних послуг та стимулювати активний розвиток регіонів [15, с. 72].

У світі існує кілька моделей місцевого самоврядування, кожна з яких має свої унікальні особливості. Вони відрізняються за принципами формування органів самоврядування, характером їх відносин із державними органами влади, а також способами взаємодії між представницькими структурами та виконавчо-розпорядчими органами. Одні моделі акцентують увагу на автономності місцевих громад, інші – на тісному контролі та координації з боку центральної влади. Також різноманітними є підходи до розподілу повноважень і відповідальності між місцевими радами та адміністративними органами. Ці відмінності відображають національні особливості, історичні традиції та політичні реалії кожної країни, що формують унікальні підходи до організації місцевого управління (табл. 1).

Децентралізація в європейських країнах характеризується п’ятьма ключовими рисами [16, с. 157]. По-перше, вона сприяє розвитку демократії через місцеву та регіональну автономію, створюючи умови, за яких громади та регіони самостійно приймають рішення, що стосуються їхніх потреб і розвитку. По-друге, децентралізація забезпечує ефективне розв’язання місцевих проблем, адже передача повноважень на місця дозволяє швидко та раціонально реагувати на виклики, що виникають на локальному рівні. По-третє, вона сприяє свободі через автономію, коли громади отримують більше можливостей для самостійного управління, зменшуючи залежність від центральної влади. По-четверте, децентралізація сприяє збереженню культурної, мовної та етнічної різноманітності, адже автономія регіонів підтримує унікальну ідентичність різних громад. Нарешті, економічна конкуренція між місцевими та регіональними рівнями створює умови для здорового суперництва, яке стимулює інновації, ефективність і зростання на місцях. Ці характеристики роблять децентралізацію потужним інструментом

## Основні світові моделі місцевого самоврядування

Англосаксонська	Континентальна	Змішана	Іберійська	Радянська
Великобританія, США, Канада, Австралія, Нова Зеландія	Країни Європи, франкомовна Африка, Близький Схід	Німеччина, Австрія, Росія, Японія	Латинська Америка	Китай, Куба, Північна Корея
На місцевому рівні немає представників центрального уряду з широкими повноваженнями. Органи місцевого самоврядування діють виключно в межах визначеної компетенції, дотримуючись принципу позитивного регулювання. Це означає, що їх діяльність регламентується чіткими правилами, які спрямовані на забезпечення прозорості та ефективності управління на місцях	Це взаємодія між прямим державним управлінням і місцевим самоврядуванням, де на місцеві органи влади накладено певні обмеження та регуляції з боку центральної влади. Принцип негативного регулювання означає, що діяльність органів місцевого самоврядування обмежена лише в тих випадках, коли вона суперечить загальним державним нормам або законам	У деяких випадках органи місцевого самоврядування можуть поєднувати в собі дві ролі: з одного боку, бути виборними органами, що представляють інтереси громади, а з іншого – виступати як частина державної влади, виконуючи функції, визначені центральною владою	Жителі самостійно обирають місцеву раду та головного посадовця адміністративно-територіальної одиниці. У деяких випадках також обирають колегію посадових осіб для виконання управлінських функцій. Однак головну посаду може обирати не населення, а саме місцева рада	Ця система характеризується суворою ієрархією, де всі елементи підпорядковані одній структурі, а місцеві ради не мають справжньої самостійності. Вибори в такій системі часто проходять без альтернатив, що обмежує можливість громадян вибирати серед різних кандидатів або варіантів управлінських стратегій

*Джерело: складено автором на основі [16; 17; 18, с. 14]*

для формування більш гнучкої, стійкої та справедливої системи управління.

Не менш важливим є забезпечення прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування. Завдяки цифровим платформам громадяни отримують можливість моніторити використання бюджетних коштів, відстежувати реалізацію проєктів та ознайомлюватися зі звітністю місцевої влади. Такий підхід сприяє підвищенню довіри до органів управління та стимулює їх відповідальність перед громадою. Розширення доступу до публічних послуг через цифровізацію також є важливим напрямом реформ. Електронні сервіси забезпечують рівні можливості для мешканців навіть найвіддаленіших регіонів отримувати адміністративні послуги швидко та без зайвих бюрократичних процедур. Для України це є критично важливим з огляду на нерівномірний розвиток інфраструктури в різних регіонах.

Наразі в Україні впроваджується підхід «державна платформа», що передбачає інтеграцію всіх баз даних та реєстрів державних органів в єдину систему. Це дозволяє ефективно з'єднувати різні державні сервіси і спрощує доступ до інформації для громадян. Яскравим прикладом реалізації цього підходу є онлайн-сервіс «Дія», який пропонує широкий спектр публічних послуг, зокрема для оформлення документів і взаємодії з держав-

ними установами [19, с. 75]. З часом усі сфери та системи життєдіяльності суспільства мають об'єднатися в єдину зручну й ефективну онлайн-екосистему. В Україні ці завдання покладені на Міністерство цифрової трансформації, яке було створено для реалізації таких ініціатив [15].

Для подолання системних обмежень у політиці цифровізації пропонується впровадження «Операційної системи громадського контролю» – інноваційного програмного комплексу, що забезпечує ефективну взаємодію між громадськістю та державними структурами. Ця система спрямована на підвищення прозорості, підзвітності та ефективності регіонального управління через інтеграцію цифрових технологій у процеси демократичної децентралізації (рис. 2).

Таким чином, запровадження цифрових технологій і розбудова системи громадського контролю стануть основою для формування справедливої, прозорої та дієвої системи державного управління в Україні. Це важливий крок у напрямку створення сучасної держави, здатної відповідати на виклики сьогодення, враховувати інтереси громадян і активно залучати їх до процесу ухвалення рішень. Такий підхід сприятиме зміцненню довіри до влади та підвищенню якості управління на всіх рівнях, що забезпечить сталий та ефективний розвиток суспільства.



**Рис. 2. Функції операційної системи громадського контролю**

Джерело: складено автором на основі [20, с. 302]

**Висновки.** Проведений аналіз підтвердив, що успішна децентралізація в європейських країнах базується на принципах автономії, прозорості та ефективного залучення громадян до процесів управління. Однак адаптація цих принципів до українських реалій потребує врахування специфічних соціально-економічних та інфраструктурних умов.

Інтеграція цифрових інструментів у систему регіонального управління України є нерівномірною через проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем цифрової грамотності, нерівномірністю розвитку інфраструктури та відсутністю прозорих координаційних механізмів між органами влади.

Для забезпечення ефективного цифрового управління запропоновано модель «Операційної системи громадського контролю», яка дозволяє автоматизувати адміністративні процеси, під-

вищити прозорість і підзвітність органів влади, а також розширити доступ громадян до електронних послуг.

**Перспективи подальших досліджень.** Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення механізмів інтеграції цифрових технологій у систему регіонального управління України, зокрема з акцентом на підвищення ефективності, прозорості та інклюзивності управлінських рішень. Необхідним є тестування запропонованих інструментів, зокрема «Операційної системи громадського контролю», в реальних умовах функціонування громад для оцінювання їх практичної ефективності та вдосконалення функціональних можливостей. Особливу увагу слід приділити дослідженню впливу цифрових технологій на підвищення рівня громадянської активності та залучення населення до процесів управління.

#### REFERENCES:

1. ElMassah, S., & Mohieldin, M. (2020). Digital transformation and localizing the Sustainable Development Goals (SDGs). *Ecological Economics*, 169, 106490. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.106490>
2. Rohdewohld, R. (2022). Localizing the Sustainable Development Goals in Asia and the Pacific. In *Decentralization, Local Governance, and Localizing the Sustainable Development Goals in Asia and the Pacific* (pp. 159–191). London. <https://doi.org/10.4324/9781003282297-7>
3. Wang, A., Zhu, L., Sun, H., Wang, S., & Ma, H. (2023). Fiscal Decentralization, Enterprise Digital Transformation and Enterprise Green Innovation—The Case of 11 Years A-Share Listed Companies in China. *Sustainability*, 15(8), 6838. <https://doi.org/10.3390/su15086838>



4. Zhao, L., Shao, K., & Ye, J. (2022). The impact of fiscal decentralization on environmental pollution and the transmission mechanism based on promotion incentive perspective. *Environmental Science and Pollution Research*. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-21762-1>
5. Hromiko, O. (2020). Modernizatsiia tekhnologii upravlinnia orhaniv derzhavnoi vlady [Modernization of management technologies of public authorities]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 1(89), 42–46. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-9> [in Ukrainian].
6. Muzhailo, V. D. (2020). Elektronne uriaduvannia yak vazhlyvyi chynnyk udoskonalennia derzhavnoho upravlinnia v umovakh detsentralizatsii [E-governance as an important factor in improving public administration under decentralization conditions]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.4.61> [in Ukrainian].
7. Saprykin, V. (2024). Otsyfruvannia, tsyfrovizatsiia ta tsyfrova transformatsiia publicnoho upravlinnia v Ukraini [Digitization, digitalization, and digital transformation of public administration in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration*, 1(19), 116–121. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22> [in Ukrainian].
8. Bilobrovenko, T. V. (2018). Perevirka derzhavnykh zakupivel yak efektyvna forma derzhavnoho finansovoho kontroliu [Verification of public procurement as an effective form of state financial control]. *Ekonomichnyi visnyk. Serii: Finansy, oblik, opodatkuvannia – Economic Bulletin. Series: Finance, Accounting, Taxation*, 2, 21–29. <https://doi.org/10.33244/2617-5932.2.2018.21-29> [in Ukrainian].
9. Bashtannyk, V. V. (2020). Reforma detsentralizatsii yak suchasnyi kontsept derzhavotvorennia [Decentralization reform as a modern concept of state-building]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public Administration and Local Self-Government*, 2(45), 17–23. <https://doi.org/10.33287/102015> [in Ukrainian].
10. Ukrainka, L. O., & Shyfrina, N. I. (2022). Tsyfrovi transformatsii v systemi derzhavnoho upravlinnia [Digital transformations in the public administration system]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics*, 78–79, 23–29. <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282641> [in Ukrainian].
11. Nikolina, I. I. (2020). Analiz trendu tsyfrovoi transformatsii publicnoho upravlinnia ta administruvannia v Ukraini [Analysis of the trend of digital transformation of public administration and governance in Ukraine]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – Public Administration and Administration in Ukraine*, 19, 53. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.10> [in Ukrainian].
12. Yevropeiska khartiia mistsevoho samovriaduvannia: Mizhnarodnyi dokument vid 15.10.1985 [European Charter of Local Self-Government: International Document dated October 15, 1985]. Retrieved from [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994_036) (date of access: 10.01.2025) [in Ukrainian].
13. Matsedonska, N. V. (2017). Detsentralizatsiia v Ukraini ta osnovni shliakhy yii vprovadzhennia v suchasnykh umovakh [Decentralization in Ukraine and main ways of its implementation under modern conditions]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 8, 613–618. Retrieved from <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/22566/1/стаття.pdf> (date of access: 10.01.2025) [in Ukrainian].
14. Yurkevych, I. (2017). Detsentralizatsiia ta reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [Decentralization and reform of local self-government in Ukraine]. *Aktualni problemy pravo-znavstva – Current Issues of Jurisprudence*, 3(11), 100–104. Retrieved from <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/25625/1/Юркевич.pdf> (date of access: 10.01.2025) [in Ukrainian].
15. Kasych, A. O. (2017). Upravlinnia protsesamy detsentralizatsii: zarubizhnyi dosvid ta stratehichni zavdannia dlia Ukrainy [Managing decentralization processes: Foreign experience and strategic tasks for Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 13, 71–77. Retrieved from <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9255/3/Касич2017-1.pdf> (date of access: 10.01.2025) [in Ukrainian].
16. Melnyk, Ya. V. (2020). Inozemni modeli ta dosvid detsentralizatsii publicnoho upravlinnia [Foreign models and experience of public administration decentralization]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia. Mekhanizmy publicnoho upravlinnia – Scientific Notes of TNU Named after V. I. Vernadsky. Series: Public Administration. Mechanisms of Public Administration*, 31(70), 155–163. <https://doi.org/10.32838/tnu-2663-6468/2020.3/27> [in Ukrainian].
17. Zhuravel, Ya. V. (2023). Aktualni yevropeiski modeli detsentralizatsii vlady ta perspektyvy yikh vprovadzhennia v Ukraini [Relevant European models of decentralization of power and prospects for their implementation in Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal Scientific Electronic Journal*, 11, 343–347. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/83> [in Ukrainian].
18. Bedrynets, M. D. (2021). Osoblyvosti detsentralizatsii v konteksti svitovoho dosvidu: typy, modeli ta formy [Features of decentralization in the context of global experience: Types, models, and forms]. *Ekonomichnyi visnyk. Serii: Finansy, oblik, opodatkuvannia – Economic Bulletin. Series: Finance, Accounting, Taxation*, 8, 11–18. <https://doi.org/10.33244/2617-5932.8.2021.11-18> [in Ukrainian].

19. Babichev, A., Kotkovskiy, V., & Cherednychenko, T. (2024). Tekhnolohii ta innovatsii u publichnomu upravlinni: suchasni trendy, vplyv na yakist derzhavnykh posluh [Technologies and innovations in public administration: Modern trends, impact on the quality of public services]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82> [in Ukrainian].

20. Havkalova, N. L. (2019). Demokratychna detsentralizatsiia ta didzhytalizatsiia orhaniv vlady: dosvid Yevrosoiuzu [Democratic decentralization and digitalization of government bodies: EU experience]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 38, 300–305. <https://doi.org/10.32843/infrastruct38-46> [in Ukrainian].

УДК 352:35.07:35.071(438):321.7

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.4>

**Лахижа Микола Іванович,**

доктор наук з державного управління, професор,

професор кафедри публічного управління, адміністрування та права

Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ORCID ID: 0000-0001-8676-4578

## **ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДІЄВОЇ ПАРАДИГМИ РЕФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ У ПОСТКОМУНІСТИЧНИХ КРАЇНАХ: ДОСВІД РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА**

### **FORMATION AND IMPLEMENTATION OF AN EFFECTIVE PARADIGM OF REFORMING THE TERRITORIAL ORGANIZATION OF GOVERNMENT IN POST-COMMUNIST COUNTRIES: THE EXPERIENCE OF THE REPUBLIC OF POLAND**

*Мета дослідження полягає у виявленні методологічних основ реформування територіального самоврядування в Польщі, визначенні та характеристиці основних етапів, виявленні характерних рис кожного з цих етапів та з'ясуванні ролі експертного фактору у цьому процесі*

*Гіпотеза дослідження ґрунтується на розумінні парадигми як основної лінії розвитку, реалізація якої має враховувати кілька ключових складових, що забезпечують ефективність публічного управління процесом реформ.*

*Актуальність вивчення польського досвіду розглядається з кількох точок зору: він показує, як можна ефективно поєднати національні особливості з європейськими стандартами; допомагає уникати типових помилок під час реформування територіальної організації влади; може слугувати базою для розробки універсальних підходів до реформування територіальної організації влади.*

*Результати дослідження полягають у в'ясненні на основі аналізу наукових досліджень українських та польських авторів основних складових дієвої парадигми реформування територіальної організації влади: якісне інституційне забезпечення; субсидіарність; децентралізація; фінансова, правова, організаційна тощо самодостатність територіальних громад; інтеграція територіальних громад; соціальна зорієнтованість та адаптація до глобалізаційних викликів, одним із яких є процес диджиталізації, включаючи електронну демократію та електронне урядування. Виокремлено напрями дослідження та розкрито їх результати. Виділено етапи реформування територіального самоврядування в Польщі. Розкрито роль провідних вчених Польщі у проведенні реформ.*

*Висновки автора переконливо свідчать про актуальність та складність проблематики реформування місцевого самоврядування. Спільним для України та Польщі є необхідність зберігати унітарність держави, водночас максимально розширюючи права та можливості територіального самоврядування. Його реформування має сприйматися як комплексний процес, який передбачає об'єднання зусиль громадськості, політиків та експертів. Українськими вченими ґрунтовно розглядаються теоретичні питання модернізації публічного управління, проте видається необхідним більше уваги приділяти зарубіжному досвіду реформ. З точки зору методології вказано на необхідність ширшого використання можливостей вітчизняних експертів.*

**Ключові слова:** публічне управління, методологія, парадигма, реформування, територіальне самоврядування, інституційна спроможність, експертне середовище, посткомуністичні країни, Республіка Польща.

*The purpose of the study is to identify the methodological foundations of the reform of territorial self-government in Poland, to define and characterize the main stages, to identify the characteristic features of each of these stages and to clarify the role of the expert factor in this process*

*The hypothesis of the study is based on the understanding of the paradigm as the main line of development, the implementation of which should take into account several key components that ensure the effectiveness of public management of the reform process.*

*The relevance of studying the Polish experience is considered from several points of view: it shows how national characteristics can be effectively combined with European standards; helps to avoid typical mistakes during the reform of the territorial organization of power; can serve as a basis for developing universal approaches to the reform of the territorial organization of power.*

*The results of the study consist in clarifying, based on the analysis of scientific research by Ukrainian and Polish authors, the main components of an effective paradigm for the reform of the territorial organization of power: high-quality institutional*

*support; subsidiarity; decentralization; financial, legal, organizational, etc. self-sufficiency of territorial communities; integration of territorial communities; social orientation and adaptation to globalization challenges, one of which is the process of digitalization, including e-democracy and e-government. Research directions are highlighted and their results are disclosed. The stages of reforming territorial self-government in Poland are highlighted. The role of leading Polish scientists in carrying out reforms is revealed.*

*The author's conclusions convincingly testify to the relevance and complexity of the issues of reforming local self-government. Common to Ukraine and Poland is the need to preserve the unitary nature of the state, while maximally expanding the rights and opportunities of territorial self-government. Its reform should be perceived as a complex process that involves combining the efforts of the public, politicians and experts. Ukrainian scientists thoroughly consider theoretical issues of modernizing public administration, but it seems necessary to pay more attention to foreign experience of reforms. From the point of view of methodology, the need for wider use of the capabilities of domestic experts is indicated.*

**Key words:** *public administration, methodology, paradigm, reform, territorial self-government, institutional capacity, expert environment, post-communist countries, Republic of Poland.*

**Актуальність проблеми.** Розуміючи методологію як філософську, теоретичну основу пізнання й перетворення світу, варто відзначити її визначну роль у проведенні успішних реформ у посткомуністичних країнах, однією з яких визнається реформування територіального (місцевого та регіонального) самоврядування в Польщі, 35-річчя відродження якого недавно відзначалося. Польський досвід важливий для аналізу, оскільки він показує, як можна ефективно поєднати національні особливості з європейськими стандартами. Вивчення цього досвіду допомагає уникати типових помилок під час реформування територіальної організації влади. Польський кейс може слугувати базою для розробки універсальних підходів до реформування територіальної організації влади.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти реформування публічного управління є предметом постійної уваги українських вчених, починаючи з перших років XXI століття. Серед інших доцільно виділити у хронологічному порядку монографічні публікації, автори яких розглядають методологію трансформації публічного управління з урахуванням таких факторів впливу як глобалізація та європейська інтеграція: Бакуменко В.Д. (2000 р.) [1]; Мартиненко В.М. (2003 р.) [2]; Петровський П.М. (2008 р.) [3]; Кравченко С.О. (2008 р.) [4]; Лахижа М.І. (2009) [5]; Баштанник В.В. (2010 р.) [6]; Попов С.А. (2014) [7]. Узагальнення трактувань парадигми інноваційного розвитку суспільства у концепціях реформування публічного управління здійснено у програмній статті Бакуменка В.Д. та Попова С.А. (2015) [8]. Проте ця тематика поглиблювалася у наступні роки у багатьох дослідженнях з урахуванням процесів європеїзації та децентралізації. Наприклад, розглянуто: теоретико-методологічні засади імплементації зарубіжного досвіду реформування державного управ-

ління – Баштанник В.В., Лозицька І.О. (2016) [9]; концептуальні засади визначення феномену спроможності в сучасній методології дослідження державного управління – Баштанник О.В. (2023) [10]. Посилилася увага до інституційних механізмів реалізації публічної політики – Руденко О.М., Малоголова Т.М. (2018) [11]; їх функціональних особливостей в умовах нестабільності – Іщенко І.В. (2015) [12]; інституційних механізмів адаптації законодавства України до стандартів ЄС тощо.

Теоретичні аспекти модернізації публічної адміністрації на прикладі Республіки Польща розглядалися нами у публікаціях 2008-2012 років і узагальнені у монографії [13]. Проте з того часу опубліковано значну кількість досліджень польських авторів, включаючи й теоретичний аналіз реформ, що дозволяє нам зробити спробу узагальнення з точки зору виявлення методологічних основ реформування територіального самоврядування в Польщі на початку посткомуністичних перетворень та на інших етапах розвитку Польщі, а також для виявлення ролі експертного фактору у цьому процесі. На нашу думку, це важливо з точки зору усвідомлення не лише нових завдань модернізації публічного управління в Україні та інших посткомуністичних державах, а й методології та інституційних механізмів їх забезпечення

**Мета дослідження:** виявлення методологічних основ реформування територіального самоврядування в Польщі, визначенні та характеристичі основних етапів, визначення характерних рис кожного з цих етапів та з'ясування ролі експертного фактору у цьому процесі

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Гіпотеза нашого дослідження ґрунтується на розумінні парадигми як основної лінії розвитку, реалізація якої має враховувати кілька ключових складових, що забезпечують ефективність публічного управління процесом реформ. Основними складовими дієвої парадигми реформування територі-

альної організації влади, як можна судити з наукових досліджень, вважаються: якісне інституційне забезпечення; субсидіарність; децентралізація; фінансова, правова, організаційна тощо самодостатність територіальних громад; інтеграція територіальних громад; соціальна зорієнтованість та адаптація до глобалізаційних викликів, одним із яких є процес диджиталізації, включаючи електронну демократію та електронне урядування.

Важливо також звертати увагу на комплексність реформи – 1) вона охоплює інституційні, політичні, фінансові, кадрові та інші питання; 2) забезпечується розгляд перетворень передусім з точки зору інтересів територіальних громад при врахуванні інтересів держави; 3) реформа охоплює різні адміністративні рівні публічного управління; 4) реформа розтягнена в часі, проте кожен її етап ретельно готувався, чому сприяла активна участь вчених. Які виступали не лише експертами, а й керівниками.

Суть польської реформи територіального управління можна визначити як комплекс заходів з відновлення територіального самоврядування (регіонального та локального) і створення умов для ефективного розвитку гмін. Адміністративна реформа 1998-1999 років може характеризуватися як продовження пошуку шляхів удосконалення територіального самоврядування.

Доцільно назвати етапи реформи територіальної організації публічного управління (Таблиця 1)

Відразу ж варто відзначити, що реформи в Польщі значною мірою завдячують своїм успіхом як теоретичній, так і організаційній участі у їх проведенні відомих вчених у сферах юридичних, політичних, соціальних наук, серед яких можна виділити Л. Бальцеровича, Г. Колодко, М. Кулешу, Г. Іздебського, Г. Сухоцьку, Я. Чапу-

товича та інших. Наприклад, найбільш відомі з них – Л. Бальцерович, Г. Колодко та Є. Регульський авторитетні фахівці у сфері економіки, М. Кулеша, Г. Іздебський та Я. Чапутович відомі своїми теоретичними працями у сфері публічного управління [14]. Варто відзначити й навчальну діяльність цих експертів у вищих навчальних закладах, на курсах для публічних службовців, на семінарах для польських та зарубіжних експертів. У 2005-2008 роках автору під час семінарів у Польщі пощастило прослухати окремі лекції М. Кулеші та Г. Іздебського, присвячені реформі місцевого самоврядування.

Важливими для забезпечення якості реформ були дискусії у політичному та експертному середовищі. Як приклад можна навести опубліковані у 1993 році матеріали дискусії «Чи буде Польща регіональною державою?» [15], яким передуює епіграф: «суперечка про регіоналізм не стосується лише того чи іншого територіального поділу країни, але є суперечкою про польське розуміння держави, про її устрій, про її місце в об'єднаній Європі». Предметом дискусії були європейський досвід регіоналізації, польський досвід регіоналізації та питання місцевого регіоналізму. Розглядаючи досвід Сполучених Штатів Америки, Німеччини, Австрії, Франції та інших країн, учасники враховували важливість зберегти унітарний устрій Польщі при максимальному сприянні розвитку регіонів. Зверталася увага на досвід єврорегіонів. Відзначалася також різниця між польськими регіонами, які були сусідами Німеччини та України.

Відповідь на питання щодо ролі експертного фактору у процесі реформ дають М. Турек та Л. Габуда, які зробили спробу проаналізувати реформу самоврядування з точки зору її творців,

Таблиця 1

## Етапи реформи територіальної організації влади в Польщі

№	Назва етапу	Період	Ключові події
1	Підготовчий етап	1980-1988;	Боротьба проти комуністичного режиму; падіння режиму
2	Встановлення гмінного самоврядування	1989-1990	Прийняття Закону про місцеве самоврядування (18.03.1990). Відновлення гмін; перші вибори до органів МС (травень 1990)
3	Пошуки оптимального управління	1993-1997	Уповільнення реформ, централістичні тенденції урядів Я. Белецького, Я. Ольшевського, В. Павляка, коаліція Союзу демократичної лівиці та Польської селянської партії)
4	Адміністративна реформа	1998-1999	Укрупнення воєводств (з 49 до 16); створення 314 сільських і 65 міських повітів; визначення повноважень воєводських та повітових органів влади
5	Стабілізаційний етап	2000-2009	Розширення компетенцій та забезпечення ефективності органів місцевого самоврядування.
6	Євроінтеграційний етап	з 2010 року	Впровадження європейських стандартів; залучення допомоги ЄС; диджиталізація

Джерело: розробка автора

наголошуючи, що це результат праці багатьох людей. На думку М. Турек, координаторами цих робіт, або, як вони себе називали, аніматорами, були згадані вище Єжи Регульський та Міхал Кулеша. Поєднання зусиль економіста і юриста було корисним для реформи, до підготовки і проведення якої були залучені: Адам Ковалевський, Марія Пташинська-Волочкович, Іво Бичевський, Влодзімеж Коконь, Тереза Манторська, Анна Вольська, Александра Євтухович, Тадеуш Марковський, Пьотр Бурі, Януш Кот, Кристина Плаза, Станіслав Ветеска, Маріла Горбачевська, Александра Вікторівська, Зигмунт Дзембовський, Чеслава Рудзка-Лоренц, Марта Садова, Богдан Ледворовський та Валеріан Панька [16, s. 58].

Л. Габуда називає «трьох співтворів» польської реформи територіального самоврядування: Міхала Кулешу, Єжи Регульського та Єжи Степня, вказуючи на їх роль як експертів, так і політиків у формуванні системи самоврядування та наголошуючи, що ключовою у вирішенні проблем реформи була політична позиція цих вчених, їх участь у владі та відкритість для лобіювання [17].

На наш погляд, проблему потрібно розглядати комплексно – з точки зору економіки, політики, адміністрування тощо. Варто звернути увагу на думку Голови групи польських експертів-радників із питань реформи самоврядування та децентралізації в Україні М. Свенціцького (листопад 2014 року): «Польські реформи – і децентралізація, і економічні – були вдалими, адже за кожному з них відповідала окрема людина – не політик, а експерт. Лешек Бальцеревич – за економічну, а Єжи Регульський на посаді уповноваженого уряду з питань адміністративної реформи – за децентралізацію. І в них була синергія з урядом, парламентом та громадською думкою. Потенціал такої синергії в Україні існує, що дозволяє нам оптимістично оцінювати перспективи цієї реформи» [18]. Як неодноразово наголошував пізніше у своїх працях Є. Регульський, основою реформи була довіра суспільству щодо його бажання і змоги керувати місцевими справами.

Єжи Регульського можна вважати ключовою фігурою реформи місцевого самоврядування. Вже у 70–80-х роках ХХ століття він активно вивчав місцеве самоврядування та закликав до його відновлення, виступаючи як представник «Солідарності». У 1989 році він очолив урядове бюро реформ місцевого самоврядування, що працювало над підготовкою концепції децентралізації. Значною була його роль у законотворчому процесі та відстоювання важливості створення сильних, фінансово незалежних місцевих органів

влади. Польські вчені відзначають також активну участь Є. Регульського у дебатах з опозицією та іншими експертами [19]. Професор Є. Регульський – відомий вчений і громадський діяч, який активно просував ідеї демократії, децентралізації та самоврядування не лише в Польщі, але й на міжнародному рівні.

Міхал Кулеша був визначним польським юристом, професором права, головним радником уряду Польщі з питань децентралізації. Його внесок у реформу територіального самоврядування вважається одним із ключових чинників її успіху. На основі своєї концепції переходу від централізованої моделі управління до самоврядної під час підготовки Закону про гмінне самоврядування домагався впровадження принципу субсидіарності, фінансової автономії ОМС та запровадження європейських принципів публічного управління. Очолював групу експертів, яка працювала над адміністративною реформою 1998 року, включаючи законодавство про створення повітів і реформу воєводств. Його модель децентралізації стала прикладом для реформ у країнах Центральної та Східної Європи.

Вчений та юрист Єжи Степень відіграв значну роль у інституційному забезпеченні розвитку реформи. Він також брав активну участь у розробці програм підготовки кадрів для територіального самоврядування. Відомий як автор багатьох публікацій, присвячених місцевому самоврядуванню, що мали вплив на формування теоретичної бази реформи У 1999–2006 роках він був президентом Конституційного трибуналу Польщі, де захищав принципи децентралізації та місцевого самоврядування.

Узагальнення теоретичних підходів до проведення реформи було здійснено у спільній монографії Є. Регульського та М. Кулеші до 30-річчя реформи місцевого самоврядування [20] та у їх багатьох статтях і виступах. Наприклад, це зроблено Є. Регульським в липні 2014 року в рамках навчань для українських журналістів, організованих МЗС Польщі з метою сприяння процесу децентралізації влади в Україні. На його думку, за прикладом Польщі, Україна мала подолати п'ять монополій: політичну монополію (у Польщі проведено демократичні вибори в органи місцевого самоврядування у 1990 році); ієрархічну монополію (подолано характерну для колишніх соціалістичних країн вертикальне підпорядкування влади); монополію власності (передача у власність гміни земель, споруд та обладнання, що розглядалося як ключовий елемент реформи); монополію фінансів (децентралізація фінансів,

можливість для гмін самостійно на свій розсуд розпоряджатися власними коштами); адміністративну монополію (створення служби в органах місцевого самоврядування окремої від державної служби) [21]. Відзначено також фактори, що впливали на успіх реформи: політична воля керівників держави; знання експертів; підтримка суспільства; кваліфіковані кадри та менталітет людей. По суті, у Польщі на початку 1990-х років було підготовлено нові кадри для територіального самоврядування – до 300 тисяч депутатів гмінних рад, посадових осіб місцевого самоврядування, директорів місцевих фірм тощо. Серед ворогів реформи названо політиків, які втрачали можливість керувати та розпорядників майна, яке передавалося гмінам. Відмічаючи протистояння двох підходів до адміністрування місцевого життя: галузевого та територіального, Є. Регульський відносив до противників реформи міністерства та профспілки.

Автори реформи усвідомлювали важливість забезпечення фінансової та правової спроможності територіального самоврядування. Так, М. Кулеша у статті 2005 року відзначав, що потрібна чітка реформа виборчого законодавства, консолідація механізмів управління в гміні, стабілізація адміністративного поділу країни. Децентралізація системи та повноважень має супроводжуватися необхідною децентралізацією фінансових ресурсів. Необхідно відновити єдність територіального управління – уряду та місцевого самоврядування, під керівництвом воєводи та старости [22].

Процес європейської інтеграції Польщі посилив увагу до питань адаптації польського законодавства до стандартів ЄС та вивчення і впровадження з урахуванням національної специфіки зарубіжного досвіду. Прикладом можуть бути публікації зарубіжного досвіду реформ територіальної організації влади. Так, А. Підгорняк-Кржикаш у статті 2020 року висвітлює специфіку модернізації публічної адміністрації в органах самоврядування Польщі та Німеччини з точки зору впровадження концепції нового публічного управління, вказуючи, що глибина реформ залежить від національного менталітету та здатністю громадян усвідомлювати сучасні виклики і потреби та впливати на реформи шляхом посилення впливу на місцеве самоврядування [23]. Я. Савіцька та Р. Цалах розглядають проблеми пристосування територіальної організації Польщі до стандартів ЄС.

Важливо також звернути увагу на публікації, в яких йдеться про трактування регіонів як дви-

гуна наступної модернізації Польщі та їх сприйняття в структурах сучасного публічного управління.

Проблема модернізації публічного управління на регіональному та місцевому рівнях залишається актуальною як в Польщі, так і в Україні. Польські вчені (А. Левандовський, Р. Мусялєвич та П. Томашевський) проблеми, пов'язані з функціонуванням органів місцевого самоврядування, розділяють на декілька груп: 1. питання системного характеру, вони стосуються питань, пов'язаних з адміністративним поділом (кількість гмін і повітів) та з повноваженнями, що передані законом органам територіального самоврядування та їх окремим органам; 2. проблеми, пов'язані з функціонуванням органів місцевого самоврядування та їх відносинами з жителями (відзначається процес елітаризації ліберальної демократії); 3. питання, пов'язані з рівнем ліберальної демократії на місцевому рівні (олігархізація місцевого самоврядування, клієнтелізм, низький рівень залучення громадян до вирішення місцевих справ, політизація) [24, s. 131]. Напрями вирішення цих проблем є питанням дискусій і залежать від політичної позиції їх учасників та конкретних умов місцевого самоврядування.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Матеріали проведеного дослідження переконливо свідчать про актуальність та складність проблематики реформування місцевого самоврядування. Спільним для України та Польщі є необхідність зберігати унітарність держави, водночас максимально розширюючи права та можливості територіального самоврядування. Його реформування має сприйматися як комплексний і тривалий процес, який передбачає об'єднання зусиль громадськості, політиків та експертів.

Українськими вченими ґрунтовно розглядаються теоретичні питання модернізації публічного управління, проте видається необхідним більше уваги приділяти зарубіжному досвіду реформ

З точки зору методології важливо, на наш погляд, відзначити необхідність ширшого використання можливостей вітчизняних експертів. Наприклад, із вдячністю визнаючи доцільність використання польського досвіду, слід визнати неефективним запрошення іноземних радників, досвід яких не спирається на знання українських реалій. Необхідно враховувати і фактор часу: у Польщі реформи починалися з територіального самоврядування, а в Україні цей процес відбувався поступово під впливом не скільки внутрішніх, скільки зовнішніх факторів.

REFERENCES:

1. Bakumenko V. D. (2000) Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii, metodolohii, praktyky : monohrafiia (*Formation of state management decisions: problems of theory, methodology, practice*) Kyiv : Vyd-vo UADU (In Ukrainian)
2. Martynenko V. M. (2003) Derzhavne upravlinnia: shliakh do novoi paradyhmy (teoriia ta metodolohiia) : monohrafiia ( *Public administration: the path to a new paradigm (theory and methodology)*) Kh. : Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr» (In Ukrainian)
3. Petrovskiy P.M. (2008) Humanitarna paradyhma v systemi derzhavnoho upravlinnia: monohrafiia (Humanitarian paradigm in the system of public administration) Lviv : LRIDU NADU. (In Ukrainian)
4. Kravchenko S.O.(2008) Derzhavno-upravlinski reformy: teoretyko-metodolohichne obgruntuvannia na napriamy vprovadzhenia: monohrafiia. ( *Public administration reforms: theoretical and methodological justification for the directions of implementation*): K. NADU. (In Ukrainian)
5. Lakhycha M.I. (2009) Modernizatsiia publichnoi administratsii: teoretychni ta praktychni aspekty ( *Modernization of public administration: theoretical and practical aspects*) Poltava: RVV PUSKU (In Ukrainian)
6. Bashtannyk V. (2010) Transformatsiia derzhavnoho upravlinnia v konteksti yevropeiskykh intehratsiinykh protsesiv : monohrafiia (*Transformation of public administration in the context of European integration processes*) D. : DRIDU NADU (In Ukrainian)
7. Popov S.A. (2014) Derzhavno-upravlinski novovvedennia: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia (*State administrative innovations: theory, methodology, practice*) . Odesa. (In Ukrainian)
8. Bakumenko V. D. & Popov S.A. (2015) Paradyhma innovatsiinoho rozvytku suspilstva: suchasni kontseptsii reformuvannia publichnoho upravlinnia Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia ( *Paradigm of innovative development of society: modern concepts of public administration reform Efficiency of public administration.* )–2015.– Vyp. 43.– S. 21-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2015\\_43\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_4)(In Ukrainian)
9. Lozyska, I. O., & Bashtannyk, V. V. (2016). Teoretyko-metodolohichni zasady implementatsii zarubizhnoho dosvidu reformuvannia derzhavnoho upravlinnia. Aspekty publichnoho upravlinnia, (*Theoretical and methodological principles of implementing foreign experience in public administration reform. Aspects of public administration*),4(1-2), 34-41. <https://doi.org/10.15421/1516004>(In Ukrainian)
10. Bashtannyk, O. (2023) Kontseptualni zasady vyznachennia fenomenu spromozhnosti v suchasni metodolohii doslidzhennia derzhavnoho upravlinnia. Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia (*Conceptual principles for defining the phenomenon of capacity in modern methodology for researching public administration. Public administration and local self-government*) 2, 10–18, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-2>(In Ukrainian)
11. Rudenko O. & Maloholova T.(2018) Instytutsiini mekhanizmy realizatsii publichnoi polityky : monohrafiia ( *Institutional mechanisms for implementing public policy* ) Vydano Akademichnym spivtovarystvom Mykhaila Baludianskoho, Respublika Slovachchyna. (In Ukrainian)
12. Ishchenko I.V. (2015) Politychni instytuty v nestabilnomu seredovyschi: funktsionalni osoblyvosti ( *Political institutions in an unstable environment: functional features.* ) *Monohrafiia. Dnipropetrovsk. Innovatsiia.* (In Ukrainian)
13. Lakhycha M.I. (2012) Modernizatsiia publichnoi administratsii: dosvid Respubliky Polshcha (*Modernization of public administration: the experience of the Republic of Poland.* ).-Poltava: PolNTU (In Ukrainian)
14. Izdebski, H. & Kulesza, M. (2004) Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne (*Public Administration. General Issues,* ), Warszawa. (In Polish)
15. Czy Polska bedzie panstwem regionalnim? ( 1993) ( *Will Poland be a regional state?*) Uniwersytet Warszawski. Studia Regionakne I Lokalne. Warczawa/ 9 (42) (In Polish)
16. Turek M. Założenia reformy samorządowej z perspektywy jej twórców. (*The assumptions of the local government reform from the perspective of its creators*)(2016) Homo politicus. Vol. 11. (In Polish)
17. Habuda L. Polska reforma terytorialnego samorządu/ Osobisty skład odcisniety na niej przez jej trzech współautorow. (2015) (*Polish reform of local government/ The personal composition left on it by its three co-authors Athenauem*). Polskie Studia Politologiczne. Nr. 47. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/752466> (In Polish)
- 18/ Detsentralizatsiia peredbachaie pravo na pomyłku – polski reformatory. 11. 11. 2014 VIDRODZhENNiA. (*Decentralization implies the right to make mistakes – Polish reforms*) URL: [https://www.irf.ua/detsyntralizatsiya\\_peredbachae\\_pravo\\_na\\_pomyłku/](https://www.irf.ua/detsyntralizatsiya_peredbachae_pravo_na_pomyłku/)(In Ukrainian)
19. Klimek M. Jerzy Regulski – współtwórca samorządu terytorialnego III Rzeczypospolitej. (2019) ( *Jerzy Regulski – co-founder of the territorial self-government of the Third Polish Republic Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. FOLIA 301*». Studia Politologica 23 DOI 10.24917/20813333.23. (In Polish)
- 20/ Regulski J., Kulesza M. 2009. Droga do samorządu. Od pierwszych koncepcji do inicjatywy Senatu (1981–1989) ( *The Path to Self-Government: From the First Concepts to the Senate Initiative*). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business. (In Polish)



21. Iezhy Rehulskyi: "U reformy mistsevoho samovriaduvannia bude bahato vorohiv" (*Jerzy Regulski: "There will be many enemies in the reform of local self-government"*) LB.ua. 15/07/2014/ URL: [https://lb.ua/society/2014/07/15/272846\\_lektsiya.html](https://lb.ua/society/2014/07/15/272846_lektsiya.html) (In Ukrainian)

22/Kulesza M. Współczesne dylematy zarządzania publicznego w Polsce 2005 (*Contemporary dilemmas of public management in Poland*). URL: <https://www.nik.gov.pl/plik/id,1554.pdf>(In Polish)

23. Podgórnjak-Krzykacz A. Kierunki modernizacji administracji samorządowej w Polsce I w Niemczech: przykład miast na prawach powiatu. *Acta Universytetas Lodziensis (Directions of modernization of local government administration in Poland and Germany: the example of cities with county rights. Acta Universytetas Lodziensis)* 245/ 2020/ s/ 83- 94(In Polish)

24/Lewandowski A., Musiałkiewicz R., Tomaszewski P. (2022) Między upodmiotowieniem a upolitycznieniem Polski samorząd terytorialny w realiach (kryzysu) demokracji liberalnej po 1989 roku. (*Between the empowerment and politicization of Polish local government in the realities of (the crisis of) liberal democracy after 1989* ) Włocławek (In Polish)

УДК 351.77; 35.078.7 (81,133)

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.5>

**Сушинський Олександр Іванович,**

доктор наук з державного управління, професор,  
перший проректор

Національного лісотехнічного університету України

ORCID ID: 0000-0002-3213-5976

**Калашник Надія Сергіївна,**

доктор наук з державного управління, професор,  
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування

Національного лісотехнічного університету України

ORCID ID: 0000-0003-0814-0246

**Березовська Ніна Ігорівна,**

старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування

Національного лісотехнічного університету України

ORCID ID: 0000-0003-4628-2958

## **КОМУНІКАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ НАСЕЛЕННЯ ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ З МЕТОЮ ЇХНЬОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПІСЛЯ ДЕОКУПАЦІЇ**

### **COMMUNICATION STRATEGIES FOR PRESERVING THE PUBLIC IDENTITY OF THE POPULATION OF TEMPORARILY OCCUPIED TERRITORIES WITH THE PURPOSE OF THEIR ECONOMIC REBUILDING AFTER LIBERATION**

*У статті досліджено комунікаційні стратегії для збереження громадської ідентичності населення тимчасово окупованих територій та сприяння їх економічному відновленню після вивільнення. Війна істотно вплинула на структуру ідентичності громад, спричинивши втрату територіальної єдності, посилення ризиків асиміляції переселенців та розрив соціальних зв'язків між членами спільнот, які перебувають у різних місцях. У статті висвітлено можливі шляхи подолання кризи ідентичності, відновлення соціальної згуртованості та закладення основ для економічного відродження громад, які вимушено переміщені з їх власних територій.*

*Розглянуто реакцію центральних та місцевих органів влади на кризу громадської ідентичності. Проведено аналіз існуючих програм, спрямованих на підтримку зв'язків з громадами, що опинилися в умовах окупації, або з тими, чий член були змушені покинути свої домівки. Особливу увагу приділено ролі місцевих органів влади у розробці та впровадженні таких програм. У статті наведено практичний досвід громад міст Маріуполь, Мелітополь, Генічеськ, Херсон, Куп'янськ та Бердянськ, які використовували різноманітні підходи для підтримки соціальної єдності, збереження культурної самоідентифікації та забезпечення умов для економічного відновлення.*

*На основі аналізу напрацьованого досвіду запропоновано ефективні комунікаційні стратегії, спрямовані на підтримку ідентичності переселенців, їхню інтеграцію в громади, збереження культурної спадщини, а також відновлення економічного потенціалу територій. У роботі акцентується увага на важливості інтеграції зусиль державних, місцевих та міжнародних інституцій у реалізації цих стратегій. Такі заходи включають створення сталих каналів комунікації між членами громад, впровадження ініціатив для посилення почуття приналежності до спільноти, організації культурно-освітніх програм, сприяння економічній реінтеграції та залучення ресурсів для відновлення. Визначено комунікаційні стратегії, які, на думку авторів, є важливими для розбудови згуртованих і самодостатніх громад, здатних протистояти викликам війни, зберігати свою ідентичність та забезпечувати стає економічне зростання.*

**Ключові слова:** комунікація; громада; економічні стимули; тимчасово окуповані території; відновлення; ідентичність та єдність громад.

*The article explores communication strategies for preserving the public identity of the population of temporarily occupied territories and promoting their economic recovery after liberation. The war significantly affected the structure of community identity, causing a loss of territorial unity, increasing the risks of assimilation of displaced persons and the breakdown of social ties between members of communities located in different places. The article highlights possible ways to overcome the identity*

*crisis, restore social cohesion and lay the foundations for the economic revival of communities forcibly displaced from their own territories. The response of central and local authorities to the public identity crisis is examined. An analysis of existing programs aimed at supporting ties with communities under occupation or with those whose members were forced to leave their homes is conducted. Particular attention is paid to the role of local authorities in the development and implementation of such programs. The article presents the practical experience of communities in the cities of Mariupol, Melitopol, Genichesk, Kherson, Kupyansk and Berdyansk, which used various approaches to support social cohesion, preserve cultural self-identification and ensure conditions for economic recovery.*

*Based on the analysis of the acquired experience, effective communication strategies are proposed aimed at supporting the identity of displaced persons, their integration into communities, preservation of cultural heritage, as well as restoration of the economic potential of territories. The work emphasizes the importance of integrating the efforts of state, local and international institutions in the implementation of these strategies. Such measures include the creation of sustainable communication channels between community members, the implementation of initiatives to strengthen the sense of belonging to the community, the organization of cultural and educational programs, promotion of economic reintegration and attraction of resources for recovery. Communication strategies have been identified that, in the authors' opinion, are important for building cohesive and self-sufficient communities capable of withstanding the challenges of war, preserving their identity, and ensuring sustainable economic growth.*

**Key words:** communication; community; economic incentives; temporarily occupied territories; recovery; community identity and unity.

**Вступ.** Війна спричиняє масштабні демографічні зміни, зокрема вимушене переміщення населення, що може розмивати національну, культурну та громадську ідентичність. Для багатьох переселенців ризик втрати зв'язку з рідними територіями створює загрозу маргіналізації або асиміляції в нових громадах. Комунікаційні стратегії здатні підтримати відчуття спільності та приналежності до своєї культури та нації, що є важливим для збереження соціальної згуртованості. У випадку повернення до деокупованих територій, зруйнованих війною, важливим є процес реінтеграції як у соціально-економічному, так і в культурному аспектах. Успішні комунікації здатні зменшити розрив між людьми, які залишилися на місці, та переселенцями.

Для повноцінного відновлення регіонів потрібне повернення людського капіталу. Це потребує скоординованої інформаційної політики, яка сприяє довірі до державних ініціатив та допомагає людям ухвалювати рішення про повернення. Відкрита взаємодія сприяє формуванню відчуття участі у відбудові країни та прийнятті спільних рішень щодо долі деокупованих територій. Переселенці часто мають уявлення про деокуповані регіони як небезпечні, зруйновані або позбавлені перспектив. Якісні інформаційні кампанії можуть змінити це уявлення, акцентуючи увагу на відновленні, підтримці громади та розвитку. Пошуку дієвих комунікаційних стратегій для вирішення вище окреслених проблем і присвячена ця стаття.

*Метою статті* є дослідження ефективних комунікаційних стратегій для підтримки ідентичності переселенців та пошук ефективних способів стимулювання населення, яке виїхало, до повер-

нення на де окуповані території. Перед статтею поставлені такі завдання: визначення викликів комунікації у взаємодії з переселенцями; оцінка ролі публічних інституцій у підтримці ідентичності громад; пропозиції щодо інструментів комунікації для економічного та соціального відновлення.

Предмет дослідження – ефективні комунікаційні стратегії, спрямовані на підтримку ідентичності переселенців та стимулювання повернення населення на деокуповані території.

Методи та інформаційна база дослідження. Для досягнення мети дослідження застосовувалися: аналіз документів та публікацій (для вивчення офіційних звітів, нормативно-правових актів, а також аналітичних матеріалів щодо роботи з переселенцями та деокупованими територіями); кейс-стаді (case study) (для аналізу успішних практик громад Маріуполя, Мелітополя, Генічеська, Херсона, Куп'янська, Бердянська, зокрема їхніх комунікаційних стратегій); метод порівняльного аналізу (для порівняння ефективності різних підходів, які застосовувалися у згаданих громадах); контент-аналіз (для дослідження інформаційних матеріалів – ЗМІ, соцмережі, офіційні комунікації, які використовували громади для підтримки зв'язку з переселенцями) тощо.

Інформаційну базу дослідження складають оприлюднені на офіційних Інтернет ресурсах практичний досвід громад Маріуполя, Мелітополя, Генічеська, Херсона, Куп'янська, Бердянська; офіційні звіти та статистика щодо роботи з переселенцями; публікації у ЗМІ та спеціалізованих виданнях про програми підтримки переселенців; дані соціологічних опитувань переселенців та жителів деокупованих територій; звіти

міжнародних організацій (ООН, ЄС) про проекти підтримання населення, яке виїхало з окупованих територій, та про моніторингові місії з окупованих територій та територій, які знаходяться на лінії зіткнення.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Вивчена література дозволяє оцінити сучасний стан публічного управління, стратегій взаємодії з громадськістю та інструментів, які можуть бути ефективними в умовах воєнного часу і подальшої відбудови. Так, у статті А.О. Білоуса («Проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу», 2022) проаналізовано основні виклики, які постали перед системою управління під час війни [1]. Автор виділяє адаптивність та швидкість прийняття рішень як ключові фактори ефективності. Цей матеріал закладає основу для розуміння того, як управлінські структури можуть підтримувати зв'язок із переселенцями через комунікаційні платформи та інформаційні стратегії. Дослідження О.Т. Васильковського («Механізми взаємодії органів публічного управління з громадськістю», 2024) [4] демонструє, що залучення громадськості до процесу ухвалення рішень є критично важливим для підтримки довіри та ідентичності переселенців. Робота висвітлює конкретні механізми, які можуть бути інтегровані у стратегії стимулювання повернення людей на деокуповані території.

У роботі А. Полякової («Розвиток та стратегічне планування публічного управління району в умовах військової агресії РФ», 2023) [12] підкреслюється важливість довгострокового планування, зокрема врахування інтересів переселенців. Її висновки можуть бути використані для розробки програм повернення населення. Наукова робота О.І. Сушинського та співавторів («Відповідальна територіальна громада як повноважний суб'єкт сталого розвитку», 2020) [14] підкреслює роль територіальних громад як центрів стійкості та розвитку. У цьому контексті громади мають відігравати ключову роль у підтримці переселенців, стимулюючи їхнє повернення через сталі соціальні ініціативи.

Окремої уваги, на наш погляд заслуговує аналітичне дослідження USAID DOBRE (2024) [5], яке показує, що війна суттєво вплинула на бюджети громад, але також стимулювала впровадження нових механізмів фінансового планування. Цей досвід може бути використаний для розробки фінансових стратегій, які стимулюватимуть відновлення деокупованих територій та забезпечення умов для повернення переселенців.

Аналіз літератури показує, що сучасні дослідження охоплюють широке коло проблем, пов'язаних із реформуванням публічного управління, стратегічним плануванням та підтримкою територіальних громад. Вони є цінною основою для створення ефективних комунікаційних стратегій, спрямованих на збереження ідентичності переселенців та їхнє повернення на деокуповані території. Невирішені раніше частини загальної проблеми. З іншого боку залишається величезне коло проблем, які потребують ґрунтовного вивчення. Наприклад питання мотивації до повернення через інформаційні кампанії, збереження зв'язків з громадою навіть за умови довготривалої евакуації/тимчасового переселення, поєднання соціальних, комунікаційних та економічних стратегій щодо повернення людей після деокупації територій тощо.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням одержаних результатів. Збереження громадської ідентичності населення тимчасово окупованих територій України є ключовим елементом для успішного відновлення цих регіонів після деокупації. Окупація спричиняє розриви у соціальній та культурній єдності, що впливає як на індивідуальну самоідентифікацію людей, так і на здатність громад діяти спільно.

Втрата територій внаслідок окупації призводить до розсіювання громадян з рідних місць по всій країні та за кордоном. Люди, які вимушено переселилися, опиняються в умовах, що сприяють ризику асиміляції, втрачаючи культурні особливості та соціальні зв'язки, притаманні громадам їх походження. Цей ризик особливо високий серед молоді, яка швидко адаптується до нового соціального середовища. Важливим викликом стає питання збереження традицій, мови та колективної пам'яті громад, що були під загрозою знищення в окупованих регіонах, а також налагодження дистанційного зв'язку з громадою з метою повернення на деокуповані території в майбутньому.

Для протидії цій загрозі держава та громадянське суспільство повинні сприяти збереженню культурної ідентичності переселенців. Важливими є програми залучення громадян до життя громади у вимушеній евакуації, популяризації місцевих традицій, створення центрів для переселенців, а також використання цифрових платформ для управлінської та соціальної комунікації.

Одним з очевидних наслідків переміщення є розрив соціальних зв'язків між членами громад з тимчасово окупованих територій. Розсіяння людей у різних регіонах призводить до втрати

зв'язків між членами однієї громади. Це ускладнює їхнє об'єднання після звільнення територій, що є серйозним бар'єром для соціального та економічного відновлення. Без соціальних зв'язків громади стають вразливими до зовнішніх впливів, що може погіршити їхню ідентичність та здатність до відновлення [1, с.43].

Одним із дієвих рішень є створення цифрових платформ для комунікації між переселенцями. Соціальні мережі, спеціальні додатки чи онлайн-громади можуть об'єднувати людей, підтримувати їхній зв'язок із рідними місцями та сприяти обміну ідеями. Наприклад, платформа, яка дозволяє переселенцям ділитися інформацією про своє місце перебування, історії їхніх громад або плани повернення, може стати важливим інструментом збереження соціальної єдності [4, с. 113]. Активне спілкування на діджитал-платформах може стати потужним інструментом, який допоможе запобігти кризі ідентичності у переселенців.

Логічно виникає питання якою має бути стратегія державної (загально національний рівень) та локальної (на рівні громад в евакуації) відповіді на кризу ідентичності в умовах війни. Криза ідентичності, спричинена окупацією та вимушеним переміщенням осіб, вимагає комплексної відповіді. Держава повинна реалізовувати програми, спрямовані на інтеграцію переселенців у нові громади без втрати їхньої культурної ідентичності, а також ідентичності громади походження. Якщо проаналізувати існуючі нині практики таких громад, то можна умовно об'єднати активності в таку класифікацію:

- освітньо-просвітницькі програми, які висвітлюють історію, культуру, традиції окупованих регіонів для ширшої аудиторії, включаючи ВПО;
- інформаційні кампанії, які протидіють російській пропаганді та підкреслюють важливість єдності українців в цілому та громади;
- фінансова підтримка громадянських ініціатив, які сприяють згуртованості переселенців (до цього виду належать як програми прямої підтримки, так і різні проекти щодо відкриття власного бізнесу, перепідготовки, зміни професії, пошуку роботи тощо);
- збереження соціального капіталу громади (програми спілкування вихідців з тимчасово окупованих громад, підтримка мережі спілкування між земляками, проекти спільних активностей для дітей тощо).

Місцеві органи влади тимчасово окупованих територій, не дивлячись на те, що вони також переміщені до інших міст України, відіграють

в комунікативних процесах ключову роль. Як показує практика останніх двох років саме їх активність, переважно, забезпечує ефективність того чи іншого інструменту комунікації при наявних однакових можливостях. Не меншу роль відіграють і місцеві органи влади приймаючої громади. Вони мають забезпечувати переселенцям доступ до житла, роботи, освітніх і культурних ресурсів тощо. Окрім цього, важливим є стимулювання діалогу між переселенцями та прийомчими громадами, щоб уникнути напруженості та конфліктів [17].

В Україні вже існують та успішно працюють певні програми, спрямовані на підтримку громадян з окупованих територій. Наприклад:

Інформаційна політика держави: платформи типу «Дія» пропонують інструменти для комунікації та отримання допомоги для переселенців [15];

Культурні ініціативи щодо збереження ідентичності: проекти, які фінансуються грантами, сприяють збереженню культурної спадщини окупованих територій [13, 18];

Економічна допомога: програми для підтримки малого бізнесу переселенців, які допомагають їм відновлювати економічну діяльність [11, 18].

Однак ці програми потребують більшої інтеграції та зосередженості на довгостроковій перспективі. Зокрема, важливо запроваджувати ініціативи, які об'єднують економічне відновлення з культурною самоідентифікацією.

Як вже зазначалося, місцеві органи влади відіграють ключову роль у створенні умов для евакуації та підтримки переселенців. Вони мають забезпечувати ефективну координацію евакуаційних заходів, доступ до соціальних послуг і створення тимчасової інфраструктури для переселенців тощо. Важливо, щоб влада активно співпрацювала з громадськими організаціями та міжнародними партнерами для залучення додаткових ресурсів. Одночасно місцева влада повинна готуватися до повернення громадян після деокупації територій. Для цього варто інвестувати у відновлення соціальної інфраструктури, створення робочих місць та розробку стратегій реінтеграції переселенців, а головне – повідомляти про це мешканцям цих громад, які тимчасово переміщені, залучати їх до прийняття управлінських рішень (нижче буде наведений приклади громад, які активно працюють над цим).

Досвід органів місцевого самоврядування, таких як Бердянська, Маріупольська, Генічеська та Мелітопольська міські ради, демонструє ефективні стратегії підтримки єдності громад, які були

вимушено переміщенні через тимчасову окупацію. Можна навести кілька прикладів їхніх ініціатив, та проаналізувати результати діяльності. Всі перелічені громади до окупації були районними центрами та досить потужними в економічному розвитку.

Бердянська міська рада зосередила свої зусилля на культурно-просвітницьких комунікаційних стратегіях, де ключову роль відіграють організація телемостів та культурних заходів для збереження єдності громади. Наприклад, День Бердянська у 2024 році відзначався одночасно в Києві, Львові та Запоріжжі. Це включало створення символічних просторів (копія маяка, капсула часу) та онлайн-трансляції, що дозволило мешканцям з різних куточків світу долучитися до свята. Захід слугував нагадуванням про єдність громади, навіть у складних умовах [2].

Також Бердянська громада активно використовує цифрові комунікаційні платформи (чат-боти та соціальні мережі) для підтримки зв'язку між своїми мешканцями. Це дозволяє отримувати актуальну інформацію про програми допомоги та координувати зусилля громадян. На офіційному Інтернет ресурсі громади ми знайдемо посилання та можливості для переходу до різних соціальних мереж для комунікації членів громади [2].

Можна узагальнити, що Бердянська міська рада застосовує різні інструменти публічного управління для підтримки мешканців, які вимушено покинули громаду через воєнні дії, а саме:

*цифрові канали зв'язку та підтримки.* Громада активно використовує чат-боти у месенджерах Telegram і Viber. Завдяки цим платформам мешканці можуть оперативнo отримувати інформацію про адміністративні послуги, соціальну допомогу або залишати звернення до місцевої влади. Наприклад, чат-бот «СВОІ» забезпечує швидкий доступ до ключової інформації, зокрема стосовно програм соціальної підтримки;

*електронні платформи участі в управлінні громадою.* Мешканцям доступна платформа громадського бюджету, яка дозволяє пропонувати та обирати проекти для фінансування за кошти місцевого бюджету. Це допомагає жителям залишатися залученими до прийняття рішень навіть за відсутності фізичної присутності в місті;

*програми соціальної підтримки вразливих груп населення.* Бердянська міська рада реалізує спеціальні програми для переселенців, включаючи осіб з інвалідністю. Вся інформація щодо доступних послуг публікується на офіційному сайті громади, що полегшує пошук потрібної допомоги для тих, хто перебуває за межами громади;

*хаби та соціальні простори для адаптації переселенців.* Завдяки партнерству з громадськими організаціями та міжнародними донорами створюються простори для проведення освітніх і професійних програм, адаптації дітей та підтримки у працевлаштуванні. Такі ініціативи сприяють інтеграції переселенців у нові громади та збереженню їхніх зв'язків із рідним містом [2, 7].

Таким чином, використання у поєднанні цифрових технологій, платформ участі та соціальних програм демонструє сучасний і багатогранний підхід Бердянської міської ради до підтримки своїх мешканців навіть у складних умовах війни.

Маріупольська громада має трагічну і дуже травматичну історію свого розвитку починаючи з 2014 року. Перша хвиля вимушеного переміщення відбулася ще 2014 року. А події квітня-травня 2022 року є прикладом незламності населення, одночасно і трагедією. Треба зазначити на двох особливостях: по-перше, Маріупольська громада до повномасштабного вторгнення була самою численною з тих, що аналізується в нашому дослідженні, по-друге, до її історії прикута значна увага української та міжнародної спільноти.

Маріупольська рада зосередилась на співпраці з донорськими організаціями для підтримки освітніх програм для молоді, спрямованих на збереження їхньої ідентичності, основний фокус – молодіжні проекти. Це включає віртуальні платформи для навчання та взаємодії молодих переселенців [13].

Окремої уваги потребує проекти щодо підтримки бізнесу та підприємництва – проводяться грантові програми для підтримки малих бізнесів маріупольців, які втратили джерела доходу, щоб вони могли адаптуватися в інших регіонах [18].

Проєкт «Я – Маріуполь» став символом підтримки та надії для маріупольців, які через війну змушені були залишити свої домівки. Його унікальність полягає в створенні платформ для взаємодії громадян з місцевою владою та волонтерами, що об'єднують зусилля для допомоги переселенцям. Центри, відкриті в ключових містах України, виконують не лише адміністративну, але й соціально-культурну функцію. У таких хабах переселенці можуть отримати консультації щодо документів, працевлаштування, медицини чи освіти. Крім того, організуються заходи – виставки, майстер-класи, культурні вечори, – які сприяють зміцненню соціальних зв'язків і адаптації громади [9].

Ці центри допомагають уникнути ізоляції переселенців, забезпечуючи простір для спілкування та взаємної підтримки. Водночас важливим

залишається збереження ідентичності та культури громади, що є основою для майбутнього відновлення Маріуполя. Проект також підтримує економічну активність через підприємницькі ініціативи та освітні програми для молоді [19]. Така інтегрована стратегія допомагає не лише вирішувати поточні проблеми, а й створює основу для стійкого розвитку громади навіть у складних умовах.

Наступний приклад – Генічеська міська рада. Ця громада робить ставку на суспільну мережу спілкування, де провідним інструментом є громадські простори для переселенців. У різних містах України Генічеська громада організовує зустрічі для своїх мешканців, де вони можуть спілкуватися, обговорювати плани та ділитися досвідом. Такі заходи допомагають зберігати соціальні зв'язки та планувати спільне повернення після деокупації [6]. Генічеська міська рада впровадила чат-боти, які дозволяють швидко отримувати інформацію про соціальні послуги, гуманітарну допомогу та процедури отримання компенсацій для внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Це значно спрощує взаємодію для тих, хто не має можливості особисто звертатися до адміністративних установ.

Також ВПО активно залучаються до місцевих програм підтримки, зокрема через забезпечення тимчасовим житлом і надання субсидій на оплату комунальних послуг. Такі заходи стали можливими завдяки оптимізації місцевих бюджетів і додатковому фінансуванню з державних ресурсів.

Крім того, Генічеська рада організувала мобільні консультаційні центри, які працюють у сільських і малих населених пунктах. У цих центрах люди можуть дізнатися про можливості отримання житла, соціальних виплат і гуманітарної допомоги, що особливо важливо для тих, хто мешкає у віддалених регіонах. Ці ініціативи допомагають забезпечити доступ до необхідних ресурсів і послуг для всіх ВПО, незалежно від їхнього місця проживання [6,7].

Мелітопольська міська рада активно застосовує інструменти культурної дипломатії: організація виставок, присвячених історії Мелітополя, створення онлайн-архівів пам'яті, програми для молоді, що знайомлять їх з історією регіону, сприяють формуванню усвідомлення своєї ролі у відновленні громади. Це допомагає громадянам, які опинилися далеко від рідного міста, відчувати зв'язок з ним і підтримувати спільну ідентичність.

Одним із найефективніших способів підтримки внутрішньо переміщених осіб стали «відкриті простори допомоги». Мелітопольська

міська рада реалізувала проєкт «Саме тут», який діє у великих містах України, таких як Львів, Київ і Дніпро. Ці центри забезпечують юридичну, психологічну та гуманітарну допомогу, надають консультації щодо адміністративних послуг і працевлаштування. Такий формат створює платформу для інтеграції переселенців у нові громади, підтримуючи зв'язок між людьми та органами місцевого самоврядування [10, 11].

Проєкт є прикладом спільної роботи влади, громадських організацій і волонтерів, спрямованої на збереження єдності громади навіть в умовах розсіяння мешканців. Центри не лише допомагають вирішувати нагальні питання, як-от житло чи соціальні виплати, але й зміцнюють довіру до інституцій, демонструючи їх готовність підтримувати своїх громадян у складні часи.

Описані комунікаційні стратегії демонструють важливість збереження соціальних зв'язків та культури навіть у складних умовах. Вони сприяють підтримці ідентичності громад, інтеграції переселенців у нові середовища та створюють передумови для відновлення після звільнення територій.

Унікальним в контексті нашого дослідження є досвід Куп'янської та Херсонської громад у період окупації та після деокупації, він демонструє важливість комплексного підходу до збереження єдності громад та повернення населення на звільнені території.

Під час окупації та після деокупації для мешканців Куп'янської громади було відкрито центри підтримки в Харкові, як найближчому обласному центру. Вони надавали гуманітарну, юридичну, медичну та психологічну допомогу, а також сприяли соціальній адаптації переселенців. У хабах організовували спільні заходи, спрямовані на підтримку ідентичності та комунікації мешканців громади, розкиданих по різних містах. Це сприяло формуванню відчуття єдності серед куп'янчан навіть за межами їхньої рідної території [21].

З моменту деокупації у звільненому Куп'янську впроваджуються різноманітні ініціативи для молоді з метою їх повернення до міста: проводяться освітні заходи, наприклад, тематичні уроки у школах, присвячені історії міста та важливості його відбудови, це допомагає молоді відчути зв'язок із рідною громадою та стимулює їх брати участь у її відновленні.

Місцева влада активно взаємодіє з мешканцями через соціальні мережі та інформаційні кампанії, закликаючи повертатися до громади. Зокрема, організовуються заходи на місцях, спрямовані на інформування про покращення безпеки

та відновлення інфраструктури у Куп'янську. Комунікаційні заходи для повернення населення носять різноманітний характер, поєднуючи економічні стимули та інформаційну підтримку [8].

Херсонська міська рада після деокупації також розвивали комунікаційні ініціативи. Міська рада активно використовувала соціальні мережі, а також співпрацювала із ЗМІ для інформування мешканців про відновлення інфраструктури, відкриття медичних закладів і можливості повернення. Значна увага приділялася спростуванню російської пропаганди, щоб забезпечити об'єктивність інформації для місцевих жителів [16].

Також, після звільнення Херсона влада та волонтерські організації відновлювали громадські простори, де проводилися заходи для переселенців та місцевих мешканців. Наприклад, відкриття культурних хабів дозволило людям спілкуватися, брати участь у спільних проектах і таким чином зміцнювати соціальні зв'язки [18]. Відновлення освітніх та культурних заходів, таких як творчі майстер-класи, спортивні змагання та історичні проекти, сприяли залученню молоді до життя громади, стимулюючи їхню зацікавленість у відновленні рідного міста [16].

Обидві громади демонструють важливість створення центрів підтримки для переселенців, організації спільних заходів і використання цифрових платформ для комунікації. Це дозволяє не лише зберігати соціальні зв'язки, але й залучати населення до активної участі у відновленні своїх міст. Куп'янська та Херсонська міські ради активно впроваджують економічні стимули для повернення населення на деокуповані території та сприяння економічному відновленню.

Окремої уваги, на наш погляд, заслуговують економічні стимули для повернення на деокуповані території. До економічних стимулів повернення до Куп'янської міської ради належать:

*соціальна допомога.* переселенцям і жителям деокупованих територій пропонується: грошова допомога на проживання: 3000 грн. на дітей і осіб з інвалідністю, 2000 грн. для дорослих; компенсації для придбання твердого палива для мешканців зон бойових дій;

*підтримка працевлаштування.* місцева влада спільно з центрами зайнятості пропонує: виплати по безробіттю (від 1500 до 7100 грн.); навчальні ваучери для перекваліфікації та підвищення кваліфікації; участь у програмах громадських робіт та «Армії відновлення»;

*підтримка малого бізнесу.* доступні грантові програми для відкриття або розвитку бізнесу:

наприклад, на створення теплиць, садів чи переробних підприємств, а також кредити «5-7-9%»;

*розвиток медицини.* відновлено діяльність лікарень, у тому числі створено реабілітаційне відділення, що забезпечує комплексні послуги для населення. це стимулює повернення мешканців, надаючи доступ до якісної медичної допомоги [9,11,15].

Економічні стимули та стимули соціальної підтримки Херсонська міська рада застосовує такі:

*інфраструктурне відновлення.* Пріоритетом є відновлення критичної інфраструктури (електромережі, водопостачання), що забезпечує базові умови для життя, сприяючи поверненню мешканців;

*підтримка бізнесу.* Створюються умови для розвитку локального підприємництва через доступ до кредитних програм і грантів для малого бізнесу, щоб стимулювати місцеву економіку.

*соціальні послуги та житло.* Організуються програми тимчасового житла для переселенців, що повертаються. Крім того, забезпечується юридична допомога для відновлення майнових прав мешканців.

*робочі місця та гранти.* За підтримки донорських організацій впроваджуються проекти з перекваліфікації, працевлаштування та участі в громадських роботах, що стимулюють економічну активність [15, 16].

Можна визначити низку спільних підходів. Обидві міські ради зосереджуються на програмах грантів, відновленні критичної інфраструктури, розвитку медицини та соціальних ініціатив для стимулювання повернення населення. Також активно співпрацюють з міжнародними організаціями для залучення ресурсів на відновлення.

Важливим інструментом комунікаційної підтримки роботи з громадами є проєкт DT4UA – Digital Twin Project. Цей проєкт, підтриманий Європейським Союзом, відіграє важливу роль у розвитку цифрових технологій в Україні, зокрема у сфері комунікації для мешканців окупованих територій. Його основна мета – створення сучасних, безпечних і доступних цифрових послуг, які сприяють збереженню зв'язків між громадянами та державними органами навіть у складних умовах війни [20]. Проєкт передбачає декілька важливих комунікаційних стратегій.

Комунікація через вдосконалення державних реєстрів: забезпечення обміну даними між реєстрами та держустановами, що дозволяє швидше реагувати на потреби мешканців окупованих територій та покращувати якість надання послуг. Наприклад, це спрощує комунікацію щодо соціальних виплат та компенсацій;



Електронні хаби для комунікації громад: завдяки оновленню інформаційної системи «Трембіта», громадяни отримують більше можливостей для комунікації з органами влади, включаючи віддалені запити і отримання послуг через онлайн-платформи [21]. Проєкт також акцентує увагу на збереженні соціальних зв'язків через доступність цифрових інструментів, що сприяє підтримці громадської ідентичності навіть у складних умовах вимушеної міграції чи окупації. Це допомагає громадянам залишатися інтегрованими в національну систему, зберігаючи доступ до інформації та ресурсів.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Збереження громадської ідентичності та економічне відновлення тимчасово окупованих територій після їх звільнення є взаємопов'язаними викликами. Для цього потрібна злагоджена робота держави, локальних органів влади та громадянського суспільства. Основні напрямки роботи включають збереження культурної спадщини, зміцнення соціальних зв'язків та створення умов для економічного відновлення. Усі ці дії сприятимуть поверненню тимчасово переміщених громадян до рідних місць і відновленню цілісності українського суспільства.

Аналіз наявних працюючих практики роботи з громадами задля збереження їх ідентичності та стимулювання до повернення на де окуповані території дозволяє визначити такі актуальні на нинішній момент комунікаційні практики:

розробка інноваційних комунікаційних стратегій;

соціальна адаптація переселенців;  
розробка та популяризація мотиваційних чинників повернення переселенців;  
розвиток громадської інфраструктури;  
психологічна підтримка переселенців;  
інформаційна політика та медіакомунікації;  
соціально-економічні моделі інтеграції;  
моніторинг і оцінка ефективності політик повернення для подальшого їх впровадження.

Наголосимо, що стратегії потребують більшої інтеграції та орієнтації на довгострокову перспективу. Ключовим є впровадження ініціатив, які поєднують економічне відновлення з культурною самоідентифікацією. Спільні підходи включають фокус на програмах грантової підтримки, відновленні критичної інфраструктури, розвитку медичної галузі та соціальних ініціатив, спрямованих на стимулювання повернення населення. Важливо також відзначити активну співпрацю міських рад з міжнародними організаціями для залучення ресурсів, необхідних для ефективного відновлення.

Серед перспективних напрямів дослідження вважаємо за доцільне наголосити на проблематиці моніторингу і оцінки ефективності політик повернення. Вважаємо, що розробка системи індикаторів для оцінки результативності заходів, спрямованих на повернення населення, а також вивчення економічних, соціальних та демографічних ефектів повернення переселенців збереженню національної ідентичності, єдності громад і ефективній реінтеграції переселенців у громади деокупованих територій після повернення.

#### REFERENCES:

1. Amro, T. A. (2023) Vplyv komunikatyvnykh tekhnolohii na efektyvnist publichnoho upravlinnia v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [The influence of communication technologies on the efficiency of public administration in Ukraine under martial law]. *Dys. za spetsialnistiu 25.00.05 – derzhavne upravlinnia u sferi derzhavnoi bezpeky ta okhorony hromadskoho poriadku*. Kyiv : MAUP [in Ukrainian].
2. Berdianska miskrada (n.d.) Ofitsiinyi Internet-portal [Berdyansk City Council Official Internet Portal]. Available at: <https://brd.gov.ua/> [in Ukrainian].
3. Bilous, A. O. (2022) Problemy ta perspektyvy reformuvannia systemy publichnoho upravlinnia v umovakh voiennoho chasu [Problems and prospects of reforming the public administration system during wartime]. *Tavriiskyi naukovi visnyk*, 3, pp. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.3> [in Ukrainian].
4. Vasylykovskiy, O. T. (2024) Mekhanizmy vzaiemodii orhaniv publichnoho upravlinnia z hromadskistiu [Mechanisms of interaction between public administration bodies and the public]. *Dys. za spetsialnistiu 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia»*. Kharkiv : KhNU imeni V. N. Karazina, 254 p. [in Ukrainian].
5. Vplyv viiny na biudzhety terytorialnykh hromad [The impact of the war on the budgets of territorial communities]. *Analitichne doslidzhennia pokaznykiv biudzhetyv za 2021–2023 roky hromad-partnerok Prohramy USAID DOBRE* [Analytical study of budget indicators for 2021–2023 of communities partnered with the USAID DOBRE Program]. (2024). *Decentralizatsiia*. Available at: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/954/web\\_2024-09-12\\_Report\\_2021-2023\\_210x297B2.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/954/web_2024-09-12_Report_2021-2023_210x297B2.pdf) [in Ukrainian].
6. Henicheska miskrada (n.d.) Ofitsiinyi Internet-portal [Henichesk City Council Official Internet Portal]. Available at: <https://genichesk-mr.gov.ua/> [in Ukrainian].
7. Krashchi praktyky. 10 istorii hromad, yaki nadykhaiut [Best practices: 10 stories of communities that inspire]. *Dosiahnennia ta innovatsii hromad-partnerok Proiektu USAID «HOVERLA» yak pryklad dlia nasliduvannia u tsikh*

sferakh dlia inshykh hromad po vsii Ukraini [Achievements and innovations of communities partnered with the USAID "HOVERLA" Project as examples for others across Ukraine]. (2024). Decentralizatsiia. Available at: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/950/BestPractices\\_brochure-UA\\_for-print%BE.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/950/BestPractices_brochure-UA_for-print%BE.pdf) [in Ukrainian].

8. Kupianska miskrada (n.d.) Ofitsiinyi Internet-portal [Kupiansk City Council Official Internet Portal]. Available at: <https://kupyansk-gromada.gov.ua/> [in Ukrainian].

9. Mariupolska miskrada (n.d.) Ofitsiinyi Internet-portal [Mariupol City Council Official Internet Portal]. Available at: <https://mariupolrada.gov.ua/> [in Ukrainian].

10. Melitopolska miskrada (n.d.) Ofitsiinyi Internet-portal [Melitopol City Council Official Internet Portal]. Available at: <https://mlt.gov.ua/> [in Ukrainian].

11. Ministerstvo z pytan reintehratsii tymchasovo okupovanykh terytorii Ukrainy (n.d.) Ofitsiinyi Internet-portal [Ministry of Reintegration of Temporarily Occupied Territories of Ukraine Official Internet Portal]. Available at: <https://minre.gov.ua/2024/11/29/> [in Ukrainian].

12. Poliakova, A. (2023) Rozvytok ta stratehichne planuvannya publichnoho upravlinnia raionu v umovakh viiskovoi ahresii rf [Development and strategic planning of public administration of a district under conditions of Russian military aggression]. Publichne upravlinnia: ukraïnskyi vymir: materialy shchorichnoi nauk.-prakt. konferentsii, 7 hrudnia 2022 r., m. Kharkiv; elektronne vydannia. Kharkiv : KhNU imeni V. N. Karazina, pp. 43–46 [in Ukrainian].

13. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi tsilovoi sotsialnoi prohramy «Molod Ukrainy» na 2021–2025 roky ta vnesennia zmin do deiakyykh aktiv Kabinetu Ministriv Ukrainy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 02.06.2021 r. № 579 [On approval of the State Targeted Social Program "Youth of Ukraine" for 2021–2025 and amendments to certain acts of the Cabinet of Ministers of Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated June 2, 2021, No. 579]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-cilovoyi-socialnoyi-programi-molod-ukrayini-na20212025-roki-ta-vnesennya-zmin-do-deyakih-aktiv-kabinetu-minstriv-ukrayini-579-> [in Ukrainian].

14. Sushynskyyi, O., Khudoba, O., Kalashnyk, N., Zaiats, D. (2020) Vidpovidalna terytorialna hromada yak povnovazhnyi subiekt staloho rozvytku [Responsible territorial community as an authorized subject of sustainable development]. Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Spetsvypusk, pp. 122–125. DOI: 10.36.030/2664-3618-2020-si-122-125 [in Ukrainian].

15. Uriadovyi portal (n.d.) Yedynyi veb-portal orhaniv vykonavchoi vlady [Unified Web Portal of Executive Authorities]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-metodiki-formuvannya-spromozhnih-teritorialnih-gromad-i240120-34> [in Ukrainian].

16. Khersonska miskrada (n.d.) Ofitsiinyi Internet-portal [Kherson City Council Official Internet Portal]. Available at: <https://miskrada-ks.gov.ua/> [in Ukrainian].

17. Yak hromadi adaptuvatysia do viiny – Posibnyk iz samofasylytatsii [How communities can adapt to war – A self-facilitation guide]. (2024). Decentralizatsiia. Available at: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/827/A4\\_12.10.2022.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/827/A4_12.10.2022.pdf) [in Ukrainian].

18. Yak efektyvno komunikuvaty pro prohramu zhyttiistiikosti u vashii hromadi: praktychnyi posibnyk [How to effectively communicate about the resilience program in your community: a practical guide]. (2024). Decentralizatsiia. Available at: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/958/%.pdf> [in Ukrainian].

19. Ya-Mariupol. Proiekt pidtrymky [I-Mariupol. Support project]. Ofitsiinyi Internet-portal [Official Internet Portal]. Available at: <https://mhhelp.org.ua/projects/tsentry-pidtrymky-ya-maryupol> [in Ukrainian].

20. DT4UA – Digital Twin Project. URL: <https://eu4digitalua.eu/en/dt4ua-en/>

21. Situation Overview: Movement of Ukrainians back into Ukraine. Operations data portal UNHCR : веб-сайт. URL: <https://bit.ly/3NqA8cP>

22. Ukraine refugee situation. Operations data portal UNHCR : вебсайт. URL: <https://bit.ly/3wBSQsv>

УДК 351:332.1:338.24-044.247

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.6>

**Хожило Ірина Іванівна,**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування  
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»  
ORCID ID: 0000-0001-8532-4108

## **СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ: АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОГО ВИМІРУ**

### **SYSTEM OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL REGIONS OF UKRAINE: ASPECTS OF THE SOCIAL DIMENSION**

*Проаналізовано стратегічні орієнтири розвитку промислових регіонів України в умовах кризових проявів та нестабільності економічних систем. Визначено роль та значення соціальної складової в системі ефективного регіонального управління промисловими системами. Систематизовано виклики та загрози ефективного соціального розвитку промислових регіонів України в рамках стратегічного управління. Виокремлено наступні блоки проблем, які перешкоджають забезпеченню стратегічного зростання промислових територій, а саме: проблеми пов'язані із територіальними особливостями та відмінностями вітчизняних промислових регіонів; труднощі щодо організації управлінських процесів; криза конкурентоспроможності промислових регіонів. Визначено пріоритети соціального управління промисловими регіонами в системі їх стратегічного розвитку.*

*В статті доведено, що соціальна модернізація територій промислових агломерацій потребує розробки державних стратегічних програм та концепції соціально-орієнтованого розвитку з урахуванням можливостей та економічного потенціалу та спеціалізації промислових регіонів. Особливий акцент органів влади слід зробити на забезпеченні соціального розвитку через реалізацію заходів зі створення нових робочих місць, відновлення та розвитку соціальної інфраструктури, забезпечення безпеки місцевого населення та внутрішньо переміщених осіб, підвищення рівня соціального захисту громадян. Обґрунтовано, що сталий розвиток промислових регіонів України потребує стимулювання інноваційно-інвестиційної та науково-технологічної діяльності, забезпечення зростання рівня та якості життя населення, детінізації та антикорупційної діяльності, покращення показників соціального розвитку, збереження та відновлення кадрового потенціалу, формування ефективного системи управління регіональним розвитком. Стратегування сталого розвитку індустріальних регіонів має стати основою відновлення та поступального розвитку вітчизняної економіки в післявоєнний період.*

**Ключові слова:** *регіон, стратегічний розвиток, соціальний розвиток, промислові регіони, інструменти соціального розвитку, соціальна підтримка, смарт-розвиток регіонів, соціальне забезпечення населення, державне управління.*

*The paper analyzes the strategic development priorities of Ukraine's industrial regions under conditions of crises and instability in economic systems. The role and importance of the social component in the system of effective regional management of industrial systems are defined. The challenges and threats to effective social development in Ukraine's industrial regions within the framework of strategic management are systematized. The following blocks of issues that hinder strategic growth in industrial territories are highlighted: problems related to the territorial characteristics and disparities of domestic industrial regions; difficulties in organizing management processes; and the crisis of competitiveness in industrial regions.*

*The article identifies the priorities of social governance in industrial regions within their strategic development systems. The authorities should place special emphasis on ensuring social development through the implementation of measures to create new jobs, restore and develop social infrastructure, ensure the safety of the local population and internally displaced persons, and increase the level of social protection of citizens. It is argued that the social modernization of industrial agglomerations requires the development of state strategic programs and concepts for socially oriented development, taking into account the economic potential, specialization, and capabilities of industrial regions. It is substantiated that the sustainable development of Ukraine's industrial regions necessitates stimulating innovation-investment and scientific-technological activities, improving the standard and quality of living, combating shadow economy practices and corruption, enhancing social development indicators, preserving and restoring human resource potential, and forming an effective regional development management system. Strategizing the sustainable development of industrial regions should become the foundation for the restoration and progressive development of Ukraine's economy in the post-war period.*

**Key words:** *region, strategic development, social development, industrial regions, social development tools, social support, smart development of regions, social security of the population, public administration.*

**Постановка проблеми.** Диспропорційний, розбалансований та асиметричний розвиток індустріально-промислових регіонів України суттєво знижує ефективність функціонування соціальних систем, сповільнює реалізацію виваженої та довгострокової регіональної стратегії, створює значні перешкоди для сталого розвитку промислових територій. Диференціація соціально-економічного розвитку регіонів України пов'язана із недостатньою увагою до проблематики управління регіонами, невизначеністю стратегічних пріоритетів регіонального розвитку в кризових умовах, тактичними прорахунками регіонального розвитку під час трансформаційних змін економічних систем. Такий стан справ потребує пошуку дієвих інструментів та механізмів реалізації ефективної соціальної політики в рамках стратегічного розвитку промислових регіонів України на основі виваженої та довгострокової регіональної стратегії.

Ключовими проблемами розвитку соціально-економічної системи України в регіональному розрізі є відносно низька конкурентоспроможність промислових регіонів, відсутність стратегічного бачення та тактичного управління соціальною складовою, диспропорції регіонального розвитку, несприятливі умови щодо розвитку людського, інтелектуального та соціального капіталу в окремих регіонах, низька ефективність соціальної інфраструктури в регіональних економіках. У зв'язку з повномасштабним вторгненням країни-агресорки в окремих регіонах (Луганська, Донецька, Харківська, Запорізька, Сумська області) з 2022 року сформувався усталений тренд до зниження промислового потенціалу даних регіонів України, погіршенням демографічної ситуації, зменшенням можливостей відтворення капіталу в пріоритетних промислових галузях. Вочевидь в цих регіонах економічна ситуація характеризується зростанням асиметрії ринку праці, скороченням ділової активності та відповідно зменшенням притоку фінансових надходжень (відрахувань) у соціальну сферу.

Забезпечення стабільності та конкурентоспроможності регіональних систем в контексті соціально-економічного розвитку та функціонування регіонів є важливою стратегічною метою сталого розвитку країни, що забезпечує стійкість та конкурентоспроможність національної економіки в рамках як повоєнного відновлення України, так і в контексті перспективного позиціонування української держави в рамках європейського економічного співтовариства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання соціального розвитку промислових регі-

онів України особливо актуально постає через значну диверсифікацію регіональної структури країни. Вітчизняна наукова спільнота приділяє багато уваги проблемам соціально-економічного розвитку, диспропорціям у функціонуванні регіональних систем та пошуку шляхів зростання ефективності систем управління регіональними агломераціями [2; 3; 6-9; 11]. У дослідженнях М. І. Зверякова, Н. О. Кухарської, Н. А. Клевцевич, О. С. Шараги [7] акцентується увага на тому, що основним завданням сталого соціального розвитку регіональних систем має стати соціальний захист і всебічна підтримка і захист громадян, забезпечення рівності усіх громадян перед законом, рівних можливостей щодо досягнення матеріального, екологічного і соціального благополуччя. Проте, авторський колектив розглядає соціальний розвиток в масштабах країни, без диференціації особливостей розвитку соціальної інфраструктури саме промислових регіонів. В свою чергу Ю. З. Вершигора вивчає диспропорції та нерівномірність соціально-економічного розвитку регіонів України та шляхи її подолання [3, с. 25-28]. З позиції автора нерівномірність регіональної спеціалізації в Україні впливає на диференціацію якісних параметрів життя населення, створює міжрегіональні відмінності щодо розвитку людського капіталу та потребує зваженої політики щодо забезпечення сталості соціальних параметрів залежно від стану розвитку та спеціалізації регіону.

У науковому доробку І. Р. Бузька та О. О. Зеленко окреслено проблематику соціально-економічного розвитку регіонів України через призму безпекової та соціальної стабільності [2, с. 54-57]. Науковці акцентують увагу на необхідності розробки концепції стійкого розвитку регіонів, що має ґрунтуватися на засадах соціального діалогу, орієнтованого на стабілізацію соціальної сфери, пошуку скорочення сектору неформальної економіки та частки населення, що перебуває за межею бідності. На окрему увагу заслуговує підхід В. І. Лапшина та А. А. Смолякової, котрі в рамках свого дослідження запропонували вибудовувати соціально-економічне управління регіональними системами на основі кластеризації регіонів залежно від їх внеску у загальні показники розвитку економіки держави [10]. В основу розрахунків авторського колективу були взяті обсяги роздрібно-товарообігу, валовий обсяг реалізованої промислової продукції, кількість активно-функціонуючих підприємств та притік капітальних інвестицій. Науковцями запропоновано формування кластерів з використанням таксономічного

методу, що базується на основі нелінійної структури зв'язків регіонів.

Разом з тим, існуючі підходи та механізми соціального розвитку промислових регіонів України не вирішують в повній мірі існуючі проблеми ефективного функціонування соціальної системи окремих регіонів в контексті їх стратегічного зростання. А відповідно актуалізується пошук загальнодержавних інструментів регулювання та соціального зростання регіонів промислового спрямування з урахуванням їх специфіки та особливостей соціально-економічної інфраструктури. Окрім того, диспропорції соціального та економічного розвитку промислових регіонів України вказують на необхідність системного стратегічного управління, акцентованого на їх специфічних особливостях.

**Мета статті** – теоретичне обґрунтування інструментів та механізмів ефективного соціального розвитку промислових регіонів України в умовах нестабільності, деструктивного впливу зовнішніх факторів та нерівномірності регіонального розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Історично на території України функціонують чотири багатогалузевих промислові райони, включаючи: Донецький регіон, Придніпровський, Прибузький та Прикарпатський. Найбільшим з точки зору промислового виробництва є Донецький регіон, котрий спеціалізується на металургійній, електро-, енергетичній, вугільній, машинобудівній та хімічній галузях промисловості.

Проте, починаючи з 2014 року Донецький та Луганський регіони перебувають під окупаційною владою Російської Федерації. В табл. 1 деталізовано інформацію щодо спеціалізації промислових регіонів України:

Стратегічні орієнтири та соціально-економічний розвиток промислових регіонів визначається

загальнодержавною політикою та передбачає формування соціально орієнтованої економіки, що визначає пріоритети у виборі стратегічних напрямків регіонального розвитку.

Стратегічний розвиток промислових центрів України передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на забезпечення довгострокового сталого зростання економіки, підтримку, оновлення, модернізацію виробничо-індустріального потенціалу та забезпечення високих стандартів якості життя населення (рис.1). До базових складових такого розвитку відносяться:

Відтак, складові (елементи) сталого розвитку вітчизняних індустріальних регіонів охоплюють наступні блоки:

1. Економічна та технологічна модернізація економіки. В даному розрізі актуальною залишається диверсифікація економічних процесів, скорочення міжгалузевої залежності, розвиток прогресивних секторів економіки (високотехнологічних і «зелених» технологій), запровадження сучасних технологій, автоматизація виробничих процесів, залучення інвестиційних ресурсів через спеціальні економічні зони або інвестиційні стимули.

2. Державна підтримка вітчизняного малого та середнього бізнесу (МСБ) шляхом забезпечення доступу до фінансових ресурсів, фіскальні інструменти для МСБ, кластеризація економіки (співпраця МСБ із великими компаніями та холдингами), стимулювання експорту продукції підприємств малого та середнього бізнесу тощо.

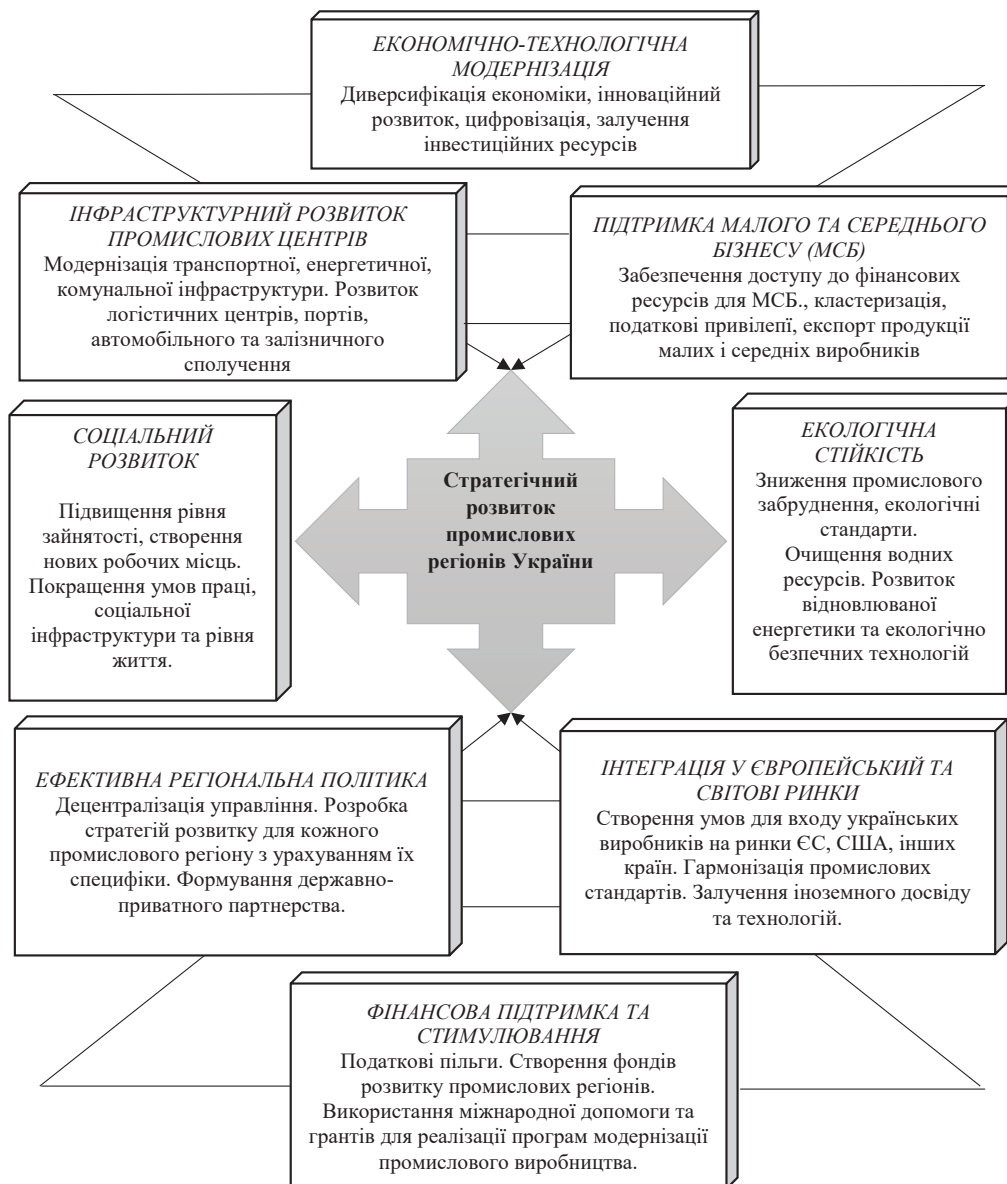
3. Інфраструктурний розвиток економіки. В даному розрізі актуалізується розбудова та модернізація транспортної, енергетичної та комунальної інфраструктури, відновлення і розвиток логістичних центрів, портів і залізничного сполучення. Державна політика та стратегія орієнтована на використання екологічно чистих джерел

Таблиця 1

**Спеціалізація промислових регіонів України (у довоєнний період)**

№ з/п	Промислові регіони країни	Промислові вузли та агломерації	Напрямок спеціалізації регіону
1	Донецький	Донецько-Макіївська, Горлівсько-Єнакіївська, Луганська промислові агломерації	металургійна, електро-енергетична, вугільна, машинобудівна та хімічна галузі промисловості
2	Придніпровський	Дніпропетровська, Запорізька, Кіровоградська агломерації	електроенергетика, хімічна, машинобудівна та металургійна промисловості
3	Прибузький	Нововолинська і Червоноградська	вугільна, хімічна та електроенергетична галузі промисловості
4	Прикарпатський	Львівська агломерація	нафтова і газова, лісова, машинобудівна і хімічна галузі промисловості

Джерело: побудовано автором на основі [11, с. 137-138]



**Рис. 1. Складові (елементи) сталого розвитку індустріальних регіонів України**

Джерело: побудовано автором

енергії, сучасних технологій та прогресивних підходів.

4. Соціальний розвиток в контексті ефективного стратегічного розвитку регіонів доцільно забезпечувати через підвищення рівня зайнятості та створення нових робочих місць, навчання та перекваліфікацію персоналу, робота над покращенням умов праці, соціальної інфраструктури та рівня життя населення промислових регіонів.

5. Забезпечення екологічної стійкості промислових регіонів через зниження рівня промислового забруднення, запровадження прогресивних європейських та світових екологічних стандартів, очищення водних ресурсів у регіонах з високим рівнем індустріалізації, активізація розвитку від-

новлюваної енергетики та екологічно безпечних технологій.

6. Оптимізація регіональної політики. В даному напрямку особливої уваги потребує децентралізація управління (залучення місцевих громад до прийняття рішень щодо розвитку промислових агломерацій), розробка стратегій розвитку промислових регіонів з урахуванням їх специфіки. Актуальною вимогою часу є запровадження інструментів та формування публічно-приватного партнерства (ППП), особливо для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів. Модернізація економіки промислових регіонів через механізми PPP дозволить залучати інвестицій для фінансування й підвищення ефективності реалізації

суспільно значущих проектів, соціальних ініціатив тощо. Так, у зарубіжних країнах партнерську взаємодію держави та бізнесу розглядають як альтернативу приватизації, оскільки ППП дає можливість органам державної влади залучати кошти приватного сектора без втрати контролю над державними об'єктами [Амоша О.І., Харазішвілі Ю.М., Ляшенко В.І., с. 176-180]. Статистично проекти публічно-приватного партнерства у міжнародній площині реалізуються з метою модернізації промислової та соціальної інфраструктури, в галузі екологізації виробництва та ін.

7. Інтегрування вітчизняної промислової сфери у міжнародні ринки. Даний аспект стратегічного розвитку індустріальних регіонів має бути сконцентрований на створенні умов для входу українських виробників на світові ринки (ЄС, країни Азії, США), використанні зарубіжного досвіду щодо залучення технологій та модернізації технологічних процесів. Актуальним є використання угоди про Асоціацію з ЄС задля гармонізації промислових стандартів та розвитку сучасного промислового виробництва.

8. Фінансова підтримка та стимулювання розвитку промислових регіонів з використанням податкових пільг для підприємств, що впроваджують інновації чи працюють з використанням сучасних екологічно-безпечних технологій. Доречним є досвід створення фондів розвитку промислових регіонів, використання міжнародної допомоги та грантів для реалізації програм модернізації та ін.

Вважаємо, що комплексний підхід до стратегічного розвитку промислових агломерацій дозволить Україні інтегруватися у світову економіку, забезпечити сталий розвиток і підвищити

конкурентоспроможність на міжнародній арені. Основною метою формування ефективної регіональної політики України на стратегічних засадах є збільшення регіонального внеску в економічне зростання країни та підвищення рівня розвитку промислових агломерацій з урахуванням їх ресурсно-технологічного потенціалу на основі процесів децентралізації та шляхом використання їх внутрішніх та зовнішніх можливостей.

Пріоритети соціального розвитку промислових регіонів в контексті стратегічного управління графічно відображає рис. 2:

В умовах війни та в період післявоєнного відновлення зусилля органів влади необхідно спрямовувати на максимальну мобілізацію ресурсів з метою забезпечення стабільності роботи економічних систем та паралельного забезпечення соціального розвитку через реалізацію заходів зі створення нових робочих місць, відновлення та розвитку соціальної інфраструктури, забезпечення безпеки місцевого населення та внутрішньо переміщених осіб, підвищення рівня соціального захисту громадян, у тому числі осіб, постраждалих внаслідок військової агресії Російської Федерації, забезпечення надання якісних медичних, освітніх, житлово-комунальних та інших послуг.

Вивчення соціального аспекту ефективного розвитку промислових регіонів України передбачає аналіз викликів та загроз, які виникають в процесі формування ефективної державної соціальної системи управління (рис.3).

На рис. 3 структуровано основні проблеми соціального розвитку промислових регіонів України в розрізі реалізації регіональної стратегії індустріального розвитку:

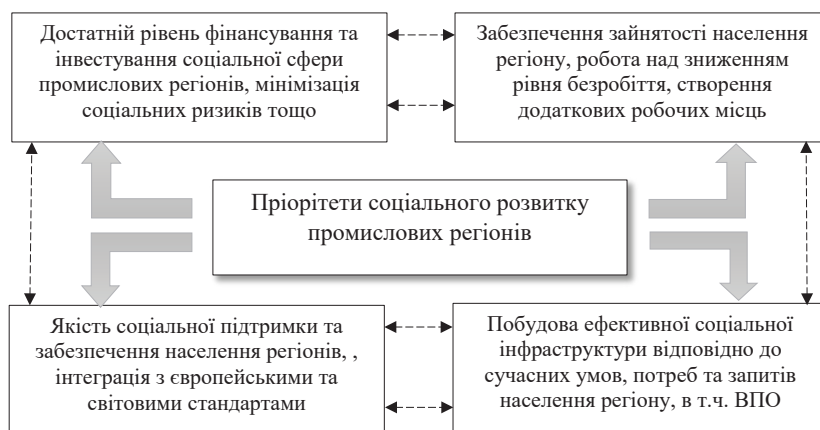
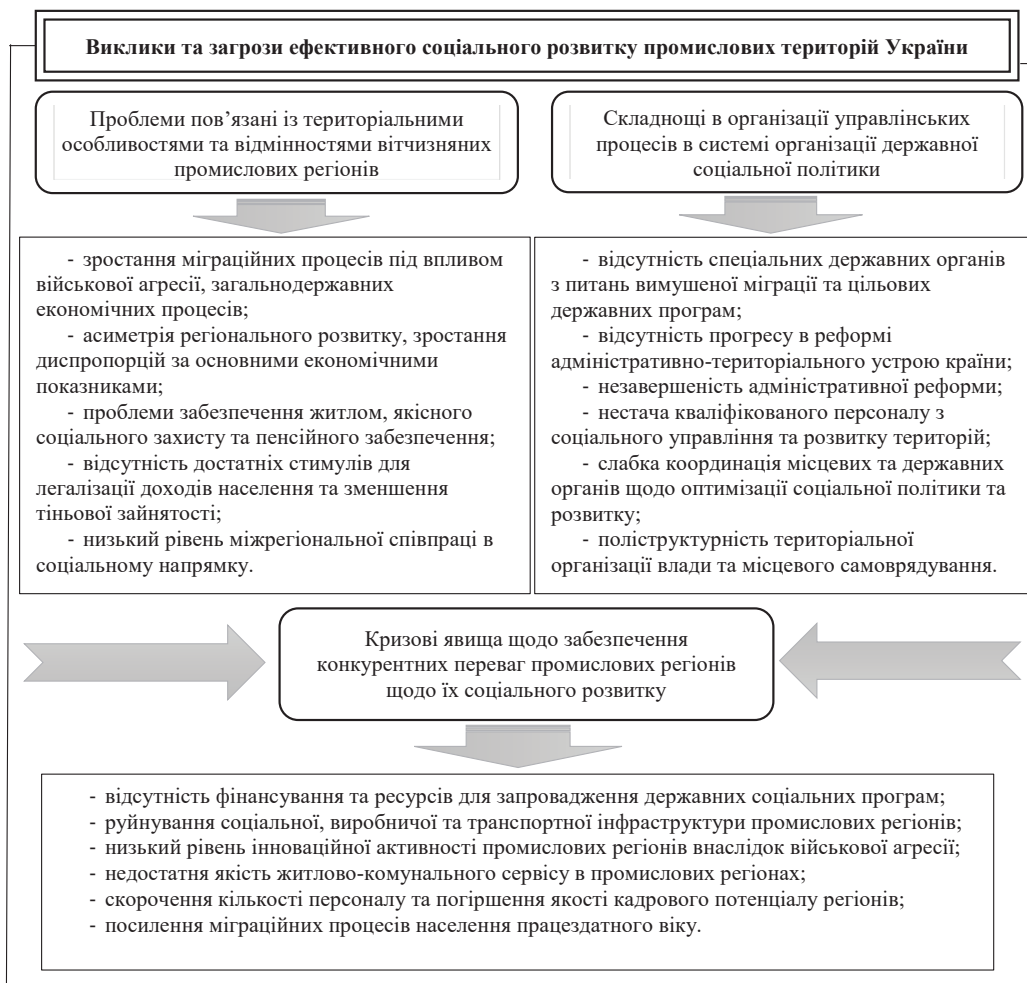


Рис. 2. Пріоритетні складові соціального розвитку промислових регіонів

Джерело: розроблено автором



**Рис. 3. Виклики та загрози ефективного соціального розвитку промислових регіонів України**

Джерело: побудовано автором на основі: [3, с. 26-27; 8]

- проблеми пов'язані із територіальними особливостями та відмінностями індустріальних зон;

- складнощі в організації управлінських процесів в системі формування державної соціальної політики;

- відсутність сприятливих конкурентних можливостей промислових регіонів щодо їх соціального розвитку.

Окреслені чинники мають негативний вплив на формування ефективної соціальної політики, стійкого соціального розвитку промислових регіонів України та призводять до диспропорційності в якості соціального забезпечення населення. Погоджуємося із позицією О.С. Качного, який відзначає, що регіональна диференціація всередині країни посилює та створює безліч проблем, зокрема, зростання міграційних процесів до більш розвинених, економічно успішних територій, приріст чисельності безробітних, посилення соціальної напруги, зниження інноваційно-

інвестиційної активності, зростання бідності, обмеженість доступу до якісних медичних та освітніх послуг, диспропорції у сферах соціальної інфраструктури тощо [8].

Асиметрія регіонального розвитку та соціальна модернізація територій промислових агломерацій потребує сучасних підходів та дієвих інструментів, заснованих на світовому досвіді та особливостях внутрішнього розвитку територій. Напрями соціального розвитку індустріальних регіонів в рамках стратегічного розвитку України повинні включати заходи, що спрямовані на підвищення якості життя населення, створення нових можливостей для соціального прогресу та забезпечення стійкого розвитку регіону.

Соціальна складова в системі стратегічного розвитку промислових регіонів України потребує трансформації та удосконалення сфери зайнятості, диверсифікації економіки для створення робочих місць у різних галузях, стимулювання малого та середнього бізнесу (МСБ) як основи для



локальної зайнятості, розвитку освітньої інфраструктури та професійної підготовки, модернізації системи професійної освіти, створення сучасних навчальних центрів, орієнтованих на ринок праці, розвитку програм STEM-освіти (наука, технології, інженерія) для залучення молоді в інноваційні галузі.

Покращення соціальної інфраструктури промислових регіонів також доцільно розглядати через будівництво та модернізацію лікарень, шкіл, дитячих садків, культурних і спортивних закладів у регіонах, забезпечення доступу до якісних медичних послуг через інвестування в сучасне обладнання та навчання медперсоналу.

Вивчення світового досвіду та практик вказує на те, що забезпечення соціально-орієнтованого розвитку промислових регіонів України потребує з позицій публічного управління та адміністрування більш широкого застосування смарт-підходу в контексті побудови стратегічно-орієнтованих промислових агломерацій. Вважаємо, що смарт-спеціалізація індустріальних регіонів на базі впровадження знань та інновацій в унікальних сферах діяльності доцільна через виявлення унікальних функцій і активів регіону, конкурентних переваг окремих галузей регіональної економіки.

Smart-спеціалізація виступає ефективним інструментом, що дозволяє залучати сильних та інноваційних стейкхолдерів з бізнесу та науки задля включення інноваційних продуктів до пріоритетів розвитку промислово-орієнтованих регіонів, забезпечує унікальні конкурентні переваги індустріальних агломерацій, дає можливість будувати ланцюги доданої вартості із міжнародними партнерами, тим самим забезпечуючи приєднання українських регіонів до мережі лідерів в ЄС [12, с. 246-248].

В даному аспекті розвитку smart-спеціалізації сприятиме Угода про асоціацію з Європейським Союзом, а також економічна інтеграція із загальним ринком ЄС і забезпечення глобальної присутності в ланцюгах доданої вартості. Участь України в імplementації Стратегії смарт-спеціалізації Єврокомісії, приєднання нашої країни до Європейської платформи смарт-спеціалізації дозволить сформувати фундамент для більш ефективного соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах війни та забезпечити їх відновлення і поступальний розвиток. Основні смарт-цілі соціального розвитку індустріальних регіонів країни охоплюють такі напрямки:

- розширення джерел фінансування соціального сектору промислових регіонів;

- удосконалення інструментів та механізмів соціального захисту населення, підвищення рівня та якості життя громадян індустріальних регіонів;

- забезпечення соціального захисту громадян промислових регіонів через регламентування обмежень щодо розміру та умов перегляду тарифів на житлово-комунальні та інші супутні послуги;

- орієнтація соціальної складової сталого розвитку промислових регіонів на людський капітал, збереження збалансованості та стабільності суспільно-культурних систем, мінімізація соціальних ризиків тощо;

- робота у напрямку підвищення ефективності соціальної допомоги та інших форм підтримки для малозабезпечених домогосподарств та сімей (адресна соціальна підтримка);

- забезпечення високої якості соціальних послуг, відповідності високим стандартам та загальної доступності базових соціальних благ;

- адаптування систем соціальних виплат та підтримки до аналогічних систем розвинених країн, інтеграція з європейськими та світовими стандартами.

Трансформація механізмів ефективного соціального розвитку промислових регіонів потребує комплексного підходу заснованого та інноваційних технологіях, стратегічно-орієнтованому підході, міжнародному досвіді та практиках, забезпеченні ефективної взаємодії стейкхолдерів регіональних екосистеми.

**Висновки.** Соціальний розвиток промислових регіонів – це забезпечення розвитку соціальної інфраструктури місцевих громад, вдосконалення механізмів соціального захисту населення, соціальне оновлення та прогрес, сконцентрований на соціальних інтересах населення, забезпечені розвитку інтелектуального капіталу та підтримки якісних параметрів соціальних послуг.

Ефективне функціонування соціального аспекту розвитку промислових регіонів України потребує дієвих механізмів, спроможних забезпечити стабільне функціонування регіональної системи в умовах невизначеності оточуючого середовища та ризиків. Сталий збалансований соціальний розвиток промислових регіонів має охоплювати ефективно забезпечення соціальних стандартів в рамках стратегічного планування, підтримку та розвиток кадрового забезпечення, логістичної і соціальної інфраструктури, освітньої сфери та галузі охорони здоров'я.

Важливими імперативи сталого економічного зростання промислових регіонів є соціальний аспект, який охоплює розвиток трудового

та інтелектуального потенціалу регіонів, фокус на особливостях окремих регіонів (соціальних, культурних, демографічних тощо), розвиток конкурентних переваг регіону, максимальне використання внутрішнього потенціалу регіонів промислового спрямування.

#### REFERENCES:

1. Amosha, O.I., Kharazishvili, Yu.M. & Liashenko V.I. (2018) Modernizatsiia ekonomiky promyslovykh rehioniv Ukrainy v umovakh detsentralizatsii upravlinnia [Modernization of the economy of industrial regions of Ukraine in conditions of decentralization of management]. Kyiv, NAN Ukrainy, In-t ekonomiky promyslovosti [in Ukrainian].
2. Buzko, I. R. & Zelenko, O. O. (2018) Sotsialno-ekonomichni rozvytok rehioniv Ukrainy: bezpeka ta sotsialnyi dialoh [Socio-economic development of the regions of Ukraine: security and social dialogue]. *Ekonomichni prostir – Economic space*, 132, 50-60. Retrieved from: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/30> [in Ukrainian]
3. Vershyhora Yu. Z. (2017) Nerivnomirnist rozvytku rehioniv Ukrainy ta shliakhy yii podolannia [Uneven development of the regions of Ukraine and ways to overcome it], *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, 23, 25-28 [in Ukrainian].
4. Hnatenko A. (2015) Napriamy vdoskonalennia mekhanizmu derzhavnoho rehuliuвання sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy [Directions for improving the mechanism of state regulation of socio-economic development of the regions of Ukraine]. *Upravlinnia rozvytkom – Development management*, 8, 103-104. Retrieved from: <https://surl.li/rrowuf> [in Ukrainian]
5. Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky [State strategy of regional development for 2021-2027]. (2024, August 13). *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 05 serpnia 2020 roku № 695 (zi zminamy, vnesenymy postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 13 serpnia 2024 roku № 940)* [in Ukrainian].
6. Zamroz M. V. (2021) Suchasnyi stan sotsialnoho rozvytku Ukrainy [The current state of social development of Ukraine]. *Ekonomichni prostir – Economic space*, 175, S. 115-119. Retrieved from: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1006> [in Ukrainian].
7. Zvieriakov, M. I., Kukharska, N. O., Klevtsevych N. A., & Sharah O. S. (2019) Stratehuvannia rehionalnoho rozvytku: teoriia, metodolohiia, kontseptsiiia [Strategizing regional development: theory, methodology, concept]. Odesa: Atlant [in Ukrainian].
8. Kachnyi O. S. (2018) Derzhavne upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom rehioniv ukrainy: stan i perspektyvy zmin u konteksti hlobalnykh vyklykiv ta yevropeiskykh standartiv [State management of socio-economic development of the regions of Ukraine: state and prospects for changes in the context of global challenges and European standards]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, Retrieved from: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2018/40.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/40.pdf) [in Ukrainian]
9. Kobelia Z. I., Todoriuk S. I., & Matiichyk O. D. (2024) Sotsialno-ekonomichni rozvytok rehioniv ta yoho vplyv na rehionalni vidminnosti [Socio-economic development of regions and its impact on regional differences]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 3. Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.63> [in Ukrainian]
10. Lapshyn V. I. (2017) Sotsialno-ekonomichni stan rehioniv Ukrainy: reitynh, klasteri [Socio-economic condition of the regions of Ukraine: rating, clusters] *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 3(08), 215-219. Retrieved from: [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8\\_2017/40.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/40.pdf) [in Ukrainian]
11. Muzychenko-Kozlovska O. V. (2024) Sotsialno-ekonomichni rozvytok rehionu: tablychna i hrafichna vizualizatsiia [Socio-economic development of the region: tabular and graphic visualization] Kyiv: Omni Scriptum S.R.L. [in Ukrainian].
12. Storonianska I. Z. (2022) Smart-spetsializatsiia rehioniv Ukrainy: metodolohiia ta prahmatyka realizatsii [Smart specialization of the regions of Ukraine: methodology and pragmatics of implementation]. Lviv DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy». [in Ukrainian].
13. Tsili staloho rozvytku Ukrainy do 2030 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy [Goals of sustainable development of Ukraine until 2030: Decree of the President of Ukraine]. (2019, September 30). Retrieved from: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> [in Ukrainian]

## РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 35.07:338.48:640.4

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.7>

**Ахмедова Олена Олегівна,**

доктор наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу  
Київського національного університету технологій та дизайну  
ORCID ID: 0000-0003-1573-7710

**Єрмаков Іван Олегович,**

аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу  
Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця  
ORCID ID: 0009-0000-8615-0955

### ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

#### PUBLIC ADMINISTRATION OF TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

*У статті розглянуто особливості публічного управління у галузі туризму та гостинності в умовах невизначеності, зокрема акцентовано увагу на питаннях забезпечення безпеки. Проаналізовано вплив глобальних викликів, таких як воєнні дії, терористичні атаки, економічні кризи, екологічні катастрофи та пандемії на розвиток туристичної галузі та сфери гостинності. Доведено, що в умовах нестабільності ключовими завданнями публічного управління є забезпечення гнучкості, адаптивності та впровадження інноваційних підходів до стратегічного планування та кризового менеджменту.*

*Систематизовано сучасні підходи до формування державної політики, спрямованої на забезпечення безпеки туристів, підприємців та працівників сфери гостинності. Обґрунтовано важливість інтеграції принципів сталого розвитку, міжсекторальної взаємодії та інновацій у процеси управління. Визначено, що ефективність державних заходів у цій сфері залежить від їхньої спрямованості на захист національних інтересів, зокрема захисту прав туристів, збереження історичної спадщини та створення умов для стійкого розвитку галузі.*

*У статті також проаналізовано структуру національних інтересів у сфері туризму, які охоплюють інтереси держави, суспільства, туристів, підприємців та працівників галузі. Систематизовано основні завдання публічного управління, серед яких прогнозування, виявлення та аналіз загроз, розробка заходів безпеки, координація дій між центральними та місцевими органами влади, а також міжнародна співпраця.*

*Доведено, що забезпечення безпеки галузі туризму та гостинності є станом, який забезпечує її надійне функціонування та сталий розвиток. Обґрунтовано, що публічне управління має базуватися на прозорості, передбачуваності та узгодженості між суб'єктами галузі. Визначено, що гарантування безпеки туризму та гостинності виступає ключовим чинником довіри, стабільності та конкурентоспроможності галузі навіть у найскладніших умовах.*

**Ключові слова:** безпека, воєнний стан, гостинність, механізми публічного управління в галузі туризму, національні інтереси, органи публічної влади, публічне управління, туризм, туристичний продукт.

*The specific features of public administration in the tourism and hospitality sector under conditions of uncertainty, with particular attention paid to security issues have been examined in the paper. The impact of global challenges, such as military actions, terrorist attacks, economic crises, environmental disasters, and pandemics, on the development of the tourism sector has been analyzed. It has been proven that under instability, the key tasks of public administration include ensuring flexibility, adaptability, and the implementation of innovative approaches to strategic planning and crisis management.*

*Modern approaches to the formation of state policy aimed at ensuring the safety of tourists, entrepreneurs, and hospitality industry workers have been systematized. The importance of integrating the principles of sustainable development, cross-sectoral interaction, and innovations into management processes has been substantiated. It has been determined that the effectiveness of government measures in this sphere depends on their focus on protecting national interests, particularly*

*safeguarding the rights of tourists, preserving historical heritage, and creating conditions for the sustainable development of the sector.*

*The article also analyzes the structure of national interests in the tourism sector, encompassing the interests of the state, society, tourists, entrepreneurs, and industry workers. The primary tasks of public administration have been systematized, including forecasting, identifying and analyzing threats, developing safety measures, coordinating actions between central and local government bodies, and fostering international cooperation.*

*It has been demonstrated that the security of the tourism and hospitality sector represents a dynamic state that ensures its reliable functioning and sustainable development. It has been substantiated that public administration should be based on transparency, predictability, and coordination among the sector's stakeholders. It has been determined that guaranteeing the security of tourism and hospitality is a key factor in maintaining trust, stability, and competitiveness in the sector, even under the most challenging circumstances.*

**Key words:** *security, martial law, hospitality, public administration mechanisms in tourism, national interests, public authorities, public administration, tourism, tourism product.*

**Постановка проблеми.** Глобальні виклики, такі як воєнні дії і терористичні атаки, економічні кризи та політична нестабільність, екологічні катастрофи, техногенні аварії, пандемії і пов'язані з ними обмеження, значною мірою впливають на розвиток галузі туризму і гостинності, створюючи умови невизначеності, що ускладнюють прогнозування, планування та реалізацію туристичних продуктів. В таких умовах роль публічного управління набуває особливого значення і вимагає не лише гнучкості та адаптивності, а й впровадження інноваційних підходів до стратегічного планування, кризового менеджменту, міжсекторальної взаємодії та сталого розвитку. Особливо важливими стають механізми публічного управління, здатні реагувати на змінювані обставини, підтримувати туристичний бізнес та сферу гостинності у періоди кризи та забезпечувати захист інтересів споживачів і їх безпеку. Саме безпека стає ключовим аспектом публічного управління у галузі туризму та гостинності в умовах невизначеності через низку причин, що стосуються як туристів, так і суб'єктів господарювання у цій сфері. У цьому контексті актуальність дослідження визначається необхідністю розробки ефективних механізмів публічного управління, спрямованих на гарантування безпеки, адже будь-який стан невизначеності не тільки створює виклики і загрози, а й дозволяє впроваджувати інноваційні рішення щодо створення умов для сталого розвитку, зберігаючи привабливість галузі навіть у найскладніших обставинах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літератури у досліджуваній області вказує на широкий спектр викликів та можливостей, які виникають у цій сфері. Науковці сформуливали достатню основу для розуміння сучасних концепцій управління туризмом і гостинністю, акцентуючи увагу на необхідності інтеграції принципів сталого розвитку та екологічних, соціальних, економічних аспектів у діяльність галузі, що є осо-

бливо важливим у контексті подолання кризових явищ [1; 2]. Вчені досліджують вплив публічного управління на розвиток туризму, зокрема через збереження історичної спадщини [3], пропонуючи концептуальні підходи до впровадження ефективної політики, акцентуючись на інтеграції наукових знань у процес формування рішень [4], використовуючи інституційні теорії для адаптації управлінських стратегій у кризові періоди [5].

Науковці також акцентують увагу на формуванні державної політики для забезпечення безпеки у сфері туризму та гостинності, підкреслюючи важливість нормативно-правового регулювання та захисту туристів [6], аналізують виклики у сфері безпеки та логістики [7], розглядають питання безпеки як ключові фактори довіри туристів та стійкості галузі [8]. Особливої уваги заслуговує аналіз функціонування галузі в умовах воєнного стану та пошуку нових моделей управління та адаптації до викликів, спричинених війною в Україні [9]. Державне агентство розвитку туризму України доповнює цей контекст, надаючи актуальні дані щодо стратегій розвитку галузі та заходів із забезпечення безпеки [10].

Аналіз літератури підтверджує, що публічне управління у галузі туризму та гостинності в умовах невизначеності вимагає багатогранного підходу, що включає забезпечення безпеки, інтеграцію сталого розвитку, використання інновацій та адаптацію до кризових ситуацій. Узгодженість дій між органами публічної влади, бізнесом та міжнародною спільнотою є визначальним фактором для мінімізації ризиків і досягнення стабільності в цій сфері.

**Метою статті** є дослідження особливостей публічного управління у галузі туризму та гостинності в умовах невизначеності. Зважаючи на предмет даного дослідження та соціально-політичні і економічні виклики в країні, що знаходиться в умовах відкритого воєнного конфлікту, автори зупинилися саме на питаннях безпеки, що

стосуються інтересів самої держави, суспільства, підприємців, окремих громадян туристів та подорожуючих.

**Вклад основного матеріалу.** Туризм як системний напрямок є комплексним об'єктом публічного управління. З огляду на це, будь-які державно-управлінські заходи безпеки туризму та сфери гостинності будуть лише тоді ефективні, коли під час їх розробки та реалізації буде враховано всі суттєві аспекти проблеми або обмеження, що накладаються на її вирішення. Власне кажучи, для результативного й ефективного її вирішення вся складна ієрархія державних заходів щодо забезпечення безпеки повинна бути організована таким чином, щоб на всіх рівнях управління вирішальним був критерій оцінки ефективності, за якого розглядається вся система туризму та гостинності загалом та її кінцевий ефект розвитку піднапрямів державної політики зокрема.

Очевидно, що важливою характеристикою туризму як комплексного об'єкта публічного управління є така категорія, як «національні інтереси». Реалізація національних інтересів у сфері туризму забезпечує задоволення потреб всіх суб'єктів сфери туризму, інтереси яких деталізовано і представлено на рис. 1. Серед цих інтересів варто виокремити наступні інтереси: держави; суспільства; окремих громадян-туристів (теперішніх і потенційних).

На цій підставі необхідно зазначити, що інтереси туристів полягають у реалізації їх права і свободи, у забезпеченні у процесі підготовки, організації та здійснення подорожей гарантій особистої недоторканності, недоторканності приватного життя, захищеності життя, здоров'я та майна, інтелектуального та духовного розвитку.

Інтереси підприємців передбачають можливість щодо такого: 1) вільної реалізації права на підприємницьку діяльність; 2) забезпечення гарантій свободи економічної діяльності; 3) відсутності обмежень на переміщення фінансових засобів та надання/отримання інформації на єдиному туристичному ринку; 4) ліквідацію надлишкових адміністративних бар'єрів; 5) підтримку конкуренції й обмеження монополістичної діяльності; 6) недоторканність власності; 7) захищеність підприємця від протиправних посягань; 8) формування сприятливого інвестиційного клімату.

Інтереси працівників індустрії туризму та гостинності пов'язані з гарантіями реалізації їх трудових прав, відсутністю дискримінації й примусової праці, захищеності життя та здоров'я від

небезпечних виробничих факторів, професійним зростанням і зміцненням матеріального благополуччя.

Інтереси місцевого населення включають реалізацію права на сприятливе навколишнє середовище і середовище життєдіяльності, потребу в зміцненні громадського порядку та моральності, у належному санітарно-епідеміологічному благополуччі, недискримінаційній участі в обслуговуванні туристів, у збереженні споконвічного середовища.

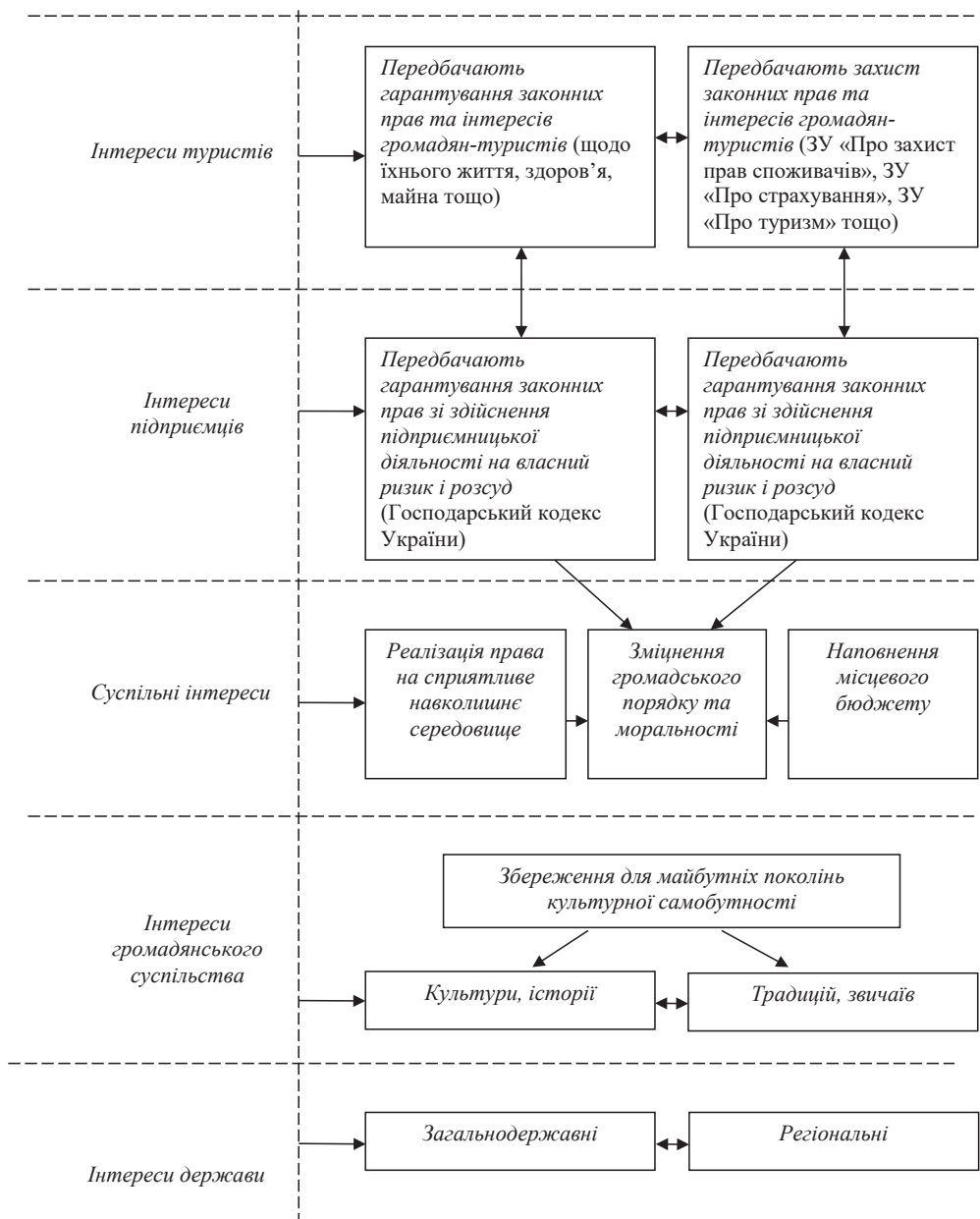
Інтереси службовців органів публічної влади, які реалізують функції та повноваження у публічному управлінні у галузі туризму та гостинності виражаються у стабільності цивільної служби, захищеності від неправомірного втручання у їх професійну службову діяльність, охорону службовця від загроз та інших неправомірних дій у зв'язку з виконанням ним посадових обов'язків, своєчасному та в повному обсязі одержанні грошового утримання, максимальної реалізації гарантій державної служби.

Інтереси громадянського суспільства пов'язані зі збереженням для сучасних і майбутніх поколінь культурної самобутності, національної ідентичності й єдності народів, національного надбання та інших духовних та матеріальних цінностей. Гарантіями участі інститутів громадянського суспільства в публічному управлінні сферою туризму є використання можливостей туризму для підтримки суспільної згоди та духовного оновлення країни.

Інтереси держави зумовлені непорушністю конституційного ладу, суверенітету й територіальної цілісності, забезпеченням політичної, економічної та соціальної стабільності, а також єдності туристичного простору, необхідності дотримання законності й підтримання правопорядку на туристичному ринку, запобігання використанню сфери туризму та гостинності для відмивання доходів, отриманих злочинним шляхом, неконтрольованою та незаконною міграцією, контрабандою валютних цінностей та іншими протиправними проявами, що шкодять розвитку міжнародного співробітництва у сфері туризму.

Очевидно, що безпека галузі туризму та гостинності є динамічним станом захищеності відповідної сфери від внутрішніх та зовнішніх загроз, що дозволяє забезпечити її надійне функціонування та сталий розвиток.

Розгляд наукових напрацювань [6-10] дає змогу зазначити, що безпека галузі туризму та гостинності поділяється на певні види, які можуть бути згруповані за такими напрямками:



**Рис. 1. Інтереси суб'єктів у сфері туризму та гостинності**

Джерело: авторська розробка

– за елементами, що входять у сферу туризму та гостинності, можна виділити безпеку суб'єктів сфери туризму та гостинності (безпека туристів, безпека підприємців, безпека працівників індустрії гостинності та туризму, безпека населення туристичних регіонів й окремих районів; безпека об'єктів туризму (безпека туристичних ресурсів, безпека інфраструктури туризму, безпека об'єктів), безпека автоматизованих інформаційних систем, персональних даних суб'єктів сфери туризму та ін.);

– за типами та видами подорожей, що здійснюються: безпека міжнародного туризму (безпека

в'їзного туризму, безпека виїзного туризму); безпека внутрішнього туризму, безпека соціального туризму, екологічного туризму тощо;

– за об'єктами національної безпеки, які можуть зазнавати впливу негативних факторів та умов, що виникають у сфері туризму та гостинності: громадська безпека, державна безпека, екологічна безпека та санітарно-епідеміологічне благополуччя місцевого населення, правова безпека та безпека публічного управління у сфері туризму;

– за характером вживаних заходів безпеки: безпека туризму та гостинності може бути видовою

(безпека готельного, ресторанного, туристичного обслуговування, засобів розваг туристів тощо) та функціональною (технічна безпека, пожежна безпека, інформаційна безпека та ін.);

– за місцем знаходження джерел небезпеки та спрямованості заходів безпеки: внутрішня та зовнішня;

– за формою (способом) організації туризму: безпека може бути організованого туризму та безпека неорганізованого (самодіяльного) туризму.

Багатоаспектність безпеки туризму та гостинності полягає в тому, що, по-перше, вона виражає психобіологічну захисну реакцію людини на небезпеки, пов'язані з новою соціально-психологічною обстановкою, географічним середовищем та гідрометеорологічними особливостями країни (місця) тимчасового перебування туриста. По-друге, безпека туризму та гостинності є історично обумовленим явищем людської цивілізації. По-третє, безпека туризму та гостинності є категорією, яка притаманна сфері туризму як об'єкту публічного управління. По-четверте, безпека туризму є системно-структурованою адміністративно-правовою цілісністю, яка представлена у вигляді інституту та правового режиму безпеки туризму, а також у вигляді системи забезпечення безпеки туризму у державі.

Отже, в основі безпеки туризму як наукової категорії знаходиться державно-правовий інститут цієї безпеки. Під цим інститутом слід розуміти порівняно невелику, стійку групу правових норм, що регулюють певний різновид суспільних відносин (первинна правова спільність). На цій підставі можемо стверджувати, що безпека туризму та гостинності становить об'єкт публічного управління, яка окреслює правові межі для забезпечення такої безпеки. Ці межі встановлюються в окремих правових нормах, які є частиною відповідного державно-правового інституту.

Публічне управління у галузі туризму та гостинності в умовах невизначеності, як і низку інших явищ, можна розглядати у двох напрямках (вужькому та широкому). У вужькому (функціональному) сенсі інститут безпеки туризму – це власне правовий інститут, елемент системи права, що складається з сукупності норм, які утворюють правову основу безпеки туризму, переважно охоронного характеру, об'єднаних загальним юридичним змістом, цільовими установками, завданнями, принципами та безпосереднім зв'язком із урегульованими ними суспільними відносинами у сфері безпеки туризму.

Публічне управління в широкому сенсі включає не тільки функціональний аспект, але й орга-

нізаційний і пов'язані з ним інформаційно-технологічний, а також ідеологічний аспекти безпеки туризму та гостинності.

До структури державно-правового інституту безпеки туризму входять відокремлені субінститути, а саме:

– цілі, завдання та принципи забезпечення безпеки туризму та гостинності;

– особиста безпека туристів, захист їхніх прав і законних інтересів;

– безпека праці у сфері туризму та гостинності;

– безпека підприємницької діяльності у сфері туризму та гостинності, у тому числі стандартизації та класифікації об'єктів туристичної індустрії;

– організаційні засади публічного управління безпекою туризму та гостинності;

– охорона туристичних ресурсів;

– забезпечення інтересів державної безпеки у сфері туризму (спеціальні економічні заходи з обмеження туристичної діяльності, протидія незаконній та неконтрольованій міграції, організованій злочинності, відмиванню доходів, отриманих злочинним шляхом, порядок перебування іноземних туристів у країні та ін.);

– безпека маршрутів підвищеної небезпеки, у тому числі організації діяльності інструкторів-провідників;

– саморегулювання туристичної діяльності;

– страхування у сфері туризму;

– міжнародне співробітництво у сфері туризму та гостинності тощо.

Забезпечення безпеки туризму та гостинності вимагає взаємоузгоджених зусиль центру та регіонів, спрямованих на захист матеріальних та нематеріальних соціально значущих благ людини та суспільства в цілому, що, у свою чергу, передбачає державно-владне, у тому числі примусове усунення факторів, що несуть у собі загрозу суспільству та особи, життя, здоров'я або майно громадян. У цьому аспекті гарантування безпеки туризму та гостинності охоплює комплекс повноважень із формування нормативної бази для організації та належного функціонування системи правових, економічних, організаційних та інших заходів у сфері захисту тих чи інших соціальних благ і цінностей, при тому, що такі заходи повинні відповідати як значущому благу, і рівню, і характеру наявних загроз.

**Висновки.** З огляду на вищезазначене, відзначаємо, що публічне управління у галузі туризму та гостинності в умовах невизначеності передбачає наступне:

1) прогнозування, виявлення, аналіз й оцінювання загроз безпеці;

- 2) розробку та застосування комплексу оперативних та довготривалих заходів щодо виявлення, попередження та усунення загроз безпеці, локалізації та нейтралізації наслідків їх прояву;
- 3) застосування спеціальних економічних заходів для забезпечення цієї безпеки;
- 4) організацію наукової діяльності у сфері підтримки безпеки туризму та гостинності;
- 5) координацію діяльності центральних органів публічної влади, органів публічної влади в регіонах, органів місцевого самоврядування у сфері підтримки безпеки туризму та гостинності;
- 6) фінансування витрат на безпеку, контроль за цільовим витрачанням виділених коштів;
- 7) міжнародне співробітництво з метою забезпечення безпеки туризму та гостинності;
- 8) здійснення інших заходів у сфері гарантування цієї безпеки відповідно до законодавства України.

#### REFERENCES:

1. Bezkorovaina, L.V. (Ed.). (2022). *Formuvannia suchasnykh kontseptsii upravlinnia turyzmom ta hotelno-restorannym biznesom v umovakh paradyhmy staloho rozvytku: Monohrafiia* [Formation of modern concepts of tourism and hotel-restaurant business management in the paradigm of sustainable development: Monograph]. Zaporizhzhia: Zaporizkyi Natsionalnyi Universytet, 445 p. [in Ukrainian].
2. Ioanna Farsari (2023) Exploring the nexus between sustainable tourism governance, resilience and complexity research, *Tourism Recreation Research*, 48:3, 352-367, DOI: 10.1080/02508281.2021.1922828
3. Shepel, M.Ye., Yudin, M.A., & Chyzhevskiy, Yu.I. (2024). *Mekhanizmy publichnoho upravlinnia rozvytkom sferoiu turyzmu ta yikh vplyv na vyznannia istorychnoi spadshchyny* [Mechanisms of public administration for tourism sector development and their impact on the recognition of historical heritage]. *Ekonomika: Realii Chasu. Naukovyi Zhurnal*, 1(71), 22–31. Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No1/22.pdf>. <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2024.3> [in Ukrainian].
4. Aguinis, H., Kraus, S., Poček, J., Meyer, N., & Jensen, S. H. (2023). The Why, How, and What of Public Policy Implications of Tourism and Hospitality Research. *Tourism Management*, 97, Article 104720. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104720>
5. Earl A., Hall M. (2021). *Institutional theory in tourism and hospitality*. Abingdon, Oxon ; New York, NY : Routledge, 105 p. ISBN: 978-0-367-50775-6.
6. Akhmedova, O.O., & Yermakov, I.O. (2024). *Osoblyvosti formuvannia derzhavnoi polityky zabezpechennia bezpeky turystychnoyi haluzi ta hotelno-restorannoho biznesu* [Features of the formation of state policy to ensure the security of the tourism industry and hotel-restaurant business]. *Naukovyi Visnyk: Zbirnyk Nauk Prats*, (9(322)), 100–111. Odesa: Odeskyi Natsionalnyi Ekonomichnyi Universytet [in Ukrainian].
7. Bennett R. (2017). *Tourism and logistics in an age of unprecedented crime. Perspectives from a border patrol security company*, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 9 Iss 1 pp. 86 -94
8. Lovelock, B. (2003). *New Zealand travel agent practice in provision of advice for travel risky destinations*. *Journal of Travel and Tourism Marketing*. 15(4), 259–279.
9. Tsaruk, V.V. (2023). *Turyzm v Ukraini v umovakh voiennoho stanu – problemy vidnovlennia ta poshuku novykh modelei upravlinnia* [Tourism in Ukraine under martial law – issues of recovery and search for new management models]. *Tavriiskyi Naukovo-Visnyk. Serii: Publichne Upravlinnia ta Administruvannia*, (4), 15–24. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.4.3> [in Ukrainian].
10. *Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu. Ofitsiynyy sayt* [State Tourism Development Agency. Official site] URL: <https://www.tourism.gov.ua/> [in Ukrainian]



УДК 338.48

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.8>

**Безугла Людмила Сергіївна,**

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри туризму та економіки підприємства

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0002-6520-4325

**Герасименко Тетяна Володимирівна,**

кандидат геологічних наук, доцент,

доцент кафедри туризму та економіки підприємства

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0002-5437-437X

## МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ

### PUBLIC GOVERNANCE MECHANISMS IN THE TOURISM INDUSTRY

*У статті розглядаються основні аспекти публічного управління в галузі туризму України, враховуючи сучасні виклики та трансформаційні процеси, що впливають на цю сферу. Зазначено важливість залучення організацій громадянського суспільства та локальних органів влади до процесу планування та реалізації державних та регіональних туристичних стратегій. Досліджено вплив грантових програм міжнародних донорів на розвиток туризму в Україні в умовах війни та у повоєнний час. З початком конфлікту кількість таких програм суттєво зросла, що створило нові можливості для відновлення культурної спадщини, підтримки місцевих громад та розвитку туризму і рекреації. Оскільки гранти доступні лише для неприбуткових організацій, наголошується на важливості посилення ролі цих організацій у публічному управлінні галуззю туризму в Україні.*

*У статті виокремлюються кілька ключових аспектів, які допомагають досягти ефективного розвитку туризму через активну участь організацій громадянського суспільства. Зокрема, наголошується на важливості удосконалення доступу до міжнародного фінансування, гнучкості громадських організацій у реагуванні на виклики війни, а також на підвищенні прозорості управління через залучення цих організацій до процесів ухвалення рішень. Додатково, акцентується на розвитку довіри до неприбуткових організацій, які здатні виконувати вимоги міжнародних донорів щодо звітності та контролю.*

*Запропоновано стратегічні напрями для розвитку публічного управління в туристичній галузі через посилення ролі громадських організацій. Зокрема, це створення сприятливого правового середовища, розробка програм підтримки організацій громадянського суспільства та залучення їх до прийняття рішень на всіх рівнях. Окремо виокремлюються важливість інформаційної підтримки та зміцнення довіри до громадських організацій через навчання у фінансовій звітності та моніторингу ефективності проєктів.*

*Впровадження таких змін дозволить не лише покращити управлінські процеси, а й забезпечити ефективне використання ресурсів для розвитку туризму, збереження культурної спадщини та підтримки місцевих громад, що відкриває нові можливості для фінансування та соціального розвитку в Україні.*

**Ключові слова:** публічне управління, механізми публічного управління, галузь туризму, організації громадянського суспільства, регіональний розвиток, органи публічної влади.

*The article examines the main aspects of public governance in the tourism sector of Ukraine, taking into account current challenges and transformational processes affecting this sector. The importance of involving civil society organizations and local authorities in the process of planning and implementing state and regional tourism strategies is noted. The impact of grant programs of international donors on the development of tourism in Ukraine during the war and post-war period is studied. With the beginning of the conflict, the number of such programs has increased significantly, which created new opportunities for the restoration of cultural heritage, support for local communities, and the development of tourism and recreation. Since grants are available only to non-profit organizations, the importance of strengthening the role of these organizations in public governance of the tourism sector in Ukraine is emphasized. The article highlights several key aspects that help achieve effective tourism development through the active participation of civil society organizations. In particular, the importance of improving access to international funding, the flexibility of public organizations in responding to the challenges of the war, as well as increasing the transparency of management through the involvement of these organizations in decision-making processes is emphasized. Additionally, the emphasis is on developing trust in non-profit organizations that are able to meet the requirements*

*of international donors regarding reporting and control. Strategic directions for the development of public administration in the tourism industry are proposed by strengthening the role of public organizations. In particular, this is the creation of a favorable legal environment, the development of programs to support civil society organizations and their involvement in decision-making at all levels. The importance of information support and strengthening trust in public organizations through training in financial reporting and monitoring the effectiveness of projects is highlighted. The implementation of such changes will not only improve management processes, but also ensure the effective use of resources for tourism development, preservation of cultural heritage and support for local communities, which opens up new opportunities for financing and social development in Ukraine.*

**Key words:** public administration, public administration mechanisms, tourism industry, civil society organizations, regional development, public authorities.

**Постановка проблеми.** Сучасні перетворення, які відбуваються в Україні, а також її прагнення до інтеграції з європейським співтовариством, вимагають кардинального перегляду функцій держави в контексті управління соціальними та економічними процесами. Стара система управління, що діяла в умовах командно-адміністративної моделі, вже не здатна задовольнити потреби сучасного суспільства. Європейський вектор розвитку України націлює на перехід до європейської цивілізаційної моделі, з метою створення в нашій державі політично організованого і відповідального суспільства. Важливими етапами цього шляху є активізація громадянської участі, гарантування прав і свобод людини, а також побудова нових принципів взаємодії між державою та громадянським суспільством. У даному контексті важливу роль відіграє становлення туристичної галузі, оскільки саме туризм сприяє зміцненню культурних зв'язків, розширенню економічних можливостей із залученням інвестицій [12]. Тому для досягнення успіху в реалізації цих завдань необхідно вдосконалити організацію роботи органів державного управління, місцевого самоврядування та організацій громадянського суспільства, що стане важливим кроком не лише для розвитку туризму, але і для забезпечення ефективних механізмів публічного управління в усіх сферах, зокрема в туристичній галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна практика публічного управління галуззю туризму в Україні постає важливим елементом забезпечення сталого розвитку та економічної безпеки держави. В умовах воєнного стану та повоєнного періоду питання вдосконалення механізмів управління туристичною сферою набуває особливої актуальності.

Гончарук Н. Т. та Шапран І. М. у своїх дослідженнях акцентують увагу на необхідності впровадження стратегій розвитку туризму, які відповідають викликам сучасності та сприятимуть інтеграції туристичної галузі у повоєнну економічну реабілітацію України. Вони підкреслюють, що розвиток туризму має стати одним з головних

інструментів забезпечення економічної безпеки та стабільності [2].

Паралельно з цією роботою Шапран І. М. аналізує теоретичні основи механізмів публічного управління туристичною галуззю. Автор звертає увагу на важливість розробки механізмів, які враховують потреби зацікавлених сторін, інтегруючи принципи сталого розвитку в практику державного управління [11].

Литвин О. розглядає шляхи реалізації політики державного управління туристичною діяльністю в Україні, наголошуючи на важливості створення гнучкої системи державного регулювання, враховуючи сучасні соціально-економічні реалії. Авторка звертає увагу на необхідність підвищення рівня координації між державними органами та бізнесом у сфері туризму [5].

Карпенко Ю., Логвин М. та Степанова Л. у своїх працях виділяють роль громадянського суспільства в контексті розвитку інституту туризму. Вони вказують, що ефективна співпраця між органами публічного управління та громадянськими інституціями може стати основою для сталого розвитку туристичної сфери, сприяючи її соціальній значущості та економічній стабільності [6].

Крутії Г. на прикладі світового досвіду пропонує впровадження в Україні моделей публічного управління туризмом. Автор аналізує успішні міжнародні практики та пропонує їх адаптацію до національних умов, зокрема через інтеграцію інноваційних підходів до планування та реалізації туристичних програм [7].

Потравка Л. та Пічура І. наголошують на значенні публічного управління в умовах трансформації національної економіки. Вони стверджують, що цільові програми, спрямовані на розвиток туристичної галузі, повинні бути не лише економічно ефективними, але і соціально орієнтованими, сприяючи інтеграції туризму в національну економіку [8].

Таран Є. І. вводить співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування» та «публічне управління» у контексті трансформаційних процесів України. Він підкрес-

лює необхідність системного підходу до управління туристичною сферою, який би враховував багатовимірний характер її розвитку [10].

Таким чином, дослідження підтверджують необхідність вдосконалення механізмів публічного управління галуззю туризму в Україні. Вони мають враховувати світовий досвід для забезпечення стійкого розвитку, а також сприяти активному залученню громадськості до процесів планування та реалізації стратегій у цій сфері.

**Формулювання мети статті.** Метою даної статті є аналіз вітчизняних механізмів публічного управління в галузі туризму, визначення ключових напрямів їх удосконалення в умовах трансформаційних процесів, активізація ролі організацій громадянського суспільства в управлінні галуззю, а також розробка рекомендацій щодо інтеграції сучасних управлінських підходів для забезпечення сталого розвитку туристичної галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Для глибшого розуміння сучасних трансформацій у сфері управління, необхідно визначити основні концепції, що стосуються «державного управління», «публічного адміністрування» та «публічного управління», а також з'ясувати їхні спільні риси та відмінності. Перш за все, важливо пояснити перехід від традиційної концепції «державного управління» до більш гнучкої та демократичної моделі «публічного управління». У сучасному енциклопедичному словнику державного управління, поняття «державне управління» описується як діяльність органів державної влади, спрямована на створення умов для реалізації функцій держави, забезпечення прав і свобод громадян, а також узгодження інтересів різних соціальних груп [3]. Однак, з розвитком громадянського суспільства та зростанням вимог до якості публічних послуг, державні органи змушені були проводити реформи, які б сприяли як підвищенню ефективності управління, так і зміцненню ролі влади для самозбереження.

В той же час, відхід від бюрократичних процедур вимагають більш гнучких підходів, орієнтованих на надання якісних публічних послуг, що стає основою для виникнення нового виду управлінської діяльності – «публічного адміністрування», яке є частиною більш широкої концепції «публічного управління». На відміну від авторитарного характеру державного управління, публічне адміністрування орієнтоване на демократичні принципи, де об'єктом управління виступає суспільство, а не сама держава [4].

Процес трансформації державного управління в публічне адміністрування і, зрештою, в публічне

управління, зумовлений прагненням забезпечити якісне виконання публічних функцій та підвищити ефективність надання послуг [10].

Публічне управління є складним і багатограним процесом, що включає використання новітніх методів управління для забезпечення розвитку країни на демократичних засадах, забезпечуючи рівень життя громадян, відповідно до світових стандартів. На сучасному етапі розвитку в Україні виникають нові інституції, які через делегування відповідних функцій, виконують завдання, що раніше не могли бути ефективно реалізовані органами державної влади. Серед цих інституцій зазвичай знаходяться громадські організації, політичні партії, бізнес-об'єднання, професійні спілки та інші, які поступово стають активними суб'єктами публічного управління, здатними суттєво впливати на розвиток суспільства. Аналізуючи концепцію «публічного управління», можна зазначити, що, обравши європейський шлях розвитку, Україні необхідно наслідувати приклад розвинутих країн при здійсненні кроків на шляху вдосконалення державного управління.

Трансформаційні процеси в Україні вимагають детального вивчення міжнародного досвіду, оцінки його успішних практик та адаптації до національних реалій, зокрема у таких галузях, як туризм. Цей сектор, який є важливим для економіки та культури, потребує ефективного публічного управління, здатного покращити інфраструктуру, підвищити якість послуг та залучити інвестиції. Туризм, в свою чергу, є важливою складовою економічного відновлення, особливо після значної втрати економічного потенціалу в результаті повномасштабного вторгнення росії, масових переміщень людей, як всередині країни, так і за її межами [2]. Ці обставини підвищили попит на туристичні послуги, спрямовані на фізичне та психологічне відновлення населення.

Адаптація міжнародних практик управління туризмом дозволить створити ефективну модель публічного управління, яка відповідатиме потребам громадян і забезпечуватиме інтереси основних учасників суспільного процесу. Важливою частиною цієї моделі є державна політика управління туристичною діяльністю, сприяюча розвитку інфраструктури та задоволенню потреб суспільства. Основним нормативно-правовим актом, який регулює туристичну діяльність в Україні, є Закон України «Про туризм», прийнятий Верховною Радою у 1995 р. [1], а основним органом виконавчої влади, що відповідає за реалізацію державної політики у сфері туризму та курортів в Україні, є Державне агентство розвитку туризму

(ДАРТ), яке було засноване 4 грудня 2019 р. згідно з постановою Кабінету Міністрів України №995 «Питання утворення деяких центральних органів виконавчої влади». Агентство підпорядковується Міністерству громад, територій та інфраструктури України. Важливим стратегічним документом у цій сфері є «Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року», затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. №168-р. [9].

У рамках публічного управління розвиток туристичної галузі забезпечується через інтеграцію державних і недержавних організаційних структур на різних рівнях управління. Важливим аспектом є створення ефективної нормативно-правової бази, розробка податкової та бюджетно-фінансової політики, а також впровадження цифрової інформатизації, які безпосередньо сприяють розвитку туристичної галузі. Центральними елементами управлінського механізму є взаємодія загальнодержавного та регіонального рівнів, що потребує чіткого розподілу повноважень для забезпечення оптимального управління туристичним сектором.

На рівні обласних, районних та місцевих рад повинні визначатися ключові напрямки розвитку туризму, затверджуватися місцеві стратегії та програми, а також розроблятися механізми фінансування і стимулювання суб'єктів господарювання, що надають туристичні послуги. Ефективність управлінських практик в туризмі залежить від правильно обраної моделі державного регулювання та розвинених зв'язків між різними рівнями управлінської вертикалі.

З огляду на зростаючу значимість міжнародної співпраці у сфері туризму для національної економіки, роль державного управління в цій галузі безупинно підвищується. Структура управління туристичною діяльністю в Україні включає міжнародний, державний, обласний, регіональний та місцевий рівні, що дозволяє забезпечити всебічний підхід до розвитку галузі. Структура управління туристичною галуззю в Україні представлена в табл. 1.

Механізми публічного управління у сфері туризму в Україні – це система заходів, процесів і інструментів, що реалізуються органами державної влади та місцевого самоврядування,

Таблиця 1

**Структура управління туристичною галуззю в Україні**

Рівень управління	Структура (організація)	Основні функції
Міжнародний рівень	Зараз у світі існує близько 200 міжнародних організацій, які в тій чи іншій мірі опікуються проблемами співробітництва та розвитку туризму. Лідер в туристичному світі – Всесвітня туристична організація (UNWTO)	Розробка глобальних стандартів туризму, підтримка міжнародних туристичних ініціатив, сприяння міжнародній співпраці в галузі туризму.
Національний рівень	Президент України, Верховна Рада України	Прийняття законодавчих актів щодо туризму, визначення стратегічних напрямків розвитку галузі.
	Кабінет Міністрів України	Координація між міністерствами, розподіл бюджетних коштів на підтримку туризму, затвердження державних програм розвитку туризму.
	Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури	Розробка політик і програм щодо розвитку туристичної інфраструктури та її інтеграції в національну економіку.
	Державне агентство розвитку туризму	Реалізація державної політики в сфері туризму, просування України як туристичного об'єкту, розвиток регіональних ініціатив.
Обласний рівень	Управління культури і туризму обласних державних адміністрацій	Планування та підтримка розвитку туризму на обласному рівні, розробка регіональних туристичних стратегій.
Регіональний рівень	Управління культури і туризму районних державних адміністрацій	Підтримка розвитку туризму, організація турів і подій на рівні районів і громад.
Місцевий рівень	Управління культури і туризму міст, селищ, сіл, туристичні підприємства, установи, організації сфери туризму, організації громадянського суспільства	Підтримка розвитку місцевого туризму, організація турів і подій на рівні районів і громад. Безпосередня діяльність в сфері надання туристичних послуг, координація з місцевими органами для розвитку туристичної інфраструктури.

Джерело: сформовано авторами

а також іншими суб'єктами, для забезпечення розвитку туристичної галузі, підвищення її конкурентоспроможності та інтеграції в міжнародний туристичний ринок. Основні елементи механізмів публічного управління туристичною галуззю в Україні представлено у табл. 2.

З початком війни в Україні кількість грантових програм від міжнародних фондів суттєво зросла.

Ці програми спрямовані на відновлення культурної спадщини, підтримку місцевих громад та розвиток туризму і рекреації. Однак, відповідно до вимог міжнародних донорів, отримувачами грантів можуть бути лише неприбуткові організації, такі як громадські об'єднання, професійні спілки, благодійні фонди чи інші структури, які не переслідують комерційної вигоди.

Таблиця 2

### Основні елементи механізмів публічного управління в туристичній галузі в Україні

Компонент механізмів	Складові
<b>1. Нормативно-правова база</b>	
Закони	Закон України «Про туризм», «Про рекламу», «Про захист прав споживачів», «Про підприємництво».
Постанови та накази	Постанови Кабінету Міністрів України та накази профільних міністерств – встановлюють механізми реалізації державної політики в туризмі.
Міжнародні договори	Україна співпрацює з Всесвітньою туристичною організацією (UNWTO) та іншими міжнародними організаціями.
<b>2. Інституційний механізм</b>	
Державні органи	Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України – формує політику в сфері туризму та контролює її реалізацію.
	Державне агентство розвитку туризму України – відповідає за просування туристичних продуктів, підтримку регіональних ініціатив і координацію заходів розвитку туризму.
Регіональні органи влади	Обласні та місцеві адміністрації створюють департаменти або відділи туризму для розробки стратегій і програм регіонального розвитку туризму.
Громадські організації та бізнес	Блок громадських організацій, бізнес-асоціацій та підприємців сприяє реалізації проектів, ініціює співпрацю з владою, формує нові туристичні продукти.
<b>3. Фінансово-економічний механізм</b>	
Державний бюджет	Фінансування програм розвитку туризму, будівництва інфраструктури, промоції на міжнародних ринках.
Грантові програми	Отримання фінансування від міжнародних організацій, таких як ЄС, ПРООН, або приватних фондів.
Публічно-приватне партнерство	Співпраця держави та приватного сектору для реалізації масштабних проектів, зокрема в інфраструктурі чи маркетингу.
<b>4. Інформаційний механізм</b>	
Національний туристичний портал	Visitukraine.today – забезпечує доступ до інформації про туристичні послуги, маршрути та культурні події.
Рекламно-інформаційні кампанії	Організація презентацій на міжнародних туристичних виставках, створення промоційних матеріалів, залучення інфлюенсерів і ЗМІ.
Регіональні інформаційні центри	Популяризація локальних туристичних маршрутів та об'єктів.
<b>5. Соціальний механізм</b>	
Навчання кадрів	Навчання кадрів для туристичної галузі через профільні заклади освіти.
Тренінги	Проведення тренінгів для підприємців, гідів і місцевих громад, залучених до туристичної діяльності.
Інтеграція громад	Інтеграція місцевих громад у розвиток туризму через ініціативи зі створення туристичних кластерів.
<b>6. Контроль та моніторинг</b>	
Оцінка ефективності	Оцінка ефективності державних і регіональних програм розвитку туризму.
Електронні системи	Впровадження електронних систем обліку та аналізу туристичних потоків.
Регулярна звітність	Регулярна звітність про виконання планів розвитку туризму на національному та регіональному рівнях.

Джерело: сформовано авторами

Відповідно, необхідно посилити і роль організацій громадянського суспільства в механізмах публічного управління галузі туризму в Україні. Завдяки профінансованим проєктним заявкам, суттєво зростає підтримка розвитку інфраструктури туризму, покращуються умови збереження культурної спадщини та підтримки місцевих громад, відкриваються нові можливості:

- удосконалення доступу до міжнародного фінансування, де громадські організації є основними посередниками для отримання грантів від таких міжнародних фондів, як ЄС, ЮНЕСКО, ПРООН, USAID, GIZ тощо. Ці фонди зазвичай вимагають прозорості, громадського контролю та неприбуткової мотивації;

- формування гнучкості та ініціативності організацій громадянського суспільства з метою їх оперативного адаптування до нових викликів і забезпечення ініціювання локальних проєктів у співпраці з місцевими громадами, експертами та державними органами;

- посилення довіри міжнародних донорів до неприбуткових організацій, які мають досвід у підготовці звітності та дотриманні міжнародних стандартів, що підвищує рівень співробітництва з такими організаціями;

- сприяння розвитку інклюзії місцевих громад у процеси розвитку туризму, що дозволяє врахо-

увувати їхні потреби та використовувати їх потенціал;

- підвищення прозорості управління через залучення неприбуткових організацій до механізмів публічного управління як додаткових інструментів громадського контролю та запобігання корупції.

Організації громадянського суспільства мають стати ключовими учасниками процесів розвитку туризму та рекреації, збереження культурної спадщини, відкриваючи нові можливості для фінансування, соціального розвитку та забезпечення прозорого управління.

Реалізація викладених принципів включає кілька ключових напрямів, кожен з яких має важливе значення для успішного впровадження змін у туристичній галузі. Пріоритетність реалізації запропонованих заходів визначатиметься на основі їхнього впливу на загальний розвиток механізмів публічного управління, ресурсозатратності та термінів виконання (рис. 1).

1. Основні засади для ефективного функціонування передбачають створення сприятливого правового середовища, що включає розробку нормативних актів для стимулювання співпраці між державними органами та організації громадянського суспільства. Підвищення прозорості управління також є важливим завданням і може



**Рис. 1.** Схема взаємозв'язку та розвитку механізмів публічного управління в туристичній галузі з посиленням ролі організацій громадянського суспільства

*Джерело: побудовано авторами*

бути досягнуто через інтеграцію організацій громадянського суспільства у процеси ухвалення рішень на регіональному та національному рівнях, а також створення механізмів громадського контролю за реалізацією програм у сфері туризму та збереженню культурної спадщини.

2. залучення ресурсів та підтримка ініціатив є невід'ємною частиною оновлення процесу туристичної діяльності. Доступ до міжнародного фінансування стає можливим завдяки розробці державної програми підтримки організацій громадянського суспільства у підготовці грантових заявок, сприяючих активнішому залученню зовнішніх ресурсів для розвитку туристичних проєктів. Крім того, фінансова підтримка на місцевому рівні через систему співфінансування дозволить реалізовувати проєкти організацій, що мають значний вплив на розвиток місцевих туристичних ініціатив.

3. Активізація громадських ініціатив є ще одним важливим кроком у створенні здорової конкуренції та інновацій в сфері туризму. Проведення конкурсів грантів для неприбуткових організацій стимулюватиме їх участь у розвитку туризму та відновленні культурної спадщини. залучення місцевих громад до обговорення ідей та проблем розвитку туризму через регулярні форуми і конференції сприятиме створенню конструктивного діалогу з активним залученням місцевих жителів до процесів розвитку туризму.

4. Інформаційна підтримка та зміцнення довіри є завершальним етапом у створенні ефективних механізмів публічного управління. Розробка національних та регіональних інформаційних кампаній дозволить підвищити обізнаність щодо ролі організацій громадянського суспільства у розвитку туризму. Водночас, зміцнення довіри міжнародних донорів через навчання неприбуткових організацій з питань фінансової звітності та

моніторингу ефективності проєктів, сприятиме кращій прозорості та ефективності використання залучених ресурсів.

Впровадження цих заходів дозволить створити стабільну основу для розвитку туризму в Україні та забезпечить максимально ефективне використання наявних ресурсів як на місцевому, так і на національному рівні.

**Висновки.** Управління туризмом в Україні на регіональному та місцевому рівнях є комплексним процесом, який включає взаємодію різних органів влади, громадських організацій та бізнесу. Чинна система публічного управління у галузі туризму передбачає взаємодію між державними та місцевими органами, а також використання різноманітних інструментів, таких як нормативно-правова база, інституційна структура, фінансово-економічні механізми, інформаційні та соціальні інструменти. Зокрема, роль організацій громадянського суспільства стає критично важливою для залучення міжнародного фінансування та підтримки інноваційних проєктів, сприяючих розвитку інфраструктури та збереженню культурної спадщини.

Впровадження запропонованих рекомендацій щодо посилення ролі організацій громадянського суспільства в управлінні туризмом може значно поліпшити ефективність використання наявних ресурсів та підвищити прозорість управлінських процесів, що в свою чергу, дозволить не лише розвивати туристичну галузь, але й забезпечити її стійкість та сталий розвиток на місцевому і національному рівнях, а також зміцнити довіру міжнародних донорів. Інтеграція організацій громадянського суспільства у процеси прийняття рішень і залучення фінансування відкриває нові можливості для реалізації масштабних та інноваційних проєктів, які матимуть довгостроковий позитивний вплив на розвиток туризму в Україні.

#### REFERENCES:

1. Pro turyzm: Zakon Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy (VVR). 1995. No 31. St. 24 [About Tourism: Law of Ukraine. Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR). 1995. No. 31. Art. 24]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Honcharuk, N. T., Shapran, I. M. (2024). Publichne upravlinnya rozvytkom haluzi turyzmu v umovakh voyennoho stanu ta povoyennyu period yak chynnyka ekonomichnoyi bezpeky ta staloho rozvytku Ukrainy [Public management of tourism development in martial law and the post-war period as a factor in economic security and sustainable development of Ukraine]. *Naukovi perspektyvy (spetsvyypusk)*. Vol. 5(47). pp. 107-120. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/11881/11941>.
3. Entsyklopedychnyy slovnyk z derzhavnoho upravlinnya (2010). [Encyclopedic Dictionary of Public Administration] Tekst / uklad. : YU.P. Surmin, V.D. Bakumenko, A.M. Mykhnenko ta in. ; za red. YU.V. Kovbasyuka, V.P. Troshchyns'koho, YU.P. Surmina. Kyiv: NADU. 820 p.
4. Entsyklopediya derzhavnoho upravlinnya (2011). [Encyclopedia of Public Administration] Tekst u 8 t. T. 8. Publichne vryaduvannya / nauk.-red. kol.: V.S. Zahors'kyu [ta in.]. L'viv: LRIDU. NADU. 712 p.

5. Lytvyn, O. (2024). Realizatsiya polityky derzhavnoho upravlinnya turystychnoyu diyal'nisty v Ukraini [Implementation of the policy of state management of tourism activities in Ukraine]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. Vol. 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-138>.
6. Karpenko, YU., Lohvyn, M., Stepanova, L. (2021). Hromadyans'ke suspil'stvo v konteksti rozvytku instytutu turyzmu [Civil society in the context of the development of the tourism institute]. *Halyts'ky ekonomichnyy visnyk*. № 3 (70). URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu).
7. Krutiy, H. (2021). Modeli publichnoho upravlinnya u sferi turyzmu: svitovyy dosvid dlya Ukrainy [Models of public administration in the field of tourism: world experience for Ukraine]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya*. Vol. (1) 82. URL: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1822021229155>.
8. Potravka, L., Pichura, I. (2020). Publichne upravlinnya rozvytkom turystychnoyi haluzi v umovakh transformatsiy natsional'noyi ekonomiky Ukrainy [Public management of the development of the tourism industry in the context of transformations of the national economy of Ukraine]. *Tavriys'kyi naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*. Vol. 3, pp. 30-36. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.4>.
9. Stratehiya rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku, vid 16 bereznya 2017 r. [Tourism and Resort Development Strategy for the period until 2026, dated March 16, 2017, № 168-p.] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p#Text>.
10. Taran, YE.I. (2020). Spivvidnoshennya ponyat' «derzhavne upravlinnya», «publichne administruvannya» ta «publichne upravlinnya» u transformatsiynykh protsesakh Ukrainy [The relationship between the concepts of «state administration», «public administration» and «public management» in the transformation processes of Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Derzhavne upravlinnya*. Vol. 31 (70). URL: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/05>.
11. Shapran, I. M. (2024). Teoretychni zasady mekhanizmv publichnoho upravlinnya haluzi turyzmu [Theoretical foundations of public management mechanisms in the tourism industry]. *Natsional'ni interesy Ukrainy*. Vol. 2. pp. 442-453. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/13312/13374>.
12. Bezuhla, L.S. (2020). Rehional'ni osoblyvosti rozvytku ekoturystychnoyi diyal'nosti v Ukraini: porivnyal'nyi analiz [Regional features of the development of ecotourism activities in Ukraine: comparative analysis]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (39), 50-57. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).50-57](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).50-57)



УДК 352.075 : 353.2 : 338.48

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.9>

**Борисенко Ольга Петрівна,**

доктор наук з державного управління, професор,

професор кафедри публічного управління та митного адміністрування

Університету митної справи та фінансів

ORCID ID: 0000-0002-2885-4986

## РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ГРОМАД І РЕГІОНІВ

### IMPLEMENTATION OF STATE POLICY IN THE SPHERE OF TOURISM AS A TOOL FOR DEVELOPING THE POTENTIAL OF COMMUNITIES AND REGIONS

*У статті розглянуто напрями реалізації державної політики у сфері туризму як інструменту розвитку потенціалу громад і регіонів. Акцентовано, що розвиток сфери туризму сприяє розширенню спроможності громад на основі ефективного використання ресурсів, формуванню спільних інтересів, забезпеченню можливостей для гідної праці, продуктивної зайнятості, підвищенню конкурентоспроможності регіону. Проте недостатня увага з боку органів державного управління та місцевого самоврядування до інституційного забезпечення туристичної сфери через нестабільність інститутів управління; нерозвиненість або низьку якість туристичної інфраструктури; відсутність розвинутої і доступної інформаційної підтримки туристичних продуктів; недостатню співпрацю між туристичними інституціями на міжрегіональному і транскордонному рівнях; несистемний науковий супровід розвитку туризму; слабку участь органів місцевого самоврядування у координації і підтримці зусиль усіх зацікавлених суб'єктів в розвитку туризму в регіонах, містах, селищах, залишає реалізацію потенціалу туристичної галузі на низькому рівні. Найбільшого руйнівного впливу на туристичну сферу вчинила повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти нашої країни, що призвело до гальмування темпів економічного розвитку, суттєвого скорочення обсягів виробництва, зменшення чисельності суб'єктів середнього і малого підприємництва туристичної галузі, скорочення кількості робочих місць, дефіциту кваліфікованих кадрів. Зазначається, що велика кількість територіальних громад, які через складні соціально-економічні умови існування, відсутність підприємницького досвіду та брак фахівців, найбільше потребують розвитку альтернативних видів діяльності. Проте для них запровадження туристичної сфери є надзвичайно складною справою. Тому важливого значення набувають такі аспекти як взаємодія органів публічного управління на регіональному та місцевому рівнях; узгодженість обласних та місцевих програм у сфері туризму; якість реалізації проєктів; рівень кваліфікації публічних службовців, від яких залежить реалізація реформи у сфері туризму.*

**Ключові слова:** публічне управління, туристична сфера, туризм, державна політика у сфері туризму, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, децентралізація, регіональний розвиток, розвиток територіальних громад.

*The article considers the directions of implementation of state policy in the field of tourism as a tool for developing the potential of communities and regions. It is emphasized that the development of the tourism sector contributes to expanding the capacity of communities based on the effective use of resources, the formation of common interests, providing opportunities for decent work, productive employment, and increasing the competitiveness of the region. However, insufficient attention from state and local government bodies to the institutional support of the tourism sector due to the instability of management institutions; underdevelopment or low quality of tourism infrastructure; lack of developed and accessible information support for tourism products; insufficient cooperation between tourism institutions at the interregional and cross-border levels; unsystematic scientific support for tourism development; weak participation of local governments in coordinating and supporting the efforts of all interested parties in the development of tourism in regions, cities, and towns, leaves the realization of the potential of the tourism industry at a low level. The most destructive impact on the tourism sector was caused by the full-scale military aggression of the Russian Federation against our country, which led to a slowdown in the pace of economic development, a significant reduction in production volumes, a decrease in the number of medium and small business entities in the tourism industry, a reduction in the number of jobs, and a shortage of qualified personnel. It is noted, a large number of territorial communities, which, due to difficult socio-economic conditions of existence, lack of entrepreneurial experience and a shortage of specialists, are most in need of the development of alternative activities. However, for them, the introduction of the tourism sector is an extremely difficult task. Therefore, such aspects as the interaction of public administration bodies at the regional and local levels; the consistency of regional and local programs in the tourism sector;*

*the quality of project implementation; the level of qualification of public servants, on whom the implementation of reforms in the tourism sector depends, are of great importance.*

**Key words:** *public administration, tourism sector, tourism, state policy in the tourism sector, state authorities, local governments, decentralization, regional development, development of territorial communities.*

**Постановка проблеми.** Забезпечення сталого розвитку регіонів України передбачає розширення спроможності громад на основі ефективного використання ресурсів, формування спільних інтересів, забезпечення можливостей для гідної праці, продуктивної зайнятості, підвищення конкурентоспроможності регіону. Одним із видів економічної діяльності, який може стати фактором реалізації потенціалу громад та регіонів в Україні, є туристична сфера. В нашій країні рівень реалізації туристичного напрямку залишається низьким, хоча має великий потенціал. Причинами є недостатня увага з боку органів державного управління та місцевого самоврядування до інституційного забезпечення туристичної сфери через нестабільність інститутів управління; нерозвиненість або низьку якість туристичної інфраструктури; відсутність розвинутої і доступної інформаційної підтримки туристичних продуктів; недостатню співпрацю між туристичними інституціями на міжрегіональному і транскордонному рівнях; несистемний науковий супровід розвитку туризму; слабку участь органів місцевого самоврядування у координації і підтримці зусиль усіх зацікавлених суб'єктів в розвитку туризму в регіонах, містах, селищах. Це обумовлює актуальність вивчення напрямів реалізації державної політики у сфері туризму для розвитку потенціалу громад та регіонів в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблемі діяльності органів публічного управління щодо розвитку сфери туризму присвячено досить широке коло праць вітчизняних науковців, серед яких можна назвати публікації Н. Гончарук, Г. Коледи, В. Бирковича, М. Борушак, І. Дишлового, І. Жук, В. Кифяка, Д. Стеценка, С. Харічкова, Т. Тимошенко та ін. Проблематику становлення механізмів регулювання сталого розвитку туризму як соціально-економічної галузі досліджено в працях таких українських науковців як Т. Безверхнюк, Н. Ведмідь, С. Захарін, М. Субота, Т. Ткаченко. Знаходження України в стані повномасштабної агресії з боку Російської Федерації формують безпекові вимоги до функціонування туристичної галузі. Тож такі науковці як О. Ахмедова піднімають питання безпеки туристичної галузі як об'єкта державного управління, а З. Бойко, Н. Горожанкіна,

В. Грушка зауважують, що в сучасних умовах війни на туристичних маршрутах необхідно облаштувати й вказати існуючі укриття. Також науковці, такі як А. Моца, А. Помаза-Пономаренко, С. Шевчук, Н. Серета, зазначають, що форсмажорні умови як пандемія COVID-19, військова агресія РФ проти України змушують українських підприємців шукати й знаходити альтернативні рішення для ведення власної справи, отримувати поштовх до розвитку нових форм і нових можливостей діяльності через розвиток нових або вже існуючих, але не достатньо ефективно функціонуючих видів туризму як крафтовий, реабілітаційний, діловий, освітній, спортивний, медичний, зелений і, навіть, воєнний. Практична реалізація розвитку туристичної сфери істотним чином залежна від потенційних можливостей і реальних спроможностей органів місцевого самоврядування підтримати бізнес організаційними, інформаційними, координаційними, фінансовими, техніко-технічними рішеннями тощо.

Зважаючи на зазначені обставини, дослідження напрямів та важелів функціонування туристичної сфери в Україні як фактору розвитку потенціалу громад та регіонів, залучення до реалізації результативної державної політики, спрямованої на підтримку галузі туризму, стимулювання залучення до неї системних інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства із дотриманням принципів сталого розвитку, викликає значний теоретичний, науково-практичний і прикладний інтерес.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз передумов, що формують потребу у розвитку туристичної сфери в громадах та регіонах та пошук напрямів вдосконалення взаємодії органів публічного управління на регіональному та місцевому рівнях.

**Виклад основного матеріалу.** Найважливішою передумовою досягнення завдань розвитку громад та регіонів стає формування соціального капіталу, який забезпечує ефективне залучення місцевого потенціалу та розкриває місцеві конкурентні переваги [1]. Відповідно, саме на основі ефективного та раціонального використання механізмів розкриття потенціалу децентралізації для розвитку регіонів та громад може бути забезпечено розвиток сфери туризму як ефективного доповнення до виробничого потенціалу громад,

що сприятиме підвищенню продуктивності праці та розширенню можливостей зайнятості в регіоні. Саме сфера туризму пов'язана з діяльністю більш як 50 галузей економіки - її розвиток сприяє підвищенню рівня зайнятості, диверсифікації національної економіки, збереженню і розвитку культурного потенціалу, збереженню екологічно безпечного навколишнього природного середовища, а також підвищує рівень інноваційності економіки територій, сприяє гармонізації відносин між різними країнами і народами [2].

Політика громад щодо облаштування середовища проживання та створення можливостей ефективної зайнятості на території громади може відігравати суттєву роль у зміцненні або, принаймні, збереженні людського потенціалу територій. Причому в перспективі залежно від очікуваного поширення форм дистанційної зайнятості чинник якості життєвого середовища набуватиме незаперечного лідерства серед мотиваторів запобігання надмірним міграціям.

Перед Україною постали нові виклики: після нищівної для туристичного сектору пандемії COVID-19, Російська Федерація розв'язала руйнівну повномасштабну військову агресію проти нашої країни. Це призвело до фінансово-економічних, матеріальних, демографічних, соціально-психологічних, ментальних та інших втрат туристичної індустрії України. Різке гальмування темпів економічного розвитку спричинило суттєве скорочення обсягів виробництва, зменшення чисельності суб'єктів середнього і малого підприємства, скорочення кількості робочих місць, дефіциту кваліфікованих кадрів. Військова агресія істотним чином вплинула на малий бізнес, який в основному забезпечує туристичну сферу. Індикаторами останніх років стало скорочення рівня зайнятості населення у віці 15-70 років до 56,5% [3]. Разом з тим, для урядів, які намагаються розвивати туристичну галузь, це період, коли необхідно переглянути підходи до використання нових можливостей з залучення туристичної сфери до активізації бізнес-середовища, покращення інфраструктури, створення сучасних та якісних робочих місць, забезпечення умов для професійної підготовки, забезпечення гідних умов праці тощо. В таких умовах актуалізується роль органів державної влади у розвитку туристичної галузі та створенні умов для ефективної співпраці органів державної влади, місцевого самоврядування та приватного сектора щодо розвитку туризму через різні механізми: адміністративні, організаційні, економічні, інформаційні, правові, екологічні тощо.

Посилення ролі міжнародного макрорегіонального співробітництва також сприяє розвитку співпраці в галузі туристичної сфери між регіонами та громадами України, а також суб'єктами інших країн в рамках транскордонного співробітництва. Місцеві громади в даному випадку виступають як потенційні осередки соціально-економічного розвитку територій на основі спільних інтересів. Можливість розвивати міжмуніципальне співробітництво дозволяє зміцнювати потужність вітчизняних учасників партнерства, робить його привабливим для масштабних економічних проєктів [4, с.109].

З метою розвитку більш конкурентоспроможної туристичної галузі, як генератора економічного зростання, розширення прав і можливостей, зайнятості й фінансових надходжень, в Україні співпрацюють всі рівні управління. Для створення умов із забезпечення прискореного розвитку сфери туризму і курортів, перетворення її у високоефективну, інтегровану у світовий ринок галузь Урядом було схвалено Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Стратегія передбачала «створення конкурентоспроможного національного туристичного продукту на засадах системної маркетингової діяльності, спрямованої на чітке позиціонування різних видів туристичних продуктів, адаптованих до вимог і очікувань споживачів», а також «забезпечення ефективного і комплексного (економічного, соціального, екологічного та інноваційного) використання наявного туристичного та курортно-рекреаційного потенціалу» [2]. Разом з цим, стратегічною метою було «системне підвищення якості інфраструктури курортів та рекреаційних територій шляхом виконання комплексної програми поетапного вдосконалення матеріально-технічної бази з використанням можливостей кластерних моделей, державно-приватного партнерства та соціального замовлення» [2]. Важливим стратегічним напрямом визначалося «удосконалення інформаційної інфраструктури рекреаційних та туристичних послуг шляхом створення центрів туристичної інформації та популяризації туристичних продуктів під час провадження ярмаркової, фестивальної та виставкової діяльності» [2]. Проте з початком повномасштабного військового вторгнення РФ в Україну масштабних руйнувань зазнав туристичний сектор України. Основними проблемами, з якими зіткнулася туристична галузь, стали: значне погіршення безпекової ситуації для життя і здоров'я людини на території України; втрата потенційних туристів як в середині країни, так і закордонних; порушення логістичного сполу-

чення з іншими країнами; окупація місць активного туристичного розвитку та місць традиційного туристичного відпочинку українських і іноземних туристів; екологічне забруднення територій через штучне створення техногенних аварій та забруднення вибухонебезпечними речовинами.

Тож питання забезпечення комплексного розвитку територій, зокрема створення сприятливих умов для залучення інвестицій у розбудову туристичної інфраструктури, удосконалення системи професійної підготовки фахівців сфери туризму, формування та просування позитивного іміджу України як країни привабливої для туризму трансформувалися у розряд завдань для післявоєнної реалізації. З військовою агресією РФ в Україні були активовані завдання розвитку внутрішнього туризму в межах існуючих можливостей і креативного використання особливих умов в країні, а також удосконалення існуючих державних механізмів підтримки, захисту й розвитку туристичної галузі.

Сьогодні центральним органом виконавчої влади, робота якого спрямована на розвиток туризму та курортів в Україні, є Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ), яке керується Кабінетом міністрів України через Міністра інфраструктури, який реалізує державну політику у сфері туризму та курортів і забезпечує сталий розвиток галузі, шляхом об'єднання досвіду, знань і ресурсів усіх учасників туристичного ринку України та міжнародних партнерів.

Водночас практична реалізація запланованих заходів основним чином покладається на регіональні та місцеві органи управління: обласні державні (військові) адміністрації, а також органи місцевого самоврядування – обласні, районні, міські, сільські та селищні ради, об'єднані територіальні громади.

Загалом система управління туристичною галуззю належить до сфери публічного управління. Вона є органічною взаємодоповнюючою складовою в системі регіонального і територіального розвитку, яка регулює діяльність взаємопов'язаних та взаємодіючих структурних компонентів, як то: органи державного управління та місцевого самоврядування, професійні спільноти фахівців-управлінців у сфері туризму, спільнота в галузі культури, спорту, освіти тощо), які в межах своєї компетенції та професійних інтересів, на підставі законодавства беруть участь в управлінні сферою туризму, формують умови для забезпечення прискореного розвитку сфери туризму та, як наслідок, забезпечують комплексний розвиток територій.

Розглядаючи систему управління сферою туризму на регіональному та місцевому рівнях в умовах децентралізації влади в Україні доцільно виокремити декілька структур (органів державної влади та органів місцевого самоврядування), що взаємодіють між собою та мають мету – розвиток туризму в Україні [5].

Основними структурними підрозділами регіонального рівня, які в змозі створити організаційні, методичні, фінансові умови для розвитку туризму є відповідні підрозділи обласної державної (військової) адміністрації. Отже, таким підрозділом є Управління туризму та курортів, до основних повноважень якого належить:

- реалізація державної політики у сфері туризму та курортів в регіоні (області);
- здійснення виконавчих та організаційно-розпорядчих функцій щодо організації і розвитку сфери туризму в регіоні (області);
- утвердження позитивного іміджу та популяризація регіону як туристичної дестинації на території України та за її межами;
- організація дотримання законодавства України у сфері туризму, курортів та рекреацій, а також здійснення контролю за його реалізацією в частині своїх повноважень;
- розробка та реалізація заходів на території області з гарантування безпеки туристів;
- розробка та реалізація заходів на території області, пов'язаних з залученням міжнародної технічної допомоги, інвестиційної діяльності та міжрегіональної співпраці;
- реалізація державної політики з питань розвитку підприємництва, державно-приватного партнерства, державної регуляторної політики;
- аналіз, координація розроблення та виконання регіональних, державних, міжнародних програм і проектів, метою яких є розв'язання проблем розвитку туристичної галузі;
- взаємодія з міжнародними організаціями з питань інвестиційної, зовнішньоекономічної діяльності та проектного фінансування в галузі туризму.

Водночас, важлива роль відводиться Департаменту комунікацій та внутрішньої політики, який здійснює організацію:

- комунікації зацікавлених суб'єктів (органів державного управління та органів місцевого самоврядування, професійної спільноти фахівців-управлінців у сфері туризму, представників громадських організацій, населення) та керівництва облдержадміністрації;
- проведення експертних зустрічей представників громадських об'єднань та громадських

рад з питань формування та реалізації державної політики, у тому числі з питань розвитку туризму;

- розповсюдження інформації про туризм в регіоні за допомогою ЗМІ, веб-сайтів, носіїв реклами, просвітницьких та комунікаційних кампаній, публічних заходів з метою інформування населення щодо реалізації державної та регіональної політики у туристичній сфері;

- сприяння формуванню позитивного іміджу регіону;

- взаємодії та надання консультативно-методичної допомоги з питань розвитку туризму в регіоні.

Департамент екології та природних ресурсів має бути залучений до участі в аналізі туристичного потенціалу щодо використання в туристичних цілях природно-заповідного фонду, ведення рекреаційної діяльності у межах територій та об'єктів, узгодження туристичних маршрутів тощо.

Особливі повноваження покладаються на Департаменти, що управляють житлово-комунальним господарством, будівництвом та розвитком містобудування, дорожнього господарства щодо розвитку обласної інфраструктури, насамперед, обласних автомобільних доріг, мережі міжрайонних та міжобласних маршрутів транспорту загального користування тощо.

Також Управління молоді і спорту в межах розвитку туризму може залучатися до облаштування безпечних маршрутів для пішого, велосипедного, водного туризму за участю органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання; організації спортивних заходів нетрадиційного напрямку (паркур, пейнбол, воркаут, ралі-рейд, орієнтування тощо).

Важлива роль в диверсифікації туристичного розмаїття належить Департаменту з питань культури, національностей та релігій, який може сприяти організації арт-центрів, виставкових галерей, етно-, рок-, джаз-фестивалів, тематичних музейних експозицій тощо.

Розвиток медичного туризму також може застосовуватися як напрям розвитку соціальної сфери. Департамент охорони здоров'я може надавати організаційну підтримку з надання правильної і перевіреної інформації щодо медичного обслуговування пацієнтів, підготовки належного пакета документів щодо медичних і оздоровчих послуг та організації подорожей з метою їх отримання.

Загалом важливого значення набуває встановлення стратегічного партнерства з дотриманням державних, приватних й суспільних інтересів між усіма зацікавленими суб'єктами з метою забез-

печення сталого розвитку туризму. Маркетизація туристичних послуг потребує розробки і просування туристичних продуктів, освоєння нових туристичних ринків, розвитку інфраструктури, людських ресурсів та інституційних структур, навчання спеціалістів із туризму, а також нарощення потенціалу в галузі туризму з метою підвищення стандартів якості надання туристичних послуг; розвитку і сприяння туризму на рівні місцевих громад. Тому вирішальним у реалізації потенціалу туристичної галузі є тісна співпраця обласних державних адміністрацій з органами місцевого самоврядування та територіальними громадами.

Законом України «Про туризм» за органами місцевого самоврядування закріплені повноваження щодо затвердження місцевих програм розвитку туризму; виділення коштів місцевих бюджетів для фінансового забезпечення місцевих програм розвитку туризму; вжиття заходів для стимулювання суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність з надання туристичних послуг [6]. Проте велика кількість територіальних громад, які через агресію Російської Федерації та складні соціально-економічні умови існування, а також відсутність досвіду та брак фахівців, відчуває потребу у розвитку альтернативних видів діяльності, запровадження нових, креативних, інноваційних видів туризму, що є для них надзвичайно складною справою. Тому важливого значення набуває узгодженість обласних та місцевих програм у сфері туризму, якість реалізації проектів, рівень кваліфікації публічних службовців, від яких залежить реалізація реформ у сфері туризму [5]. Окрім того, на органи місцевого самоврядування покладаються повноваження щодо місцевого економічного розвитку (залучення інвестицій, розвиток підприємництва), розвитку місцевої інфраструктури, зокрема доріг, мереж водо-, тепло-, газо-, електропостачання і водовідведення, інформаційно-комунікаційних мереж, об'єктів соціального та культурного призначення, планування розвитку території громади, благоустрою території, які впливають на розвиток туристичної сфери, облаштування місць для паркування, вбиральнь тощо. Ці завдання є основоположними для будь якої сфери, повністю співвідносяться з розвитком туризму та можливостями використання його для розвитку регіону, міста та громади [5].

Ще одним фактором, який не дозволяє розвинути туристичну галузь в територіальних громадах є їх недостатні фінансові можливості. Підтримання в актуальному стані й презентація об'єктів

туристичного призначення потребує фінансових ресурсів. Тому запровадження інструментів фінансової підтримки громад з боку регіональних структур, наприклад, виділення коштів обласних бюджетів для фінансового забезпечення регіональних програм розвитку туризму; фінансування методичної і консультативної допомоги щодо організації туристичної діяльності та формування туристичної інфраструктури; організація конкурсів ініціатив місцевих громад, конкурсу грантів на впровадження туристичних продуктів, координація участі в міжнародних програмах, допомогло б розкриттю потенціалу громад та регіону і популяризувало туристичну діяльність загалом.

Таким чином, розвиток територіальних громад з залученням потенціалу туристичної сфери дозволить підвищити капіталізацію території, об'єднати громаду на основі спільних інтересів, підвищити ефективність взаємодії різних рівнів публічного управління та створити комфортніші умови проживання в громадах.

**Висновки.** Розвиток туристичної сфери в Україні може й повинен стати одним з ефек-

тивних та дієвих інструментів реалізації потенціалу громад та регіонів, сприяти підвищенню рівня зайнятості, мотивувати громадян до саморозвитку і самореалізації, втримати активних і працездатних людей на своїх територіях, сприяти розвитку місцевих бюджетів, захистити навколишнє середовище, зберегти пам'ятки історії та культури, підвищити фізичний і культурний рівень населення. Водночас важливого значення набуває взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування, узгодженість обласних та місцевих програм у сфері туризму, якість реалізації проектів, рівень кваліфікації публічних службовців, від яких залежить реалізація реформ у сфері туризму. В умовах децентралізації розвиток туристичної сфери в громадах і регіонах є інструментами, що дозволяють згуртувати громаду, змінити свідомість представників громад та їх готовність до подальшого втілення реформ на своїх територіях, вирішити стратегічні проблеми та створити передумови для підвищення комфортності проживання.

#### REFERENCES:

1. Zhalilo, Ya. A., Shevchenko, O.V. & Romanova, V.V. (2019). Detsentralizatsiya vlady: poryadok dennyy na seređn'ostrokovu perspektivu [Decentralization of power: the agenda for the medium term] URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-05/2019.pdf> [in Ukrainian].
2. Ukraine. The cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). On approval of the Strategy for the development of tourism and resorts for the period up to 2026. N.p., 16 March 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80> [in Ukrainian].
3. Ukraine. State Employment Center. (2020). The situation on the labor market and the activities of the State Employment Service in 2020. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67> [in Ukrainian].
4. Shevchenko, O. V., Romanova, V. V. & Zhalilo YA. (2020). Detsentralizatsiya i formuvannya polityky rehional'noho rozvytku v Ukrayini [Decentralization and policy development of regional development in Ukraine] URL: <https://niss.gov.ua/news/novini-nisd/viyshla-drukrom-naukova-dopovid-nisd-decentralizaciya-i-formuvannya-politiki> [in Ukrainian].
5. Honcharuk N. & Kolyeda H. (2018). Systema upravlinnya sferoyu turyzmu v umovakh detsentralizatsiyi vlady v Ukrayini [Management system of tourism in the context of decentralization of power in Ukraine]. *Public administration and local self-government*, 4(39), 95-103. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018\\_04\(39\)/16.pdf/](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_04(39)/16.pdf/) [in Ukraine].
6. On Tourism. No. 324/95-VR (1995). Law of Ukraine. Restored from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

УДК 352.07:330.3:005.581.1

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.10>

**Горбата Людмила Петрівна,**

доктор філософії (PhD), доцент кафедри публічного управління та адміністрування

Національного авіаційного університету

ORCID ID: 0009-0007-6576-8925

## ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

### PRIORITY AREAS OF MONITORING AND EVALUATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS AT THE LEVEL OF TERRITORIAL COMMUNITIES

*У статті розглянуто пріоритетні напрямки моніторингу та оцінки Цілей сталого розвитку на рівні територіальних громад в Україні; проаналізовано важливість впровадження ефективних інструментів моніторингу для досягнення ЦСР на місцевому рівні, що є важливим елементом на шляху реалізації національних стратегій сталого розвитку. Визначено основні аспекти, що впливають на успішність реалізації ЦСР, зокрема: участь громади в плануванні та реалізації сталих ініціатив, ефективність використання ресурсів та моніторинг екологічних, соціальних і економічних показників. Одним із ключових аспектів є розробка та адаптація систем моніторингу, здатних вимірювати прогрес досягнення конкретних ЦСР на рівні територіальних громад. Зокрема, авторка звертає увагу на необхідність впровадження інтегрованих систем збору даних, що дозволяють оцінити не тільки кількісні, але й якісні показники розвитку громади, враховуючи екологічні, соціальні та економічні фактори. Зазначено, що найбільше значення має не лише збір і обробка даних, а й активне залучення громадян до процесів моніторингу, що сприяє підвищенню ефективності реалізації сталих ініціатив.*

*Також у статті розглянуто проблеми, пов'язані з недосконалістю наявних систем моніторингу на місцевому рівні, серед яких відсутність єдиного стандарту оцінки прогресу, обмеженість ресурсів для реалізації сталих проєктів, а також низький рівень співпраці між органами місцевого самоврядування та іншими зацікавленими сторонами. Для подолання цих проблем пропонується інтеграція місцевих ініціатив з національними стратегічними планами, що дозволяє забезпечити більш узгоджене і ефективне досягнення ЦСР. Особлива увага приділена питанням оцінки екологічної стійкості територіальних громад, оскільки екологічні аспекти є одним з основних напрямків ЦСР. Висвітлено кращі практики впровадження систем моніторингу в окремих громадах, що можуть бути використані в якості моделей для інших регіонів. Доведено необхідність удосконалення моніторингових механізмів на рівні територіальних громад для досягнення сталого розвитку, що включає в себе не лише економічне зростання, але й соціальну справедливість та екологічну стійкість.*

**Ключові слова:** сталий розвиток, територіальні громади, Цілі сталого розвитку, моніторинг та оцінка, стійкість.

*The article examines the priority areas of monitoring and evaluation of the Sustainable Development Goals at the level of territorial communities in Ukraine; analyzes the importance of implementing effective monitoring tools for achieving the SDGs at the local level, which is an important element on the path to implementing national sustainable development strategies. The main aspects that affect the success of the SDG implementation are identified, in particular: community participation in planning and implementing sustainable initiatives, resource efficiency, and monitoring of environmental, social, and economic indicators. One of the key aspects is the development and adaptation of monitoring systems capable of measuring progress in achieving specific SDGs at the level of territorial communities. In particular, the author draws attention to the need to implement integrated data collection systems that allow assessing not only quantitative but also qualitative indicators of community development, taking into account environmental, social and economic factors. It is noted that the greatest importance is not only the collection and processing of data, but also the active involvement of citizens in monitoring processes, which contributes to increasing the effectiveness of the implementation of sustainable initiatives. The article also considers problems associated with the imperfection of existing monitoring systems at the local level, including the lack of a single standard for assessing progress, limited resources for the implementation of sustainable projects, as well as the low level of cooperation between local governments and other stakeholders. To overcome these problems, the integration of local initiatives with national strategic plans is proposed, which allows for a more coordinated and effective achievement of the SDGs. Particular attention is paid to the issues of assessing the environmental sustainability of territorial communities, since environmental aspects are one of the main directions of the SDGs. The best practices of implementing monitoring systems in individual communities are highlighted, which can*

*be used as models for other regions. The need to improve monitoring mechanisms at the level of territorial communities is proven to achieve sustainable development, which includes not only economic growth, but also social justice and environmental sustainability.*

**Key words:** *sustainable development, territorial communities, Sustainable Development Goals, monitoring and evaluation, sustainability.*

**Постановка проблеми.** Моніторинг та оцінка Цілей сталого розвитку (ЦСР) на рівні територіальних громад зумовлена необхідністю забезпечення ефективного впровадження глобальних ініціатив сталого розвитку на локальному рівні. Оскільки досягнення ЦСР залежить від зусиль не тільки Уряду, а й місцевих органів влади, важливо розробляти ефективні механізми оцінки та моніторингу, які дозволяють вимірювати прогрес у досягненні цілей. В Україні на рівні територіальних громад ще не існує єдиної системи моніторингу та оцінки ЦСР, що ускладнює адекватне оцінювання результатів сталого розвитку на місцевому рівні. Враховуючи актуальність глобальних викликів, таких як зміни клімату, соціальні нерівності та економічні кризи, існує нагальна потреба у створенні дієвих інструментів, які забезпечать реалізацію сталих ініціатив і збереження ресурсів для майбутніх поколінь.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання публічного управління у контексті стратегій та механізмів реалізації концепції сталого розвитку є об'єктом активного вивчення як українських, так і зарубіжних науковців. Серед них можна виокремити Г. Кларка, Ю. Лупенка, М. Маліка, Ю. Пастуха, В. Трофимову, Б. Хьюса та інших. Значну увагу дослідники також приділяють формуванню планів розвитку територіальних громад у рамках сталого розвитку. Серед таких науковців варто згадати О. Берданова, М. Бриля, В. Вакуленка, Г. Васильченко, Т. Гоголь, І. Грищенко, О. Данчеву, А. Лелеченко, А. Сейтосманова, Е. Чубарова та ін. Їхні дослідження у сфері сталого розвитку та досягнення Глобальних цілей сталого розвитку до 2030 року є надзвичайно актуальними. Праці цих науковців зосереджені на різних аспектах і характеристиках стратегій, які застосовуються територіальними громадами. Вони враховують вплив глобалізаційних процесів і ключові завдання сталого розвитку, сприяючи створенню ефективних підходів для забезпечення сталого функціонування громад. Незважаючи на значний внесок цих дослідників, війна створює нові виклики та завдання для органів публічної влади у досягненні Цілей сталого розвитку, що обумовлює необхідність продовження наукових досліджень для пошуку ефективних напрямків моніторингу та оцінки Цілей сталого розвитку на

рівні територіальних громад.

**Метою статті** є визначення пріоритетних напрямків моніторингу та оцінки Цілей сталого розвитку на рівні територіальних громад. Зокрема, основним завданням є дослідити основні аспекти впровадження ефективних систем моніторингу, які дозволяють оцінювати соціальні, економічні та екологічні показники сталого розвитку в межах громад. Важливим аспектом є також розробка рекомендацій щодо вдосконалення методів збору та обробки даних для забезпечення більш ефективного управління сталим розвитком на місцевому рівні.

**Виклад основного матеріалу.** Україна зобов'язалася досягти Цілей сталого розвитку (ЦСР) до 2030 року, керуючись принципом «нікого не залишити осторонь». Країна представила Добровільний національний огляд (Огляд), який підсумовує результати п'ятирічної роботи щодо реалізації ЦСР. Підготовка цього огляду з акцентом на інклюзивність сприяла оцінці національного розвитку, моніторингу реформ і аналізу стратегічного планування в Україні, за активної участі громадськості на всіх етапах.

Після приєднання до Порядку денного сталого розвитку до 2030 року в Україні почали змінюватися підходи до стратегічного планування та визначення пріоритетів соціально-економічного розвитку. Робота з ЦСР розпочалася у 2015 році, і першим кроком стала їх адаптація до національних умов. Мінекономіки ініціювало інклюзивний процес локалізації ЦСР для України в 2016-2017 роках, в якому брали участь різні державні установи, агентства ООН, міжнародні організації, бізнес, експерти, громадські організації та громадянське суспільство. Науковий супровід здійснювала Національна академія наук України. Результатом цього процесу стала Базова Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» (2017), яка сформулювала національні завдання, прогнозовані цільові орієнтири та показники ЦСР для України [1].

У вересні 2019 року Президент України підписав указ «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», який визначає ЦСР як орієнтири для розробки прогнозних і програмних документів та нормативно-правових актів, спрямованих на забезпечення збалансованості



економічного, соціального та екологічного розвитку країни. Інтеграція ЦСР в публічне управління допомагає розбудовувати потенціал відповідальних державних установ [2].

Для ефективного планування та прийняття управлінських рішень важливим є проведення якісного моніторингу та оцінювання. Моніторинг ЦСР в Україні було запроваджено після адаптації глобальних ЦСР до національних умов, а оцінка прогресу була здійснена під час підготовки Огляду. Глобальна система показників ЦСР складається з 232 показників, які використовуються для аналізу досягнення глобальних ЦСР до 2030 року та для міжнародних порівнянь. Однак не всі ці показники є релевантними для України, деякі з них мають прогалини в джерелах даних. Тому для забезпечення всіх зацікавлених користувачів інформацією було визначено національні індикатори ЦСР, пріоритет надається тим, за якими збираються дані через офіційну статистичну систему.

Координація збору даних для моніторингу ЦСР була інституціоналізована через розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 року, що затвердило 183 індикатори для моніторингу ЦСР, визначаючи розпорядників інформації та терміни її подачі. Державна служба статистики України є головним координатором робіт з даними та метаданими за визначеними індикаторами. На офіційному вебсайті Держстату також створено розділ «Цілі сталого розвитку», який надає доступ до офіційних документів і даних по індикаторах ЦСР [3]. Моніторинг ЦСР в Україні проводиться щорічно, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та визначати пріоритети в політиці сталого розвитку.

Політика буде успішною лише в тому випадку, якщо вона ґрунтується на доказовій базі, що складається з фактів і даних. Наявність якісної інформації з високим рівнем дезагрегації дозволяє оцінювати досягнення прогресу або його відсутність у динаміці, що допомагає виявити потреби та забезпечує підзвітність між урядами та громадянами. Це також сприяє підвищенню обізнаності і мобілізації політичної підтримки, що стимулює розвиток.

В Україні моніторинг розпочався з оцінки досягнення ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання». Оцінка тенденцій цієї ЦСР допомогла зрозуміти основні проблеми та виклики, а також виробити рекомендації для прискорення прогресу. Однак це не єдина мета, на яку звертається увага. Усі 17 ЦСР є рівнозначними та важливими, але деякі з них, такі як ЦСР 3, ЦСР 4, ЦСР 8, ЦСР 9, ЦСР 12 і ЦСР 16, можуть бути акселераторами

змін, а інші – основою або виміром якості цих змін.

У 2019 році Міністерство економіки разом з іншими центральними органами влади провело аналіз інтеграції ЦСР на рівні завдань. Виявилось, що 17 ЦСР та 86 національних завдань були включені в 162 нормативно-правових акти Уряду. Однак, незважаючи на велику кількість документів та завдань, не всі завдання 17 ЦСР були належно враховані. Аналіз показав недоліки в українській системі державного стратегічного планування та бюджетування. Велика кількість стратегічних та програмних документів призводить до неузгодженості зусиль щодо досягнення цілей, створює дискретний підхід до формування політики, розпорошує ресурси та ускладнює ефективне використання фінансів для досягнення бажаних результатів. Відсутність системної роботи також спричиняє недофінансування важливих завдань, низький рівень виконання, дублювання функцій між органами влади і недостатню відповідальність за невиконання результатів [4].

На відміну від національного рівня, де концепція сталого розвитку вже активно втілюється центральними органами влади, на регіональному та місцевому рівнях існують значні прогалини в нормативно-правових, фінансових та інституційних механізмах впровадження ЦСР у публічну політику.

По-перше, варто відзначити важливі досягнення на національному рівні щодо вимірювання прогресу в досягненні ЦСР. Значним поштовхом цьому процесу стало впровадження Указу Президента від 30 вересня 2019 року № 722 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». Згідно з цим указом, ЦСР мають стати орієнтирами для розробки прогнозних і програмних документів, а також для створення нормативно-правових актів, що забезпечуватимуть баланс економічного, соціального та екологічного аспектів сталого розвитку.

По-друге, Державна служба статистики (Держстат) активно збирає дані щодо досягнення ЦСР за 183 індикаторами, впроваджуючи інструменти для інтерактивного представлення цієї інформації на своєму вебсайті. Уряд також опублікував перший моніторинговий звіт про стан реалізації ЦСР станом на 2019 рік.

По-третє, Стратегія національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни» [5] включає сталий розвиток національної економіки як один із ключових інструментів реалізації національних пріоритетів та забезпечення національної безпеки.

3-поміж індикаторів для моніторингу досягнення ЦСР лише 20 мають регіональну дезагрегацію. Хоча національна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки визначає загальний напрямок сталого розвитку регіонів і розроблена з урахуванням ЦСР [6], як зазначено в документі, однак досі відсутня чітка прив'язка до секторальних стратегій та індикаторів (КРІ) для вимірювання досягнень ЦСР.

У сучасних умовах територіальні громади мають можливість і повинні докладати значних зусиль для досягнення ЦСР, навіть більше, ніж органи центральної влади. Це підтверджують численні експертні дослідження. Наприклад, Національний інститут стратегічних досліджень пропонує низку рекомендацій в аналітичних записках щодо покращення координації та моніторингу реалізації ЦСР, а також вдосконалення стратегічного планування на регіональному та місцевому рівнях.

Основними адміністративно-територіальними одиницями, що займаються управлінням сталим розвитком, є територіальні громади. Вони відіграють важливу роль у створенні комфортного середовища для своїх жителів на основі концепції сталого розвитку та несуть відповідальність перед ними та майбутніми поколіннями за прийняття рішень у сфері планування та реалізації завдань соціально-економічного розвитку, зокрема через залучення інвестицій.

Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні передбачає передачу значної частини повноважень на базовий рівень, включаючи економічний розвиток, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури та соціальних об'єктів. Ці проекти зазвичай реалізуються через механізм державно-приватного партнерства (ДПП). Крім того, територіальні громади відповідають за питання благоустрою, забудови, надання комунальних послуг тощо.

Прикладом є індикатор ЦСР-17 «Партнерство заради сталого розвитку», який вимірює кількість проектів ДПП. Проблема полягає у якості даних. Виконання завдань цієї цілі є критично важливим не тільки з економічної точки зору, а й для забезпечення ресурсів, необхідних для реалізації всіх інших цілей сталого розвитку. Найбільшу вигоду отримує саме громада. У майбутньому проекти державно-приватного партнерства (ДПП) будуть забезпечувати стабільні податкові надходження до державного та місцевого бюджетів, які потім будуть використані для досягнення сталого розвитку згідно зі стратегією громади, яку було роз-

роблено за участі її мешканців (це передбачено Ціллю 11).

Цей приклад показує наявний розрив та асиметрію в публічній політиці: ми плануємо і вимірюємо досягнення ЦСР на глобальному та національному рівнях, але їх фактичне виконання здійснюється на локальному рівні, де відсутні чіткі механізми оцінки результатів та коригування політики.

Для вирішення масштабних проблем необхідно залучати всі рівні управління, при цьому забезпечувати сумісність та взаємодоповнюваність стратегічних політик та практичних кроків їх реалізації. Система ЦСР може стати інтегруючим механізмом, сприяючи синергії та співпраці між різними рівнями управління та організаціями, зосереджуючи зусилля та ресурси на досягненні спільних цілей.

ЦСР здатна виступати орієнтиром для визначення пріоритетів і цільових показників у стратегічному плануванні на всіх рівнях, що може стати основою для партнерства на вертикальному та горизонтальному рівнях у публічному управлінні, а також у формуванні бізнес-стратегій і життєвих орієнтирів громадян. Особливе значення має узгодження цілей розвитку адміністративно-територіальних одиниць з ЦСР, зокрема у контексті складання і виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку, розробки та фінансування адресних програм, надання базових соціальних послуг та створення умов для ведення бізнесу через партнерство.

У цьому контексті необхідно забезпечити:

- здатність територіальних громад до стратегічного планування реалізації ЦСР на своїй території. Серед актуальних завдань є визначення ролі регіонів і громад у досягненні національних ЦСР і розробка завдань та індикаторів для їх реалізації, враховуючи практики локалізації в Україні та інших країнах. Україні необхідна підтримка в інституційному, методичному та технічному плані, щоб підвищити ефективність місцевих громад у досягненні ЦСР;

- комплексний підхід до оцінки рішень з огляду на їх вплив на досягнення кількох ЦСР, а також оцінка того, як завдання інших ЦСР впливають на реалізацію конкретних рішень;

- ефективна горизонтальна та вертикальна координація секторних політик. В урядовому моніторинговому звіті зазначено такі акселератори для досягнення ЦСР, як: зміни в підходах до управління, покращення якості управління, зміни в політиці зайнятості, а також реформи в охороні здоров'я і освіті.

Для досягнення цих завдань важливо використовувати такі інструменти:

- інноваційні технології просторового управління;
- розвиток соціальної відповідальності бізнесу;
- формування нових вимірів державно-приватного партнерства;
- розширення внутрішньорегіональної та міжрегіональної кооперації;
- застосування інструментів оцінки стійкості [7];
- запровадження механізмів моніторингу та оцінки результатів.

Водночас виникають дослідницькі завдання щодо визначення цільових показників на локальному рівні, що відповідатимуть реальним можливостям і повноваженням органів влади на кожному рівні, а також розробка механізмів оцінки та моніторингу їх реалізації.

Ще одним прикладом є реалізація заходів досягнення Оперативної цілі 2 «Формування горизонтальної та вертикальної координації державних секторальних політик та державної регіональної політики», серед яких:

1. Забезпечення впровадження Цілей сталого розвитку на регіональному та місцевому рівнях, з інтеграцією їх у формування політики на всіх рівнях: горизонтально (в межах галузевих програм та стратегій) і вертикально (на базовому, субрегіональному, регіональному та макрорегіональному рівнях, а також на рівні міжмуніципального співробітництва).

2. Розробка та впровадження системи узгоджених критеріїв, які оцінюють соціальні, економічні та екологічні наслідки впливу політики та можливість досягнення Цілей сталого розвитку на регіональному рівні [8].

З огляду на вищевикладене виникає необхідність інтегрованого підходу, зокрема, розробки та впровадження інтегрованих систем моніторингу, які враховують всі три складові сталого розвитку – соціальну, економічну та екологічну. Локальні ініціативи мають бути тісно пов'язані з національними планами та стратегіями, що дозволить створити єдину систему вимірювання прогресу в досягненні ЦСР [9].

Впровадження системи моніторингу ЦСР дозволить створити локальні системи моніторингу, які інтегруються з регіональними та національними платформами; забезпечити регулярний збір даних за ключовими соціальними, економічними та екологічними показниками. А розробка локальних індикаторів ЦСР – визначити пріоритетні показники, що відображають специфіку гро-

мади; узгодити локальні індикатори з національними та міжнародними стандартами.

Також серед пріоритетних напрямків моніторингу та оцінки Цілей сталого розвитку на рівні територіальних громад варто виокремити використання цифрових технологій, а саме: запровадити цифрові інструменти для збору, аналізу та візуалізації даних; використовувати геоінформаційні системи (ГІС) для моніторингу екологічних показників.

Разом з тим територіальним громадам варто подбати про розвиток кадрового потенціалу, зокрема: організувати навчання для працівників органів місцевого самоврядування щодо збору та аналізу даних; підвищувати кваліфікацію посадових осіб у сфері сталого розвитку.

В умовах війни та повоєнної відбудови та відновлення, забезпечуючи стійкість та сталий розвиток, територіальні громади уже сьогодні демонструють якісні проекти у співпраці з міжнародними партнерами, з науковими установами, громадськими організаціями для розробки та впровадження ефективних практик моніторингу. Також у цьому напрямку потрібно встановлювати партнерські відносини з бізнесом для залучення додаткових ресурсів.

Впровадження цих рекомендацій дозволить органам місцевого самоврядування ефективно оцінювати прогрес у досягненні ЦСР, приймати обґрунтовані рішення та сприяти сталому розвитку територіальних громад.

Також для досягнення ефективності моніторингу ЦСР важливим є залучення місцевих громад до процесів збору даних, аналізу та оцінки. Активна участь громадян у цих процесах сприяє підвищенню прозорості, довіри до органів місцевого самоврядування та забезпечує більш точне відображення реальних потреб територіальних громад.

Існуючі системи моніторингу на рівні територіальних громад стикаються з низкою проблем, таких як відсутність єдиного стандарту оцінки прогресу, обмеженість ресурсів для належного функціонування моніторингових механізмів, а також недостатня співпраця між органами місцевого самоврядування та іншими зацікавленими сторонами. Це створює значні труднощі у забезпеченні реального прогресу в досягненні ЦСР на місцевому рівні.

Для підвищення ефективності моніторингу та оцінки ЦСР на рівні громад необхідно розробити комплексну стратегію, що включає створення єдиних стандартів збору та обробки даних, навчання місцевих органів влади та громадян в питаннях

моніторингу, а також стимулювання співпраці між місцевими, національними та міжнародними організаціями.

Так, в окремих територіальних громадах вже успішно реалізуються пілотні проекти, спрямовані на моніторинг сталого розвитку. Ці практики можуть стати ефективними моделями для інших регіонів, що дозволить сприяти більш широкому впровадженню інноваційних рішень у сфері сталого розвитку.

**Висновки.** Отже, ефективний моніторинг та оцінка Цілей сталого розвитку на рівні територіальних громад є основою для забезпечення сталого розвитку на національному рівні. Для цього важливо впроваджувати системи, які дозволяють не лише вимірювати прогрес, а й активізувати місцеві спільноти, сприяти розвитку партнерських відносин між органами влади, громадянами та іншими зацікавленими сторонами.

Запровадження інтегрованих систем моніторингу, які дозволяють збирати, аналізувати та використовувати дані для оцінки прогресу

досягнення ЦСР на рівні громад. А удосконалення методів збору, систематизації та аналізу даних має відбуватися з урахуванням специфіки місцевого рівня. Це включає використання цифрових інструментів, стандартизацію показників та їх узгодження з міжнародними стандартами. Окрім того важливим аспектом є залучення місцевих громад до процесів моніторингу та оцінки, що сприяє підвищенню прозорості управління та формуванню довіри до органів влади.

Таким чином, впровадження ефективних систем моніторингу та оцінки ЦСР сприятиме покращенню управління сталим розвитком на рівні територіальних громад, що є важливим кроком до реалізації загальнонаціональних і міжнародних цілей сталого розвитку.

Подальшими науковими розвідками в цьому напрямку можуть стати вивчення та адаптація успішних міжнародних практик моніторингу ЦСР на рівні місцевих громад; аналіз можливостей співпраці громад з міжнародними організаціями для покращення моніторингових процесів.

#### REFERENCES:

1. United Nations Ukraine (2017). Tsili Staloho Rozvytku: Ukraina. Natsionalna Dopovid [Sustainable Development Goals: Ukraine. National Report]. *ukraine.un.org*. Retrieved from <https://ukraine.un.org/uk/49413-2017> [in Ukrainian].
2. Ukaz Prezydenta Ukrainy "Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku" [Decree of the President of Ukraine "On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030"]. September 30, 2019 No. 722. *www.president.gov.ua*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> [in Ukrainian].
3. Tsili staloho rozvytku: vebсайт Derzhstatu [Sustainable Development Goals: State Statistics Service website]. (n.d.). *stat.gov.ua*. Retrieved from <https://stat.gov.ua/uk/datasets/tsili-staloho-rozvytku> [in Ukrainian].
4. Tsili staloho rozvytku: Ukraina. Dobrovilnyi natsionalnyi ohliad [Sustainable Development Goals: Ukraine. Voluntary National Review]. (n.d.). *mof.gov.ua*. Retrieved from <https://mof.gov.ua/storage/files/%D1%8F%D0%B4.pdf> [in Ukrainian].
5. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku «Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy»: Ukaz Prezydenta Ukrainy [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated September 14, 2020 "On the National Security Strategy of Ukraine": Decree of the President of Ukraine]. September 14, 2020 No. 392/2020. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> [in Ukrainian].
6. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. August 5, 2020 No. 695. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
7. Hryshchenko, I.M., & Horbata, L.P. (2024). *Terytorialni hromady: mekhanizmy zabezpechennia stiikosti [Territorial communities: mechanisms for ensuring resilience]*. Kyiv, NUBiP Ukrainy. Retrieved from <https://dglb.nubip.edu.ua/items/22dfbd9c-3afc-43d1-866c-b13b8cfb1626> [in Ukrainian].
8. Kovalivska, S.V. (2020). Tsili staloho rozvytku yak perspektyvnyi intehrator mistsevoho ta rehionalnoho rozvytku [Sustainable Development Goals as a Promising Integrator of Local and Regional Development]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen – National Institute for Strategic Studies*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/tezy-tsili-stalogo-rozvytku-1.pdf> [in Ukrainian].
9. Gryshchenko, I., Havrilenko, N., Krasnostanova, N., Kapyrulya, M., & Banchuk-Petrosova, O. (2024). The Role of Industrial policy in the Development of the States defence industry: international legal and economic regulation. *Financial and Credit activity problems of Theory and Practice*. 5(58), 290–302. Retrieved from <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4483/4206> [in English].

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.11>

**Драган Ірина Василівна,**

доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник,  
професор кафедри менеджменту  
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»  
ORCID ID: 0000-0002-6906-5000

**Драган Іван Олександрович,**

доктор наук з державного управління, професор,  
завідувач кафедри права та правоохоронної діяльності  
Державного університету «Житомирська політехніка»  
ORCID ID: 0000-0002-5716-1273

**Верительник Світлана Мельсиківна,**

доктор філософії з публічного управління та адміністрування,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Маріупольського державного університету  
ORCID ID: 0000-0002-6960-3737

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ**

### **IMPROVEMENT OF STATE INFORMATION POLICY BASED ON THE IMPLEMENTATION OF MODERN DIGITAL TECHNOLOGIES INTO THE MANAGEMENT SYSTEM**

*Статтю присвячено дослідженню сучасних умов цифрової трансформації. Зазначене зумовило необхідність удосконалення теоретичних засад щодо забезпечення управлінського процесу в галузі організації та розвитку економічних систем спільного споживання.*

*Доведено, що використання методів штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу даних, їх оптимізації та побудові на цій основі нових схем співробітництва відкриває великі перспективи у процесі управління економічними системами спільного споживання. Вони базуються на формуванні індивідуальних та бізнес-пропозицій, заснованих на дослідженні переваг та поведінки учасників систем спільного споживання завдяки розробці відповідних інтелектуальних алгоритмів та можливості постійного оновлення та адаптації систем до умов цифрової економіки, що змінюються.*

*Наведено класифікацію цифрових платформ, яку представлено наступним чином. За основними типами розрізняють: інструментальні цифрові платформи; програмні комплекси із застосуванням наскрізних технологій до роботи з інформаційними даними; інфраструктурні цифрові платформи служать для забезпечення взаємодії учасників ІТ-ринку та надання споживачам рішень для автоматизації своїх процесів; прикладні – цифрові платформи, призначені для обміну товарами та послугами між незалежними учасниками сфери діяльності.*

*Визначено особливості та роль цифрової платформатизації, як одного з драйверів впровадження цифрових технологій в управлінні економічними системами, їх роль та значення у вдосконаленні комунікації між організаціями, людьми та соціально-економічними системами, у становленні та розвитку системи спільного споживання – стало Мі глобальної організаційно-економічної моделі, яка міцно увійшла в життя та активно розвивається, набула такого масштабу, що вже сьогодні становить альтернативу ринкової економіки на світовому рівні.*

*Масштабність проблем державної цифрової (інформаційної) політики в Україні, пояснюється стрімким розвитком цифрової економіки, отже, цифрові методи та інструменти, що використовуються в процесі управління системами спільного споживання, вимагають постійної адаптації до змін, оновлення вимог до публічного менеджменту для активного впровадження в діяльність сучасних організацій.*

**Ключові слова:** державна політика, інновації, інформаційна політика, управлінська система, цифрова платформа, цифрова трансформація.

*The article is devoted to the study of modern conditions of digital transformation. This has led to the need to improve the theoretical foundations for ensuring the management process in the field of organization and development of economic systems of shared consumption.*

*It has been proven that the use of artificial intelligence and machine learning methods for data analysis, their optimization and the construction of new cooperation schemes on this basis opens great prospects in the process of managing economic systems of shared consumption. They are based on the formation of individual and business proposals, based on the study of the benefits and behavior of participants of shared consumption systems thanks to the development of appropriate intelligent algorithms and the possibility of constant updating and adaptation of systems to the changing conditions of the digital economy.*

*The classification of digital platforms is given, which is presented as follows. The main types are: instrumental digital platforms; software complexes using end-to-end technologies for working with information data; infrastructural digital platforms serve to ensure the interaction of IT market participants and provide consumers with solutions for automating their processes; applied – digital platforms designed for the exchange of goods and services between independent participants in the field of activity.*

*The peculiarities and role of digital platformization as one of the drivers of the introduction of digital technologies in the management of economic systems, their role and significance in improving communication between organizations, people and socio-economic systems, in the formation and development of the joint consumption system – a sustainable global organizational and economic model, which has firmly entered life and is actively developing, has acquired such a scale that it is already an alternative to the market economy at the world level.*

*The scale of the problems of state digital (information) policy in Ukraine is explained by the rapid development of the digital economy, therefore, digital methods and tools used in the process of managing shared consumption systems require constant adaptation to changes, updating the requirements for public management for active implementation in the activities of modern organizations.*

**Key words:** state policy, innovation, information policy, management system, digital platform, digital transformation.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Розвиток економіки та суспільства на сучасному етапі цифрової трансформації передбачає тіснішу інтеграцію сучасних цифрових технологій у системи менеджменту різного рівня. У рамках такої інтеграції відбувається активне впровадження цифрових інноваційних підходів у бізнес-процеси організацій, які вони реалізують у моделі стратегічного, тактичного та оперативного управління виробництвом та ресурсами, а також створенні схеми організаційної взаємодії.

Це повною мірою стосується і такої, порівняно нової форми взаємодії, як економічні системи спільного споживання, цифрові платформи на базі надання їм доступу до інформації та різних інноваційних цифрових сервісів. Використання методів штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу даних, їх оптимізації та побудові на цій основі нових схем співробітництва відкриває великі перспективи у процесі управління економічними системами спільного споживання. Вони базуються на формуванні індивідуальних та бізнес-пропозицій, заснованих на дослідженні переваг та поведінки учасників систем спільного споживання завдяки розробці відповідних інтелектуальних алгоритмів та можливості постійного оновлення та адаптації систем до умов цифрової економіки, що змінюються.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальним та прикладним аспектам ста-

новлення державної інформаційної політики з визначенням її проблемних сторін присвячені наукові публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників, а саме: В. Вишневського, О. Джуцова, П. Друкера, С. Коляденко, І. Карчева, Б. Кінг, О. Крюкова, Р. Ліпсі, Л. Ляміна, В. Ляшенко, Д. Мельника, В. Пілінського, К. Скінера, Н. Стеблина, В. Шамрая, Ю. Шемшученка та ін..

**Формулювання цілей статті.** Сучасні умови цифрової трансформації зумовлюють необхідність удосконалення теоретичних засад щодо забезпечення управлінського процесу в галузі організації та розвитку економічних систем спільного споживання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нині цифрові платформи виступають одним із драйверів у процесі впровадження цифрових технологій у життєдіяльність суспільства. Ключова ідея цифрових платформ у бізнесі полягає у взаємодії та налагодженні комунікацій між учасниками процесу (організаціями, людьми та соціально-економічними системами) у режимі реального часу. За рахунок впровадження цієї цифрової технології відбувається перетворення існуючих економічних галузей і перехід на новий формат функціонування, створюючи тим самим нові ринки, нові форми участі або ведення бізнесу, що конкурують з традиційними формами господарської діяльності, забезпечується безпосередня взаємодія між групами користувачів.

Перспективний напрямок – використання технології блокчейн у створенні регіональних і навіть глобальних платформ, які можуть безпосередньо поєднати виробників товарів із споживачами та виключити з ланцюжка постачання ритейлерів. Платформна модель стала основою успіху багатьох сьогоденних найбільших, швидкозростаючих та важливих компаній, таких як Google, Amazon, Microsoft до Uber, Airbnb, eBay та інші. Цифрові платформи перетворюють безліч економічних та соціальних сфер, від охорони здоров'я та освіти до виробництва, енергетики та уряду, вносять великі зміни у ваше повсякденне життя, дають змогу охопити дедалі більшу аудиторію та пропонують більш персоналізований та ефективний досвід [2].

Існує велика кількість визначень поняття «цифрова платформа». Не заглиблюючись у цю проблему, зупинимось на визначенні Європейської комісії: "Цифрова платформа (digital platform) є технологічною основою для надання або агрегування послуг (контенту) від постачальників до кінцевих користувачів" [1].

Отже, цифрова платформа є єдиним інформаційним простором, що включає сукупність цифрових даних для аналізу та прикладних інструментів для роботи, а також забезпечує комунікацію та вигідну взаємодію між учасниками будь-яких процесів. Основними елементами платформ є виробники та споживачі послуг, цифрові платформи з додатками, що застосовують цифрові технології роботи з даними.

Найчастіше у створенні цифрових платформ, крім інтернету, застосовуються такі цифрові технології, як інтернет речей (Internet of Things, IoT) та блокчейн (BlockChain). На практиці виділяється велика різноманітність цифрових платформ, що охоплюють широкий спектр діяльності. В даний час цифрові платформи набули поширення в різних сферах діяльності. Виділяють торгові платформи, соціальні мережі, рекламні платформи, платіжні системи, комунікаційні платформи, платформи розповсюдження додатків, послуги онлайн-посередництва, послуги платформ відео обміну, креативні канали контенту, платформи спільного споживання [2].

Цифрові платформи все ширше використовуються в підприємницькій діяльності. Цифрові платформи сприяють створенню нових ринків, нових форм участі або ведення бізнесу, які конкурують із традиційними формами господарської діяльності. Вони також забезпечують безпосередню взаємодію між різними групами користувачів. Успіх цифрових платформ, нові практики

на цифровому ринку дають змогу громадянам пропонувати послуги та мати нові можливості працевлаштування, гнучкі умови роботи і, як наслідок, новий дохід, розширення пропозиції та зниження цін, а також ефективнішого використання ресурсів. Дослідження Глобального інституту McKinsey показало, що компанії з будь-якою цифровою платформою можуть прискорити зростання прибутку порівняно з компаніями, які не мають платформи.

Цифрова платформатизація дає змогу розосередити бізнес та виробництво по різних регіонах. Великий бізнес, централізація економіки та координація виробництва в одному місці відходять на другий план, оскільки рентабельнішим стає виконання робіт не за трудовим контрактом, а на умовах аутсорсингу послуг.

Покращує спільну роботу: цифрові інструменти дають змогу робочим групам співпрацювати в режимі реального часу, незалежно від їхнього географічного положення, що сприяє ухваленню обґрунтованих оперативних рішень.

Класифікація цифрових платформ представлено наступним чином.

За основними типами розрізняють такі цифрові платформи:

- інструментальні цифрові платформи
- програмні комплекси із застосуванням наскрізних технологій до роботи з інформаційними даними, формують прикладні рішення для обробки даних (операційні системи, наприклад, AndroidOS, iOS та інших.);
- інфраструктурні цифрові платформи служать для забезпечення взаємодії учасників ІТ-ринку та надання споживачам рішень для автоматизації своїх процесів;
- прикладні – цифрові платформи, призначені для обміну товарами та послугами між незалежними учасниками сфери діяльності (маркетплейси Amazon, Uber, Airbnb та ін.).

За масштабом діяльності виділяють такі цифрові платформи: глобальні, національні, регіональні, галузеві, підприємств. Глобальні цифрові платформи працюють у всьому світі (наприклад, YouTube). Національні цифрові платформи діють у межах країни (сервіси Дія, ПриватБанк). Регіональні цифрові платформи функціонують в окремих регіонах. Галузеві цифрові платформи діють у межах певної галузі. Платформи лише на рівні підприємств призначені для корпоративного користування [3]. Одним із прикладів цифрових платформ глобальної логістики є міжнаціональна логістична цифрова платформа Китаю LOGINK. Розробка LOGINK фінансувалася Урядом Китаю,

представляє єдину загальнодоступну платформу для інформаційного обміну у сфері логістики.

Цифрова платформа управляється на державному рівні та об'єднує 450 тисяч китайських підприємств, а також 26 морських портів та 91 логістичних парків. Учасників платформи ділять на чотири категорії: світові партнери, асоціації, комерційні підприємства та сервісні компанії. Унікальність цифрової платформи LOGINK полягає в її масштабності та стандартизації. За рахунок величезної кількості різних джерел як внутрішні китайські логістичні інфраструктури, так і закордонні морські порти, логістичні мережі, платформа LOGINK формує чітку картину і структуру глобальної логістичної системи. Стандартизація є одним із найважливіших критеріїв у розробці даної платформи, оскільки без розробки єдиних стандартів неможливо ефективно застосовувати можливості платформи міжнародним учасникам. Сервісні служби LOGINK забезпечують доступ до можливостей платформи, таких як інформаційне забезпечення, моніторинг, функції управління логістичними структурними одиницями та фінансовими послугами. [6].

У країнах ЄС існує міжнародна логістична платформа The European Logistics Platform (ELP), серед партнерів цієї цифрової платформи виділяють всесвітні, національні організації та приватні компанії. Основна мета взаємодії у цій платформі полягає у підвищенні конкурентоспроможності та збереженні лідируючих позицій у світовій торгівлі за допомогою впровадження та застосування цифрових технологій.

З переходом до платформного типу управління компанії можуть у єдиному створеному середовищі організувати завдання всіх відділів компанії, починаючи з обліку продажів, бухгалтерських операцій, закінчуючи інтеграцією логістичного підрозділу та відділу персоналу. Платформено-орієнтовані підприємства забезпечують собі організацію безперервних бізнес процесів із прозорою схемою контролю оперативних підрозділів, і навіть дає змогу підвищити якість сервісу клієнтам, поліпшити взаємодію всередині компанії. [3; 4].

Підприємства, які орієнтовані на використання цифрових платформ мають конкурентну перевагу у економічному середовищі. Такі компанії, з одного боку, посередники, які забезпечують необхідні умови, а з іншого боку, створюють інфраструктуру, за допомогою якої можуть зводити та отримувати всі цифрові дані щодо операцій користувачів програми. Активний бум на використання цифрових платформ пов'язаний з їх

функціями зі збирання та аналізу інформації для подальшої стратегії розвитку та монетизації.

Також можна класифікувати цифрові платформи у сфері діяльності та функціоналу [5]. Серед них виділено платформи системи спільного споживання (шерингові платформи).

В результаті платформатизації та інших механізмів цифрової трансформації відбувається перехід до спільного споживання – стійкої глобальної організаційно-економічної моделі, яка міцно увійшла в життя та активно розвивається, цьому значною мірою сприяють цифровізація суспільства та наступні фактори:

- уніфікація споживчого споживання;
- різноманіття форм власності;
- ускладнення організаційно-економічних та суспільних відносин;
- підвищення рівня соціальної довіри та прозорості діяльності підприємницького сектору;
- усвідомлена неефективність використання активів;
- розвиток інтернет-технологій та мережевих спільнот;
- підвищення рівня раціональності та екологічності споживання;
- економічні кризи та зниження рівня та якості життя населення.

З'являються нові форми спільних підприємств (СП) у різних сферах господарської діяльності, збільшуючи масштаби їх поширення як на глобальному рівні, так і у нашій країні. Спільне споживання розвивається, розширюються сфери та форми його застосування. Завдяки інтернету та іншим засобам цифровізації СП набуло такого масштабу, що про нього заговорили як про конкурента традиційного бізнесу. Цифрові платформи, реалізуючи концепцію спільного споживання, дають змогу об'єднуватися в необмежену кількість учасників, готових ділитися різними ресурсами, взяти їх у тимчасове користування, замість купувати у власність [3].

Слід навести найважливіші напрями еволюції управління економічними системами у процесі цифрової трансформації, що доповнюють та розширюють уявлення традиційного менеджменту, включаючи:

- розробку та впровадження універсальних систем, що дають змогу різним організаціям здійснювати управління за єдиними моделями та алгоритмами;
- комплексне рішення управлінських завдань, що здійснюється у взаємозв'язку з іншими функціональними сферами організації;
- оптимізацію та прогнозування процесів



у сфері виробництва та управління на основі принципу ERP (Enterprise Resource Planning);

- узгодження стратегічних, тактичних та оперативних планів;

- удосконалення інфраструктури та інформаційно-аналітичного забезпечення управління завдяки використанню Інтернет-технологій.

Доповнений таким чином зміст процесу управління у контексті цифрової трансформації аргументує використання сучасними організаціями економічних систем спільного споживання.

У результаті слід виділити сукупність чинників, які сприяють розвитку економічних систем спільного споживання за умов цифровізації, зокрема:

- розвиток технологічних та цифрових інновацій;

- зростання зацікавленості суб'єктів господарювання в отриманні конкурентних переваг;

- швидка зміна споживчих переваг через різні економічні та неекономічні причини, включаючи «зелений порядок денний», а також популяризацію здорового способу життя, мінімалізму, відмови від надмірного споживання та демонстрації розкоші та ін.;

- розширення соціальної взаємодії та співробітництва;

- потреба у підвищенні довіри між організаціями, що діють у бізнес-середовищі, їх численними стейкхолдерами та індивідами, а також у масштабах усього суспільства.

В цілому, зміщення управлінського фокусу з володіння ресурсами на їхнє спільне використання сприяє трансформації базових основ сучасного менеджменту, орієнтованого, перш за все, на оптимізацію ресурсного забезпечення. Очікуваним ефектом таких змін для суспільства стає раціональне споживання всіх видів ресурсів, зменшення кількості відходів та шкідливих викидів в атмосферу, скорочення «вуглецевого сліду», а також усунення всіх видів нерівності, дискримінації та розширення суспільних зв'язків. Перспективи подальшого розвитку організаційної взаємодії при цьому пов'язані з безперервним удосконаленням цифрових платформ та технологій, розширенням кількості учасників систем спільного споживання, а також посиленням тренду на усвідомлене споживання та реалізацію екологічних програм.

Це демонструє тісний зв'язок між розвитком економічних систем спільного споживання та активізацією інноваційних процесів через те, що, з одного боку, впровадження інновацій змінює споживчі переваги, забезпечуючи їхню орієнта-

цію на спільне споживання та екологічну безпеку, а з іншого – нові запити споживачів стимулюють розробку технологічних інновацій [4].

Одним із найважливіших аспектів спільного споживання є зниження ролі вертикальних структур та ієрархічних зв'язків із переходом до однорангової моделі організації, для якої характерні децентралізація управління та безпосередні економічні зв'язки між рівноправними учасниками взаємодії. Відмінною рисою такої моделі є самоорганізація учасників, що забезпечує виробництво, обмін, розподіл та споживання матеріальних та нематеріальних продуктів без використання централізованих структур управління, на основі постійного зворотного зв'язку та саморегулювання, включаючи самооцінку, ранжування та рейтингування та застосування санкцій до порушників.

Зазначене дає змогу стверджувати про те, що розвиток спільного споживання призводить до послаблення ролі традиційних ринкових бізнес-моделей, що базуються на складних ланцюжках поставок і нерідко використовують консервативні організаційні структури управління. Управлінські основи організаційної взаємодії учасників систем спільного споживання повинні будуватися з урахуванням принципів менеджменту, адаптованих до специфіки цифрової трансформації, що визначає перспективи розвитку таких систем з метою підвищення конкурентоспроможності та ступеня інноваційності учасників, якими виступають організації, їх об'єднання, цифрові платформи, а також окремі індивіди.

При цьому забезпечується цілісність генерованої та оброблюваної інформації, тоді як використання цифрових платформ відіграє роль драйвера змін, полегшуючи створення та розповсюдження інноваційних бізнес-моделей у секторі спільного споживання. У свою чергу, використання більш досконалого інформаційно-аналітичного забезпечення та інноваційних бізнес-моделей дає змогу найкращим чином відслідковувати та оцінювати потреби клієнтів для їх максимального задоволення за допомогою застосування аналітики великих даних та систем штучного інтелекту, швидкої адаптації та перебудови в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, та активного обміну знаннями, інформацією та інноваційними ідеями [5].

Тим самим, зміни вносяться до різних підсистем менеджменту організації, включаючи інформаційний менеджмент, виробничий менеджмент, інноваційний менеджмент, комунікації, організацію взаємодії зі споживачами, управління про-

суванням фірми, маркетингові технології та інші. Зазначене підтверджує перспективність переходу до використання бізнес-моделей спільного споживання та розширення складу учасників відповідних економічних систем на тлі розвитку процесів цифрової трансформації, включаючи платформування, вдосконалення Інтернет-технологій та використання штучного інтелекту [5].

Спільне споживання (далі – СС) призвело до створення нових ринків для здійснення міжорганізаційної взаємодії, які раніше були неможливими. СС стрімко розвивається і незабаром принесе користь усьому світу.

Сутність спільного споживання (СС): поділися тим, що в тебе в надлишку, з тим, хто цього потребує. Така форма особливо затребувана серед споживачів, які прагнуть нижчих цін на різноманітні товари та послуги; можливість отримати доступ до дорогих товарів або до тих, що потребують складного технічного обслуговування речей, якими тимчасово не користуються їхні власники. СС призвело до поведінкової зміни: люди більше не хочуть володіти, а хочуть споживати. СС розвивається, розширюються сфери та форми її застосування. Відбувається перехід від індустріального суспільства до СС, заснованому на цифровій взаємодії [6].

На сьогоднішній день існує велика кількість компаній, діяльність якої заснована на принципах СС у різних секторах економіки. У дослідженнях PwC зазначається, що близько 78% споживачів вважають, що модель СС призводить до скорочення витрат. Дослідниками було визначено базові критерії привабливості СС: зручний доступ

(28%), широкий вибір (32%), найкраща ціна (56%) [6].

Розвиток концепції СС, як показано вище, йде високими темпами, які багато в чому випереджають готовність законодавчого регулювання такої діяльності, тому концепції СС погано вписується в існуюче законодавство, а нові форми ще не створені. Багато в чому це зумовлено недостатнім нормативним та правовим регулюванням спільного споживання (СС). Вимагають розвитку чи вдосконалення також багато організаційно-економічних, управлінських, трудових, соціальних, правових та інших проблем СС.

**Висновки.** Доведено, що масштабність проблем державної цифрової (інформаційної) політики в Україні, пояснюється стрімким розвитком цифрової економіки, отже, цифрові методи та інструменти, що використовуються в процесі управління системами спільного споживання, вимагають постійної адаптації до змін, оновлення вимог до публічного менеджменту для активного впровадження в діяльність сучасних організацій.

Визначено особливості та роль цифрової платформізації, як одного з драйверів впровадження цифрових технологій в управлінні економічними системами, їх роль та значення у вдосконаленні комунікації між організаціями, людьми та соціально-економічними системами, у становленні та розвитку системи спільного споживання – сталої глобальної організаційно-економічної моделі, яка міцно увійшла в життя та активно розвивається, яка набула такого масштабу, що вже сьогодні становить альтернативу ринкової економіки на світовому рівні.

#### REFERENCES:

1. Aristova, I.V., (2000), "State information policy and its legal support". *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu vnutrishnikh sprav.*, Vol. 10, pp. 83-88.
2. Zhuravskiy, V.S., Rodionov, M.K. and Zhylyaiiev, I.B., (2004). *Ukraina na shliakhu do informatsijno-ho suspil'stva*. [Ukraine on the way to the information society] Politekhnik, Kyiv. Ukraine.
3. Malyk, Ya.J., (2015), "Information security of Ukraine: state and prospects for development" *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnia*, vol. 44 (1), pp. 13-20
4. (2021), *Natsional'na stratehiia spryiannia rozvytku hromadians'koho suspil'stva v Ukraini na 2021 – 2026 roky* [National strategy for promoting the development of civil society in Ukraine for 2021-2026] Zatverdzhena Ukazom Prezydenta Ukrain vid 27 veresnia 2021 roku № 487/2021/<https://www.president.gov.ua/documents/4872021-40193>. (Accessed 25 oct 2024).
5. Skoryk O.O., Riabokon' N.P. (2020), "Digital transformation of the public management model: foreign experience and domestic realities". *Elektronne «Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok»*. vol 7. pp. 3-17. URL:[http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2020/52.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/52.pdf).
6. Steblyna N.O. (2020), "Components of Digitization of politics: digital forum, digital capital and the structure of digital opportunities" *Naukovyj zhurnal «Politykus»*. Vypusk 5. pp. 126-131.

УДК 351.82:379.85 (450)

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.12>

**Кривенкова Руслана Юрївна,**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри туризму  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
ORCID ID: 0000-0002-3052-496X

**Вебер Роман Андрійович,**

здобувач другого (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
ORCID ID: 0009-0003-2147-3907

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ БЕЗБАР'ЄРНОГО СВІТУ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ (НА ПРИКЛАДІ ІТАЛІЇ)

### PUBLIC ADMINISTRATION OF THE FORMATION OF A BARRIER-FREE WORLD IN THE FIELD OF TOURISM (ON THE EXAMPLE OF ITALY)

У статті наведено розв'язання актуальної наукової проблеми публічного управління формуванням безбар'єрного світу в галузі туризму. Досліджено, що Італія має значний досвід публічного управління формуванням безбар'єрного світу в галузі туризму, приділяючи особливу увагу удосконаленню механізмів публічного управління для забезпечення доступності особам з обмеженими можливостями у різних сферах життя. В останні десятиліття країна активно реформує державну політику та інфраструктуру, туристичні об'єкти та громадські простори, забезпечуючи їх адаптацію для людей з інклюзією. Згідно зі статистичними даними, в Італії проживає понад 4,3 млн громадян з інклюзією, що становить приблизно 5,2% населення. Органи публічного управління, зокрема уряд Італії, надає велику увагу інклюзивному туризму, наприклад, запроваджено низку програм, спрямованих на покращення інтеграції інклюзивних туристів в суспільство, включаючи інвестиції в безбар'єрний транспорт, оновлення громадських місць і розширення прав доступу до медичних та освітніх послуг. Особлива увага приділяється туристичній галузі, оскільки Італія є однією з найпопулярніших туристичних країн у світі, приймаючи щорічно мільйони відвідувачів. Італійські органи публічної влади активно працюють над створенням інклюзивного туризму, надаючи доступ до історичних пам'яток та культурних установ для всіх категорій населення. Наприклад, такі туристичні міста, як Рим та Флоренція, значно покращили інфраструктуру для відвідувачів з обмеженими можливостями, забезпечивши доступність до ключових туристичних об'єктів таких, як Колізей чи Ватиканські музеї. Крім того, Італія впровадила у державній політиці в галузі туризму національну програму «Italy for All» («Італія для всіх»), яка спрямована на створення інклюзивного середовища для туристів. Проаналізовано, що Італія є лідером у законодавчій сфері стосовно прав людей з інклюзією. Прийняття законів органами державного управління таких як Закон «Legge 104», регламентує надання соціальної підтримки та створення умов для безбар'єрного доступу до освітніх і робочих місць для осіб з інклюзією. Підтримка таких ініціатив підкреслює прагнення країни до інтеграції та рівних можливостей для всіх верств населення.

**Ключові слова:** публічне управління, органи публічної влади, механізми публічного управління, туризм, галузь туризму, туристична галузь, державна політика, регіональний рівень, інклюзивний туризм, Італія, безбар'єрний світ, доступність, туристична інфраструктура, соціальна підтримка, права людей з інклюзією, Закон «Legge 104».

The article provides a solution to the current scientific problem of public management of the formation of a barrier-free world in the field of tourism. It has been studied that Italy has a significant experience in public management of the formation of a barrier-free world in the field of tourism, paying special attention to the improvement of public management mechanisms to ensure accessibility for persons with disabilities in various spheres of life. In recent decades, the country has actively reformed state policy and infrastructure, tourist attractions, and public spaces to adapt them for inclusive individuals. According to statistics, over 4.3 million people with disabilities live in Italy, representing approximately 5.2% of the population. Government authorities, particularly the Italian government, place great importance on inclusive tourism, for example, by implementing several programs aimed at improving the integration of inclusive tourists into society, including investments in barrier-free transportation, upgrades to public spaces, and expanding access to healthcare and educational services. Special attention is given to the tourism sector, as Italy is one of the most popular tourist destinations in the world, welcoming millions of visitors annually. Italian public authorities are actively working to create inclusive tourism by providing access to historical landmarks and cultural institutions for all population groups. For instance, tourist cities such as Rome and Florence have significantly

*improved infrastructure for visitors with disabilities, ensuring accessibility to key tourist sites like the Colosseum and the Vatican Museums. Furthermore, Italy has introduced in public policy in the field of tourism the national program «Italy for All», aimed at creating an inclusive environment for tourists. It has been analyzed that Italy is a leader in the legislative field concerning the rights of people with disabilities. The adoption of laws by government bodies, such as the law «Legge 104», regulates the provision of social support and the creation of conditions for barrier-free access to educational and work environments for individuals with disabilities. Supporting such initiatives underscores the country's commitment to integration and equal opportunities for all segments of the population.*

**Key words:** *public administration, public authorities, public administration mechanisms, tourism, tourism industry, tourism industry, public policy, regional level, inclusive tourism, Italy, barrier-free world, accessibility, tourism infrastructure, social support, rights of people with inclusion, Law «Legge 104».*

**Постановка проблеми.** Хоча Італія здійснила значні кроки удосконалення публічного управління в галузі туризму щодо формування безбар'єрного світу, однак існує ряд проблем, які потребують вирішення, адже близько 4 млн осіб Італії належить до інклюзивної групи [1]. Це свідчить про необхідність подальшого удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму щодо створення умов, які забезпечують інтеграцію осіб з інклюзією в суспільство та доступ до базових послуг, включаючи освіту, медицину, транспорт тощо.

Водночас, незважаючи на законодавчі ініціативи органів публічної влади такі, як Закон «Legge 104» [2], що регламентують права осіб з інклюзією, реальний стан справ на регіональному рівні в Італії залишається складним. Відсутність безбар'єрної інфраструктури, зокрема у віддалених містах і селищах, часто призводить до ізоляції людей з обмеженими можливостями. Наприклад, статистика підтверджує, що тільки близько 30% громадських будівель в Італії відповідають стандартам доступності, що ставить під загрозу реалізацію прав осіб з інклюзією на рівноправний доступ до суспільних благ [3].

Італія є однією з провідних туристичних країн, тому забезпечення доступності в туристичній галузі є особливо важливим. Незважаючи на зусилля держави, багато туристичних об'єктів, зокрема менші музеї та пам'ятки, залишаються недоступними для осіб з обмеженими можливостями [4]. Це обмежує їх можливості насолоджуватися культурною спадщиною країни.

Для вирішення проблем удосконалення публічного управління формування безбар'єрного світу в галузі туризму Італії необхідний комплексний підхід у публічному управлінні, що включає удосконалення законодавства та активну співпрацю органів публічної влади, неурядових організацій і приватного сектору [5]. Важливо також підвищити обізнаність суспільства про права людей з інклюзією та необхідність створення інклюзивного середовища. Реалізація цих ініціатив

може зробити Італію прикладом для інших країн у забезпеченні доступності та рівноправності для всіх.

**Огляд попередніх досліджень і публікацій.** Роботи таких зарубіжних авторів, як Н. Sophie (Х. Софі), J. M. Alison (Дж. М. Елісон), G. Brielle (Дж. Бріель), S. Fargion (С. Фарджіон), S. Fainstein (С. Фейнштайн), вказують на важливу роль публічного управління у просуванні державної політики щодо інклюзії, та дослідженні тенденцій інклюзивного туризму в Італії. Водночас, законодавчі ініціативи органів публічної влади такі, як Закон «Legge 104», продовжують відігравати ключову роль у забезпеченні прав осіб з інклюзією, але практичне впровадження цих норм залишається проблематичним у деяких регіонах Італії, що обговорюється у звітах ISTAT.

**Мета статті** – дослідження публічного управління формуванням безбар'єрного простору в галузі туризму на прикладі Італії.

**Виклад основного матеріалу.** Італія – це країна, що є одним із світових лідерів забезпечення доступності та інклюзивності в різних сферах суспільного життя, зокрема в галузі туризму, інфраструктурі та соціальних послугах; країна, що постійно вдосконалює механізми публічного управління зазначеними сферами. Саме тому досвід Італії щодо визначення поточного стану розвитку безбар'єрного середовища в Італії, оцінка його впливу на глобальну тенденцію формування інклюзивного суспільства має важливе значення для України.

Варто зазначити, що одним із ключових аспектів, який впливає на публічне управління формуванням безбар'єрного середовища в Італії, є її законодавча база. Закон «Legge 104» 1992 року залишається фундаментальним документом, що визначає права осіб з обмеженими можливостями та гарантує їм доступ до освіти, медичних послуг, праці, туризму та соціальної підтримки [2]. Цей закон також сприяє інтеграції осіб з інклюзією в суспільство, надаючи їм право на доступну інфраструктуру та соціальні послуги.

Галузь туризму є однією з найважливіших в економіці Італії, яка щорічно приймає мільйони туристів. Однак забезпечення доступності для людей з обмеженими можливостями залишається важливим викликом для країни. Згідно з даними ISTAT, в Італії проживає близько 4,3 млн осіб з інклюзією, що становить приблизно 5,2% від загальної кількості населення [6]. Це значна кількість, яка вимагає системного підходу до створення інклюзивного простору. Органи публічної влади Італії як провідної туристичної країни активно працюють над удосконаленням механізмів публічного управління в галузі туризму, зокрема над покращенням доступності туристичних об'єктів, готелів, транспорту та культурних пам'яток [4; 7]. Законодавчі ініціативи такі, як «Legge 104», зосереджені на захисті прав осіб з інклюзією, проте впровадження цих норм поки що залишається нерівномірним у різних регіонах Італії [3]. Однак навіть із чинним законодавством існує значний розрив між законодавчими нормами та їхньою реальністю. Наприклад, близько 70% шкіл і громадських будівель у сільських та малих містах залишаються недоступними для людей з інклюзією [8]. Це підкреслює необхідність подальших реформ у державній політиці в напрямку будівництва та регулювання доступності в таких важливих секторах, як галузь туризму, транспорт, освіта [5] тощо.

Потрібно констатувати, що Італія є однією з найбільш відвідуваних країн усього світу. За статистичними даними Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО) як спеціалізованої установи ООН, ця країна щороку приймає понад 66 млн міжнародних відвідувачів, що ставить її серед п'яти найпопулярніших туристичних напрямків у світі [7] завдяки багатій культурній спадщині країни, знаковим містам таким, як Рим, Венеція та Флоренція, а також зростаючій популярності екологічного туризму та інших видів туризму. Важ-

ливо, щоб ці туристичні потоки були доступними для людей з обмеженими можливостями. Інклюзивний вид туризму є одним із важливих напрямків розвитку туристичної галузі в Італії. Найвідоміші туристичні місця такі, як Колізей у Римі та Ватикан, вже мають інфраструктуру, адаптовану для людей з інклюзією. Наприклад, у Колізеї встановлені ліфти для людей з обмеженою мобільністю, що дозволяє їм отримати доступ до всіх рівнів історичної пам'ятки. З точки зору С. Фейнштайн, такі кроки підвищують комфортність відвідування культурної спадщини країни [9], проте велика кількість менш відомих туристичних об'єктів залишаються недоступними для людей з інклюзією.

Згідно з дослідженням, проведеним Х. Софі, Дж. М. Елісон, Дж. Бріель, близько 40% малих музеїв та історичних пам'яток Італії все ще не пристосовані для осіб з обмеженими можливостями [5]. Це створює бар'єри для інклюзії, що негативно позначається на доступності культурних об'єктів для цієї категорії відвідувачів. Таку ситуацію підтверджують дані у табл. 1.

Одним із прикладів інновацій у публічному управлінні формуванням безбар'єрного світу в галузі туризму Італії є проекти з адаптації туристичних об'єктів. Наприклад, органи публічної влади у галузі туризму активно впроваджують «інклюзивні рішення» щодо Колізею та Ватикану, забезпечуючи доступ для людей з обмеженими можливостями. Проте дослідження показують, що лише 30% менших туристичних об'єктів повністю відповідають стандартам доступності [4]. У сфері транспорту органи публічної влади в галузі туризму Італії також впроваджують інноваційні рішення для туристичної інфраструктури такі, як адаптовані автобуси та потяги з інклюзивним обладнанням, але ці програми нерідко обмежені в малих містах та сільській місцевості.

Таблиця 1

## Доступність туристичних об'єктів Італії

Туристичні об'єкти	Доступність, %	Проблеми та виклики
1. Музеї	60%	- Нестача спеціального обладнання для людей з вадами слуху та зору.
2. Історичні пам'ятки	40%	- Відсутність пандусів, ліфтів, адаптованих туалетів у багатьох пам'ятках.
3. Готелі, курорти	70%	- Не всі заклади забезпечують номери з адаптованими умовами для людей з інклюзією.
4. Громадський транспорт	55%	- Обмежена кількість транспортних засобів, пристосованих для людей з інклюзією.
5. Малі туристичні об'єкти	30%	- Відсутність доступу через нерівномірність фінансування та уваги до цих об'єктів.

Джерело: розроблено авторами (Р. Кривенкова, Р. Вебер) за даними [1; 3; 7; 10]

Незважаючи на численні ініціативи в публічному управлінні формуванням безбар'єрного світу, спрямовані на покращення доступності в Італії, поки що існують значні прогалини в галузі туризму та інфраструктурі. Основною проблемою є нерівномірний рівень безбар'єрності між великими туристичними об'єктами та меншими пам'ятками, що робить деякі культурні об'єкти недоступними для людей з інклюзією. Існує необхідність у створенні комплексних стратегій на національному рівні для забезпечення рівного доступу до всіх туристичних ресурсів країни [7].

Інша важлива проблема полягає в недостатньому розвитку механізмів публічного управління в галузі туризму, а також транспортної інфраструктури, особливо у віддалених районах Італії, де транспортні засоби не завжди адаптовані до потреб людей з обмеженими можливостями [8].

Інновації у публічному управлінні формуванням безбар'єрного туризму включають використання сучасних технологій таких, як віртуальні екскурсії для людей, які не можуть фізично відвідати туристичні місця. Органи публічної влади Італії разом із приватними організаціями працюють над впровадженням нових рішень, які допомагають зробити подорожі доступними для всіх. Загалом успішність таких ініціатив залежить не тільки від інвестицій, але й від суспільної свідомості та підтримки інклюзії на всіх рівнях публічного управління [3].

Італійський уряд у співпраці з міжнародними організаціями активно працює над усуненням цих проблем. Один із прикладів – програма «Italia Accessibile» («Італія доступна»), яка спрямована на модернізацію туристичних об'єктів та впровадження універсального дизайну для забезпечення доступності [9]. Крім того, у багатьох містах Італії проводяться спеціальні туристичні маршрути, розроблені для людей з інклюзією, що включають готелі, ресторани та туристичні об'єкти, пристосовані до їхніх потреб.

Доступність транспортних засобів є ще одним важливим аспектом публічного управління формуванням безбар'єрного середовища в галузі туризму. Італія як одна з найбільш урбанізованих країн Європи зіткнулася з проблемою модернізації своєї транспортної інфраструктури. Великі міста такі, як Рим, Мілан та Неаполь, поступово впроваджують зміни, спрямовані на покращення доступності громадського транспорту для осіб з обмеженими можливостями [8]. Наприклад, у Мілані всі нові автобуси та трамваї обладнані пандусами і місцями для інвалідних візків, що

значно полегшує пересування містом для осіб з обмеженою мобільністю.

Проте загальний стан транспортної інфраструктури залишається далеким від ідеалу. За даними Міністерства інфраструктури та транспорту Італії, тільки 45% залізничних станцій в Італії обладнані під інклюзивні потреби [8]. Це викликає значні труднощі для пересування між містами та обмежує мобільність цієї категорії населення.

Важливим кроком вперед є створення інтегрованих транспортних мереж у великих містах таких, як Рим, Валенсія, Флоренція та Мілан, де планується впровадження більш доступних транспортних засобів й інфраструктурних рішень. Водночас на державному рівні впроваджуються стимули для приватних компаній, які забезпечують транспортні послуги для людей з обмеженими можливостями, що допомагає розвивати ринок доступного транспорту.

На додаток до ініціатив органів публічного управління, також неурядові організації сприяють розвитку безбар'єрного середовища в галузі туризму. Такі організації, як *FISH* (Італійська федерація за подолання інвалідності) та *DPI Italia* (Міжнародна федерація людей з інвалідністю в Італії), активно працюють над захистом прав осіб з інклюзією та поширенням інформації про їхні потреби в суспільстві [3]. Ці організації беруть участь у створенні державної політики в галузі туризму, консультуванні органів публічної влади, а також реалізації освітніх та просвітницьких програм. Наприклад, одна з нещодавніх ініціатив *FISH* – кампанія «Città per tutti» («Місто для всіх»), яка передбачає створення інклюзивних міських просторів [2]. Кампанія фокусується на адаптації громадських місць, парків, а також спортивних та культурних об'єктів для людей з обмеженими можливостями.

На нашу думку, важливою є співпраця органів публічної влади з неурядовими організаціями, що сприяє більш ефективному впровадженню проєктів на національному рівні. С. Фарджіон підкреслює [10], що така співпраця дозволяє розробляти інклюзивні програми, враховуючи реальні потреби осіб з обмеженими можливостями та забезпечуючи ефективне використання ресурсів.

**Висновки та напрями подальших досліджень.** Отже, на підставі результатів проведеного нами дослідження можна зробити висновок, що Італія є одним зі світових лідерів щодо публічного управління формуванням безбар'єрного світу в галузі туризму. Цією країною здійснено велику кількість важливих заходів щодо удо-

сконалення механізмів публічного управління галуззю туризму. Законодавча база й такі ініціативи, як «Italia Accessibile» («Італія доступна»), а також неурядові організації покращують розвиток інклюзивної інфраструктури в Італії.

Однак для досягнення повної доступності в галузі туризму необхідні подальше удосконалення публічного управління в галузі туризму, інвестиції, відповідне законодавство, активне залучення органів публічної влади та приватного сектору. Завдяки комплексному підходу Італія зможе забезпечити рівні доступності для всіх громадян і стати прикладом для інших країн, що праг-

нуть удосконалити публічне управління формуванням безбар'єрного простору в галузі туризму. Досвід Італії є корисним для України з точки зору удосконалення публічного управління формуванням безбар'єрного простору в галузі туризму.

Серед перспективних напрямків подальших досліджень пріоритетними вважаємо: комплексний аналіз стану наукового опрацювання проблеми удосконалення публічного управління формуванням безбар'єрного простору в галузі туризму; розроблення механізмів адаптування щодо формування безбар'єрного простору в галузі туризму до умов їх реалізації в Україні.

#### REFERENCES:

1. DPI Italia (2021). *Analisi della situazione delle persone con disabilità in Italia: progressi e sfide* [Analysis of the Situation of Persons with Disabilities in Italy: Progress and Challenges]. Retrieved from <https://www.dpitalia.org/category/internazionale/> [in Italian]
2. *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana* (1992). Legge 104/1992 – Norme per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate [Law 104/1992 – Provisions for Assistance, Social Integration, and the Rights of Disabled Persons]. Retrieved from <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1992/02/17/092G0108/s> [in Italian]
3. FISH (2022). *Relazione sulle politiche di inclusione per le persone con disabilità in Italia* [Report on Inclusion Policies for Persons with Disabilities in Italy]. Retrieved from <https://www.fishonlus.it/> [in Italian]
4. European Commission (2022). *Tourism and Accessibility: A Guide to Good Practices*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/49358> [in English]
5. Sophie H., Alison J. M., & Brielle G. (2024). *Accessible and inclusive tourism experiences through strategic destination planning and management*, Auckland University of Technology, 1, 1. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/382771578\\_Accessible\\_and\\_inclusive\\_tourism\\_experiences\\_through\\_strategic\\_destination\\_planning\\_and\\_management](https://www.researchgate.net/publication/382771578_Accessible_and_inclusive_tourism_experiences_through_strategic_destination_planning_and_management) [in English]
6. Città di Torino (2023). *Il ballo dei numeri della disabilità: verba et scripta et numeri volant – ISTAT* [The Dance of Disability Numbers: Words and Written Figures Fly, and So Do Numbers – ISTAT]. Retrieved from <http://www.comune.torino.it/pass/informadisabili/2023/12/12/il-ballo-dei-numeri-della-disabilita-verba-e-scripta-et-numeri-volant/> [in Italian]
7. UNWTO (2024). *UN Tourism World. «Tourism Data and Matching Priorities – Italy». Tourism barometer. Global Tourism statistics*. Retrieved from <https://www.unwto.org/europe/italy> [in English]
8. Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti. (2021). *Rapporto sulla accessibilità dei trasporti in Italia* [Report on Transport Accessibility in Italy]. Retrieved from <https://www.mit.gov.it/node/18826> [in Italian]
9. Fainstein, S. (2017). *The Just City*. Cornell University Press. Retrieved from <https://www.cornellpress.cornell.edu/book/9780801476907/the-just-city/#bookTabs=1> [in English]
10. Fargion, S. (2018). *Social Work Promoting Participation: Reflections on Policy Practice in Italy*. *European Journal of Social Work*, 21, 4. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13691457.2017.1320528> [in English]

УДК 351.86::321.7

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.13>

**Кутков Олександр Олександрович,**

начальник Центрального управління цивільно-військового співробітництва

Генерального штабу Збройних Сил України

ORCID ID: 0009-0003-5493-6218

## МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УМОВАХ ЗМІН ВОЄННО-ПОЛІТИЧНОЇ ОБСТАНОВКИ В ДЕРЖАВІ

### MECHANISM OF STATE REGULATION OF CIVIL-MILITARY COOPERATION IN THE CONDITIONS OF CHANGES IN THE MILITARY-POLITICAL SITUATION IN THE STATE

*У статті ґрунтовно розглянуто роль механізму державного регулювання цивільно-військового співробітництва (далі – ЦВС), як ключового інструмента для забезпечення національної безпеки України в умовах динамічних змін воєнно-політичної обстановки. Визначено, що ЦВС є важливим компонентом інтеграції зусиль військових структур, державних органів влади та громадянського суспільства, що дозволяє досягати ефективної взаємодії у вирішенні кризових ситуацій, гуманітарних завдань і протидії гібридним загрозам. Особливу увагу приділено дослідженню міжнародного досвіду, насамперед країн-членів НАТО, які мають усталену систему ЦВС, а також адаптації цих стандартів до національних реалій України, що дозволяє підвищити ефективність функціонування Збройних Сил України. У дослідженні наголошено на значенні принципів ЦВС, які включають гуманізм, прозорість, раціональне використання ресурсів, спільність цілей, взаємодію та комунікацію. Ці принципи забезпечують не лише ефективне виконання військових завдань, але й сприяють формуванню позитивного ставлення громадянського суспільства до дій ЗСУ, підвищенню морального духу населення і загальної згуртованості суспільства. Узагальнено, що ЦВС реалізується на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях, що забезпечує багаторівневий підхід до вирішення як військових, так і невійськових завдань. Зроблено висновки про необхідність вдосконалення законодавчої бази, створення постійно діючих структур ЦВС на всіх рівнях, інтеграції міжнародних стандартів, забезпечення якісної підготовки військовослужбовців для роботи у сфері ЦВС та поглиблення співпраці з міжнародними організаціями. Наголошено, що розвиток механізму ЦВС сприятиме підвищенню обороноздатності держави, зміцненню довіри до військових структур, створенню безпечного середовища для громадян і досягненню стабільності в умовах сучасних викликів і загроз.*

**Ключові слова:** цивільно-військове співробітництво, державне регулювання, національна безпека, Збройні Сили України, НАТО, гібридна війна, гуманітарна допомога, стратегічні комунікації, міжнародна співпраця, прозорість.

*The article comprehensively examines the role of the mechanism of state regulation of civil-military cooperation (CMC) as a key instrument for ensuring Ukraine's national security in the context of dynamic changes in the military-political situation. It is defined that CMC is an important component of the integration of efforts by military structures, state authorities, and civil society, enabling effective interaction in addressing crisis situations, humanitarian tasks, and countering hybrid threats. Special attention is paid to the study of international experience, particularly that of NATO member states, which have an established CMC system, and the adaptation of these standards to Ukraine's realities, thereby improving the effectiveness of the Armed Forces of Ukraine. The study emphasizes the significance of CMC principles, including humanity, transparency, rational use of resources, shared goals, interaction, and communication. These principles ensure not only the effective fulfillment of military tasks but also contribute to the formation of positive public attitudes towards the actions of the Armed Forces of Ukraine, enhancing the moral spirit of the population and overall societal cohesion. It is summarized that CMC operates at the strategic, operational, and tactical levels, providing a multi-level approach to solving both military and non-military tasks. Conclusions are drawn about the necessity of improving the legislative framework, establishing permanent CMC structures at all levels, integrating international standards, ensuring quality training of military personnel for work in the CMC sphere, and deepening cooperation with international organizations. It is emphasized that the development of the CMC mechanism will enhance the country's defense capability, strengthen trust in military structures, create a safe environment for citizens, and achieve stability in the face of modern challenges and threats.*

**Key words:** civil-military cooperation, state regulation, national security, Armed Forces of Ukraine, NATO, hybrid warfare, humanitarian assistance, strategic communications, international cooperation, transparency.



**Постановка проблеми.** Механізм державного регулювання цивільно-військового співробітництва виступає центральним інструментом у процесі зміцнення національної безпеки та забезпечення стабільного функціонування держави, особливо в умовах динамічних змін воєнно-політичної обстановки. Сучасний світ стикається з різноплановими загрозами: від традиційних військових конфліктів до гібридних і асиметричних форм протистояння, що робить питання інтеграції цивільних і військових структур не лише актуальним, а й стратегічно необхідним.

Основним завданням такого механізму є створення дієвої системи координації між державними органами, військовими структурами та громадянським суспільством. Це включає забезпечення належного рівня правового регулювання, розподілу функцій і відповідальності, а також інтеграції ресурсів для досягнення спільних цілей. Важливим аспектом є прозорість процесів і залучення громадянського суспільства, що сприяє формуванню довіри до влади, підвищенню морального духу населення і загальної згуртованості суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед дослідників цивільно-військового співробітництва в Україні слід відзначити: І. Коропатника, О. Ноздрачева, В. Попова, О. Минька, Ю. Калініна, О. Сальникову, Н. Васюкову, Н. Христюченко, І. Чобіт, Е. Тітко. Праці цих науковців можуть бути теоретичним підґрунтям для порівняльного аналізу визначення поняття цивільно-військового співробітництва, усвідомлення його мети, встановлення основних функцій та завдань для складових сил оборони України.

**Мета статті** – аналіз механізму державного регулювання цивільно-військового співробітництва в умовах змінної воєнно-політичної обстановки, визначення його ключових принципів, функцій та завдань, а також розробка рекомендацій для вдосконалення цього механізму з урахуванням міжнародного досвіду, сучасних викликів та потреб національної безпеки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На думку фахівців оборонних структур передових країн світу, таких як США, Велика Британія та Німеччина [1; 6], цивільно-військове співробітництво є одним із найбільш ефективних механізмів взаємодії між збройними силами, суспільством і органами державної влади. Це дозволяє забезпечити не лише оперативну координацію, але й зміцнити довіру між населенням та оборонними інституціями держави. Саме тому цивільно-військове співробітництво стало невід'ємною функ-

цією збройних сил країн-членів НАТО. Ця функція реалізується на кількох рівнях:

- *стратегічний і оперативний рівні*, де діють органи військового управління;
- *тактичний рівень*, на якому співробітництво здійснюється військовими частинами та підрозділами [1].

Для Збройних Сил України цивільно-військове співробітництво є новою і водночас необхідною функцією, що виникла через загрози національній безпеці, спричинені агресією Російської Федерації та тимчасовою окупацією частини української території. В умовах сучасної гібридної війни, де держава-агресор використовує як військові, так і приховані невійськові методи впливу, ефективне цивільно-військове співробітництво стало ключовим компонентом національної оборони.

Зростання рівня воєнних загроз та необхідність протидії новітнім формам гібридної агресії актуалізували завдання удосконалення форм і способів застосування військ (сил) України. При цьому значення набувають не лише класичні бойові дії, а й розробка та застосування невійськових методів протиборства, зокрема – це включає взаємодію з цивільним населенням, організацію гуманітарних операцій, відновлення інфраструктури та комунікацій, підтримку правопорядку і створення безпечного середовища для громадян.

В умовах змін воєнно-політичної обстановки в державі механізми державного регулювання цивільно-військового співробітництва повинні бути адаптивними, багаторівневими та інтегрованими з іншими компонентами безпекової системи країни.

Таким чином, *удосконалення механізмів державного регулювання* цього напрямку передбачає:

- розробку та імплементацію чіткої нормативно-правової бази;
- впровадження сучасних стандартів НАТО у практику Збройних Сил України;
- посилення координації між військовими, цивільними органами управління та міжнародними партнерами;
- формування ефективної системи підготовки військовослужбовців до виконання завдань у межах цивільно-військового співробітництва [4].

Успішна реалізація цих кроків сприятиме посиленню обороноздатності України та забезпеченню стабільності навіть в умовах складної воєнно-політичної ситуації.

На тактичному рівні, у районах виконання завдань, механізм цивільно-військового співробітництва охоплює широкий спектр діяльності.

Це обумовлено тим, що виконання військових завдань тісно пов'язане з використанням об'єктів цивільної інфраструктури, встановленням комунікації із цивільним населенням, включаючи ключових формальних і неформальних лідерів.

Визнання необхідності ефективної взаємодії військового компоненту з об'єктами цивільного середовища дозволяє досягти максимальної ефективності у виконанні поставлених перед військовими частинами (підрозділами) Збройних Сил України завдань.

З огляду на сучасні реалії ведення операцій та бойових дій, особливо в умовах гібридної війни, значення цього аспекту зростає. Успішне досягнення цілей залежить від здатності командирів адаптуватися до змінних умов, застосовувати інноваційні підходи у виконанні завдань та налагоджувати тісну взаємодію із цивільними структурами. Таке осмислення взаємодії військових з цивільним середовищем стає невід'ємною частиною механізму державного регулювання в умовах постійних змін у воєнно-політичній ситуації.

Отже, *цивільно-військове співробітництво* (далі – ЦВС) є ключовим елементом сучасного механізму державного регулювання у сфері безпеки та оборони, що реалізується як на стратегічному, так і на тактичному рівнях. У цьому контексті важливим є розуміння основних функцій та завдань ЦВС, визначених нормативно-правовими документами.

Згідно з офіційними визначеннями, ЦВС включає систематичну та планомірну діяльність, яка забезпечує взаємодію Збройних Сил України з органами державної влади, місцевого самоврядування, громадськими організаціями та населенням у районах дислокації військових частин (наказ ГШ ЗСУ від 02.04.2019 № 131) [2]. Такий підхід сприяє формуванню позитивної громадської думки, створенню сприятливих умов для виконання військових завдань, а також відповідає стандартам цивільно-військового співробітництва, прийнятим у НАТО.

*Цивільно-військове співробітництво* (civil-military cooperation, CIMIC) – спільна функція, що включає набір можливостей, які інтегровані для підтримки досягнення цілей операції і дозволяють командуванню НАТО брати участь у широкому спектрі цивільно-військової взаємодії з різними невійськовими учасниками (АJP 3.19) [7].

*Групи ЦВС* – це підрозділи (тимчасово створені та штатні підрозділи військових частин), призначені для координації та практичного виконання заходів ЦВС, сприяння, у межах своєї компетенції, керівному складу органів військового управ-

ління та військових частин Збройних Сил України в організації та підтриманні відносин з цивільним населенням, місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, правоохоронними органами, міжнародними та неурядовими організаціями, засобами масової інформації в зоні (районі) ведення операції (бойових дій) (наказ ГШ ЗСУ від 06.04.2019 № 140) [5].

Варто наголосити, що основною метою ЦВС є забезпечення сприятливих умов для виконання завдань, покладених на Збройні Сили України (далі – ЗСУ), та мінімізація негативного впливу на місцеве населення під час військових операцій. Це включає ефективну взаємодію з органами влади, місцевим населенням та організаціями, особливо в районах постійної дислокації військових частин, у зонах проведення операцій чи під час запровадження режиму воєнного або надзвичайного стану.

Зміни воєнно-політичної обстановки вимагають від ЗСУ активного застосування механізмів ЦВС для досягнення ключових цілей військових операцій, які визначені Стратегією національної безпеки України [3]. Такі механізми забезпечують прозорість дій військ, підвищення довіри населення та зменшення можливих конфліктів між військовими і цивільними структурами.

У міжнародній практиці, яка стала основою для створення структур ЦВС, зазначено, що основою ефективного цивільно-військового співробітництва є встановлення довірчих відносин між збройними силами, цивільними організаціями та місцевим населенням. Для України, яка адаптує стандарти НАТО у сфері безпеки, важливим є інтегрування концепції ЦВС на всіх рівнях планування та виконання військових операцій. Це охоплює спільне планування з цивільними органами, оцінку середовища, організацію доступу до ресурсів цивільного сектора, а також інформування громадськості про дії військових.

Створення структур ЦВС та впровадження механізмів їхньої роботи дозволяє не лише досягати короткострокових цілей військових операцій, але й створювати умови для тривалого миру та безпеки, що відповідає стратегічним інтересам держави. Водночас, реалізація цього механізму вимагає постійної координації з органами державної влади, місцевим самоврядуванням та громадськими організаціями для забезпечення комплексного підходу до розв'язання завдань безпеки та оборони.

Таким чином, ЦВС є важливим інструментом державного регулювання, що спрямований на інтеграцію військових та цивільних зусиль задля досяг-

нення стабільності та безпеки в умовах постійно змінного воєнно-політичного середовища.

У контексті змін у воєнно-політичній обстановці держави, застосування ЦВС є ключовим елементом у підготовці та проведенні військових операцій, а також операцій з врегулювання кризових ситуацій, таких як гуманітарні місії. Хоча ці види операцій мають свої відмінності – різні умови середовища та специфіку взаємодії військових із цивільними організаціями і владою – низка завдань оперативного рівня залишається спільною для всіх. Ці завдання поділяються на три основні стадії: *підготовчу, оперативну та перехідну*, кожна з яких має свої ключові особливості:

- *підготовча стадія* включає планування операцій, підготовку інформації з питань ЦВС, аналіз політичних, економічних, соціальних та інфраструктурних умов цивільного середовища. ЦВС на цьому етапі забезпечують підготовку командирів та особового складу до взаємодії з цивільними організаціями і населенням, що є основою успішного виконання завдань;

- *оперативна стадія* передбачає безпосереднє виконання заходів цивільно-військової взаємодії: встановлення зв'язків із місцевими органами влади, міжнародними та неурядовими організаціями, координацію доступу до ресурсів цивільного середовища, мінімізацію негативного впливу бойових дій на населення та формування позитивної громадської думки щодо дій Збройних Сил України;

- *перехідна стадія* починається після завершення збройної фази операції і спрямована на передачу обов'язків цивільним структурам. На цьому етапі підрозділи ЦВС аналізують незадоволені потреби цивільного населення, сприяють відновленню функціонування органів державної влади та підтримують стабільність у регіоні.

Основними завданнями ЦВС у межах механізму державного регулювання є:

- постійний моніторинг та аналіз стану цивільного середовища;

- планування і координація дій із цивільними організаціями;

- формування позитивної громадської думки про дії військових;

- організація доступу до ресурсів цивільного середовища;

- підтримка заходів з евакуації цивільного населення та надання гуманітарної допомоги [4].

Різноманітність операцій вимагає постійного дослідження умов і чинників, що впливають на ефективність ЦВС. Виконання цих завдань сприяє як досягненню цілей конкретних військових опе-

рацій, так і загальній стабільності у воєнно-політичному середовищі, підвищуючи ефективність державного регулювання в цій сфері.

Принципи ЦВС є фундаментальною основою для організації ефективної взаємодії між військовими структурами, цивільними організаціями та місцевим населенням в умовах збройного конфлікту або надзвичайної ситуації. Вони забезпечують системний підхід до виконання завдань, узгоджуючи інтереси всіх сторін у рамках правового і гуманітарного контексту.

Принципи ЦВС можна умовно розділити на дві категорії: ті, що стосуються військової сфери, та ті, що регулюють цивільно-військові відносини. Вони адаптуються до різних типів операцій і рівнів їх реалізації, забезпечуючи виконання таких основних завдань:

- *пріоритетність військової місії*: усі дії ЦВС спрямовані на досягнення стратегічних і тактичних цілей військової операції, зберігаючи баланс між військовими завданнями та гуманітарними аспектами;

- *керованість діяльністю*: керівництво підрозділами ЦВС є прямим обов'язком командувачів, які відповідають за узгодження дій із цивільними структурами та врахування впливу середовища на виконання завдань;

- *раціональне використання ресурсів*: у контексті обмеженості військових ресурсів заходи ЦВС спрямовані на мінімізацію їх витрат при збереженні високої ефективності;

- *концентрація зусиль*: діяльність ЦВС зосереджується на завданнях найвищого пріоритету, що дозволяє досягати максимального впливу на цивільне середовище та формувати позитивне ставлення до військових;

- *взаємодія з цивільними організаціями*: налагодження партнерських відносин із цивільними структурами забезпечує спільну реалізацію цілей у зонах конфлікту;

- *спільність цілей*: визнання та узгодження спільних інтересів військових і цивільних сторін формує основу для довгострокового співробітництва;

- *довіра та прозорість*: взаємодія ґрунтується на довірі, яка досягається через відкритість дій, гуманізм і захист прав цивільного населення;

- *гуманізм*: полегшення людських страждань, спричинених конфліктом, є ключовим завданням ЦВС у будь-якій операції;

- *комунікація*: постійний зв'язок між військовими і цивільними організаціями забезпечує координацію дій, усуває конфлікти інтересів і сприяє ефективному досягненню поставлених цілей [1].

Такі принципи формують основу державного регулювання механізмів ЦВС, забезпечуючи адаптивність та ефективність у різних умовах. Їх дотримання дозволяє гармонізувати відносини між військовими і цивільними структурами, зменшити вплив конфліктів на місцеве населення та сприяти досягненню стабільності в умовах змінної воєнно-політичної обстановки.

**Висновки.** Таким чином, ефективне функціонування ЦВС залежить від дотримання принципів прозорості, гуманізму, раціонального використання ресурсів та спільності цілей. Це актуально для України, яка стикається з гібридними загрозами, де важливим є не лише виконання бойових завдань, але й відновлення інфраструктури, забезпечення гуманітарної допомоги та створення безпечного середовища.

Для вдосконалення механізмів державного регулювання ЦВС пропонується:

1. *Законодавча база:* розробити і ухвалити єдині нормативно-правові акти, що враховують стандарти НАТО і забезпечують регулювання взаємодії військових із цивільними структурами.

2. *Структурний розвиток:* створити постійні органи ЦВС на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях, які координуватимуть спільні зусилля військових, цивільних органів і міжнародних партнерів.

3. *Освіта та підготовка:* впровадити навчальні програми для військовослужбовців, які готуватимуть їх до взаємодії з цивільним середовищем, зокрема у питаннях стратегічних комунікацій і роботи з населенням у кризових ситуаціях.

4. *Операційна ефективність:* здійснювати постійний моніторинг цивільного середовища, координувати доступ до ресурсів, забезпечувати гуманітарну допомогу та підтримку заходів евакуації в кризових регіонах.

5. *Міжнародна співпраця:* поглиблювати інтеграцію стандартів НАТО через участь у спільних навчаннях, а також залучати міжнародні організації до спільного вирішення гуманітарних питань.

6. *Раціональне використання ресурсів:* забезпечити належне фінансування заходів ЦВС, уникаючи залежності від військових ресурсів у тривалих проєктах, і оптимізувати їх використання для досягнення оперативних цілей.

Очікуваними результатами є підвищення ефективності військових операцій, формування довірчих відносин між військовими і цивільними структурами, зменшення негативного впливу на місцеве населення та посилення обороноздатності країни. ЦВС стане невід'ємною частиною стратегії національної безпеки, забезпечуючи комплексний підхід до протидії сучасним викликам і загрозам.

#### REFERENCES:

1. *Metodychnyi posibnyk dlia viisk (syl) z pytan tsyvilno-viiskovoho spivrobotnytstva* [Methodical guide for the troops (forces) on civil-military cooperation issues]. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/04> [in Ukrainian].
2. *Polozhennia pro pidrozdily tsyvilno-viiskovoho spivrobotnytstva, yaki vykonuiut zavdannia v raioni zdiisnennia zakhodiv iz zabezpechennia natsionalnoi bezpeky i oborony, vidsichi i strymuvannia zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii u Donetskii ta Luhanskii oblastia* [Regulation on civil-military cooperation units performing tasks in the area of measures to ensure national security and defense, repelling and deterring armed aggression of the Russian Federation in Donetsk and Luhansk regions], approved by the order of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine dated 06.04.2019 No. 140 [in Ukrainian].
3. *Rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku "Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy"* [Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated September 14, 2020, "On the National Security Strategy of Ukraine"]. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> [in Ukrainian].
4. *Rol tsyvilno-viiskovoho spivrobotnytstva u zakhysti tsyvilnoho naseleennia: dosvid Ukrainy* [The role of civil-military cooperation in protecting the civilian population: Ukraine's experience]. URL: [https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2023/10/The-Role-of-CIMIC-in-POC\\_UKR\\_Final.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2023/10/The-Role-of-CIMIC-in-POC_UKR_Final.pdf) [in Ukrainian].
5. *Tymchasova nastanova z tsyvilno-viiskovoho spivrobotnytstva u khodi pidhotovky ta zastosuvannia Zbroinykh Syl Ukrainy, zatverdzheno nakazom Heneralnoho Shtabu Zbroinykh Syl Ukrainy vid 02.04.2019 No. 131* [Temporary guidelines on civil-military cooperation during the preparation and use of the Armed Forces of Ukraine, approved by the order of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine dated 02.04.2019 No. 131] [in Ukrainian].
6. *Ushakov I. Zarubizhnyi dosvid realizatsii tsyvilno-viiskovoho spivrobotnytstva u sektori bezpeky i oborony* [Foreign experience in implementing civil-military cooperation in the security and defense sector]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 2(12), 256–275, 2022. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2\(12\)-256-275](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2(12)-256-275) [in Ukrainian].
7. *NATO standard AJP-3.19 Allied Joint Doctrine for Civil-Military Cooperation Edition A Version 1 November 2018*. URL: [https://www.coemed.org/files/stanags/01\\_AJP/AJP-3.19\\_EDA\\_V1\\_E\\_2509.pdf](https://www.coemed.org/files/stanags/01_AJP/AJP-3.19_EDA_V1_E_2509.pdf).

UDC 351.82:[334.7:664]:[005.95/.96:004]

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.14>

**Oliynyk Oleksandr Mykolaiovych,**

Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor at the Department of Business Administration and Management of Foreign Economic Activities

Zaporizhzhia National University

ORCID ID: 0000-0003-0511-7681

## FEATURES OF THE SOCIAL APPROACH IMPLEMENTATION IN STATE REGULATION OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES: KEY ASPECTS, MECHANISMS AND TOOLS

### ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПІДХОДУ У ДЕРЖАВНОМУ РЕГУЛЮВАННІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ, МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

*The article is dedicated to the study of the social approach in the state regulation of food industry enterprises, focusing on key aspects, mechanisms, and tools. The paper examines the significance of the social approach, which includes the integration of social aspects such as working conditions, environmental responsibility, and societal well-being into the processes of public administration. The analysis of conducted research shows that globalization, digitalization, and new requirements for business sustainability necessitate a rethinking of regulatory approaches. It is noted that while the social approach is crucial for achieving sustainable development goals, its implementation remains insufficiently effective due to the lack of clear mechanisms for governmental influence on the social aspects of enterprises. The article also analyzes international experience and mechanisms of state support aimed at improving the digital competencies of food industry workers and civil servants. Specific models and mechanisms are proposed for implementing the social approach, including training, retraining, and social protection programs for employees. Two main approaches have been identified: proactive (training and retraining) and reactive (social protection). Based on the research, it is concluded that investments in human capital development and improving social resilience are necessary to help workers adapt to the rapid changes brought by digital transformation. It is emphasized that the social approach is an essential tool for ensuring labor market stability, reducing social tension, and maintaining the overall standard of living. The main recommendations focus on enhancing the effectiveness of government support for training and retraining programs, as well as improving access to digital technologies, which are critical factors for the sustainable development of the industry.*

**Key words:** social approach, digital transformation, state regulation, food industry, human capital, social programs, training.

*Стаття присвячена дослідженню соціального підходу в державному регулюванні підприємств харчової промисловості, акцентуючи увагу на ключових аспектах, механізмах та інструментах. У роботі розглянуто значення соціального підходу, який включає інтеграцію соціальних аспектів, таких як умови праці, екологічна відповідальність і благополуччя суспільства, у процеси державного управління. Аналіз проведених досліджень показав, що глобалізація, цифровізація та нові вимоги до стійкості бізнесу потребують переосмислення регуляторних підходів. Зазначено, що хоча соціальний підхід має вирішальне значення для досягнення цілей сталого розвитку, його впровадження залишається недостатньо ефективним через відсутність чітких механізмів державного впливу на соціальні аспекти підприємств. У статті також проаналізовано закордонний досвід та механізми державної підтримки, що спрямовані на підвищення цифрових компетенцій працівників харчової промисловості та держслужбовців. Запропоновано конкретні моделі та механізми для реалізації соціального підходу, включаючи програми навчання, перепідготовки та соціального захисту працівників. Було визначено два основних підходи: проактивний (навчання та перепідготовка) та реактивний (соціальний захист). На основі проведеного дослідження зроблено висновок про необхідність інвестицій у розвиток людського капіталу та покращення соціальної стійкості, що дозволить адаптувати працівників до швидких змін у результаті цифрової трансформації. Підкреслено, що соціальний підхід є важливим інструментом для забезпечення стабільності на ринку праці, зниження соціальної напруженості та підтримки загального рівня життя. Основні рекомендації стосуються підвищення ефективності державної підтримки програм навчання і перепідготовки, а також покращення доступу до цифрових технологій, що є важливим фактором для стійкого розвитку галузі.*

**Ключові слова:** соціальний підхід, цифрова трансформація, державне регулювання, харчова промисловість, людський капітал, соціальні програми, навчання.

**Formulation of the problem.** State regulation of food industry enterprises is a crucial tool for ensuring product quality, consumer safety, and corporate social responsibility. However, modern challenges such as globalization, digitalization, and increasing demands for business sustainability require a rethinking of regulatory approaches. The social approach, which emphasizes the well-being of employees, environmental responsibility, and engagement with society, remains insufficiently implemented in regulatory policies. The lack of clear mechanisms and tools for government influence on the social aspects of food industry enterprises creates gaps in achieving sustainable development and digital transformation goals.

**Analysis of recent research and publications:** The essence, characteristics, advantages, and disadvantages of the social approach have been studied by the following national and foreign experts: Durkheim E. [1], Weber M. [2], Salivonchuk O. M. [3], Kupriyuk V. M., Ventzel V. T. [4], Kuts O. I., Boki O. V. [5], Khrypyuk V. I. [6], Puntus D. A. [7], Martsenyuk O. V. [8], Lysiak L. V., Zyuzin V. O. [9], Rusnak A. V. [10], Tertychniy Y. S. [11]. However, the issue of defining key aspects of the social approach, mechanisms, tools, and international experience in implementing training programs in the context of state regulation of food industry enterprises has not been previously addressed.

**The purpose of the article** is to explore the social approach in state regulation of food industry enterprises, to identify key aspects of this approach, effective mechanisms and tools for its implementation, and to analyze international experience in training programs designed to enhance the digital competencies of food industry workers and civil servants.

**Results of the research:** State regulation of the food industry plays a crucial role in ensuring product quality, consumer safety, and supporting business sustainability. In today's environment, where global trends dictate new requirements for corporate social responsibility, the issue of implementing a social approach in the regulation of enterprises becomes increasingly important. The social approach involves integrating social aspects, such as working conditions, environmental sustainability, and societal well-being, into management and control processes. However, despite the importance of this aspect, the implementation of the social approach in state regulatory policy remains insufficiently effective, necessitating the identification of new mechanisms and tools to make this approach more impactful and comprehensive.

Consider the essence, features, advantages and disadvantages of the social approach in Fig. 1.

As shown in the data from Figure 1, the social

approach, represented by Émile Durkheim and Max Weber, made a significant contribution to understanding how social institutions and the structure of society influence economic behavior. Émile Durkheim, in his work, highlighted the issue of the division of labor as a process that fosters social cohesion [1], while Max Weber, in his work «Economy and Society», analyzed how social stratification and religious beliefs impact economic activity [2].

Their works shaped the sociological approach to economic analysis, emphasizing that economic processes cannot be understood without considering the social context. Thus, the social approach of Émile Durkheim and Max Weber focuses on the social aspects of regulation, including the protection of workers' rights and the stability of labor relations. In a world where automation and digitalization are changing the qualifications required of the workforce, the state must actively support retraining programs to maintain social cohesion and ensure the continuous development of human capital.

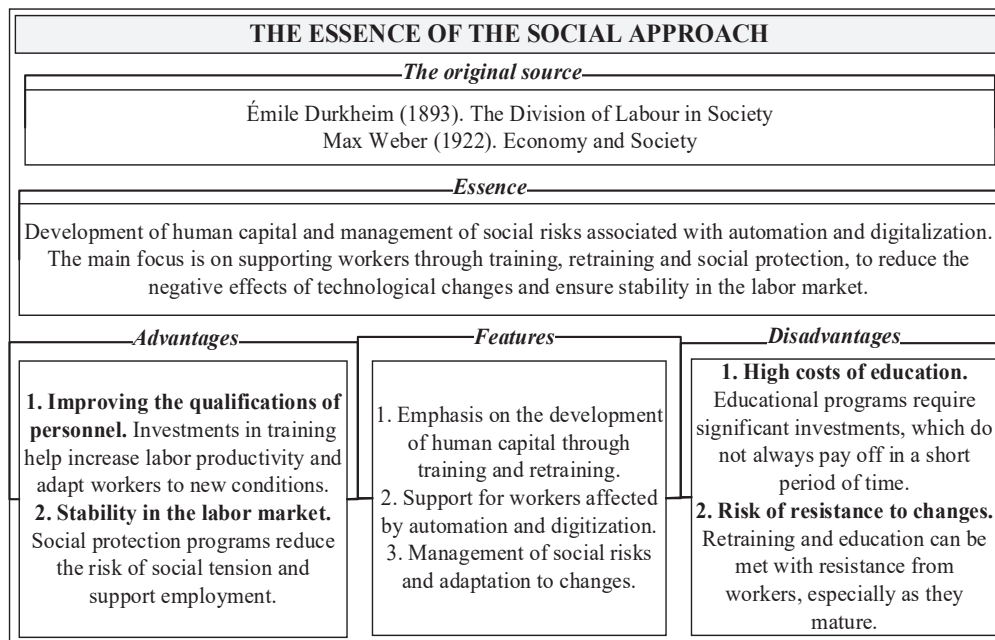
The social approach, in the context of e-commerce development, focuses on human capital, which is a key aspect of the successful implementation of technological changes. The primary goal is to mitigate the negative social impacts of digitalization and automation through investments in training, retraining workers, and supporting their social protection. In a rapidly changing environment, where digital technologies are swiftly altering employment structures, this approach is necessary to ensure labor market stability.

Thus, the development of human capital, emphasized in the social approach, allows workers to adapt to new working conditions, improving their skills and productivity. This creates an effective foundation for economic growth, as a skilled workforce is not only capable of supporting technological processes but also of implementing modern innovations. However, achieving this goal requires significant investment in training programs and infrastructure.

One of the main advantages of the social approach is its ability to maintain labor market stability. A drawback, however, is the significant investment in retraining, which may not yield immediate results and requires a patient and long-term approach to managing social risks. Nonetheless, the social approach is vital for preventing the deepening of social disparities and ensuring the integration of all social groups into the new digital economy.

Let's consider the key elements of the social approach and their interaction in Fig. 2.

According to the data in Figure 2, the social approach in the context of digital transformation



**Figure 1. The essence of the social approach**

\* developed by the author based on sources [1, 2]

emphasizes the importance of human capital and social cohesion for ensuring stable economic development. Its goal is to invest in education, retraining, and the development of social protection programs, which allow workers to adapt to rapidly changing work conditions. Among the key elements of the social approach is a change management system that creates conditions for worker training and retraining. This represents not only an investment in the workforce's qualifications but also in the overall competitiveness of the economy.

Skilled workers are more effective at implementing innovative technologies and contribute to increased productivity and economic growth. However, the implementation of such programs requires significant resources and government support, particularly in the form of funding for educational programs and social protection.

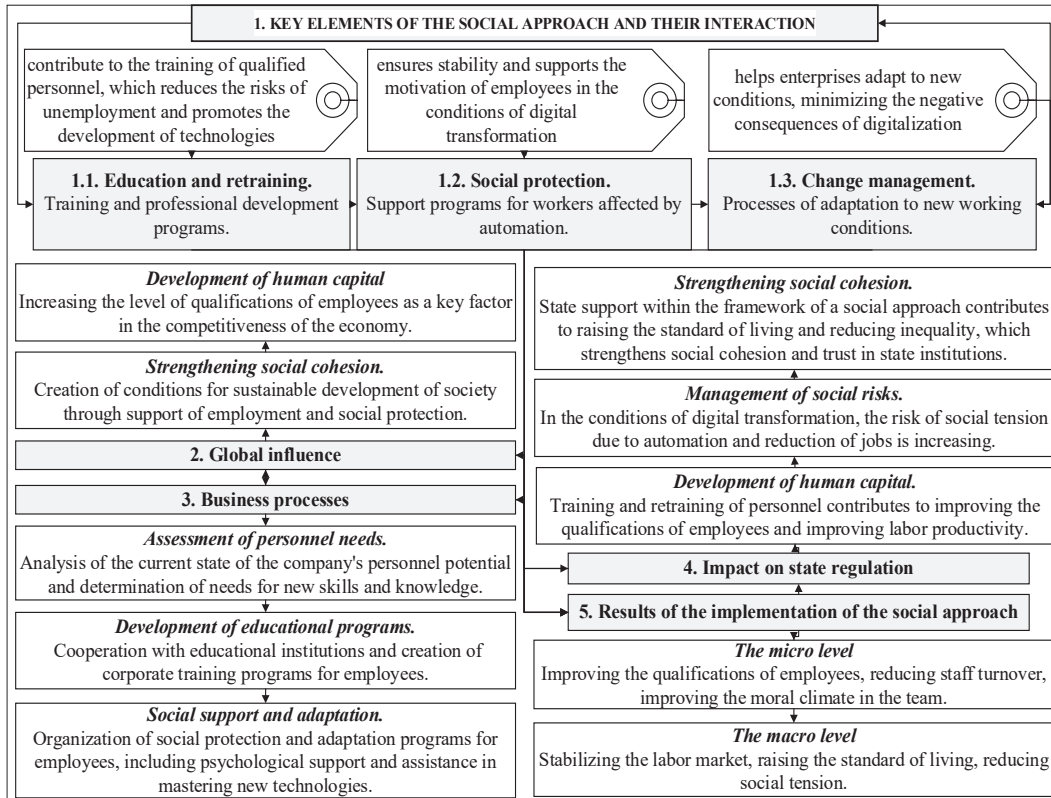
Social support programs are primarily aimed at mitigating the effects of automation and play a crucial role in maintaining motivation and stability in the labor market. Automation and digitalization technologies lead to job losses, but the application of a social approach helps minimize this negative impact by offering workers new opportunities through retraining and psychological support. This is one of the key mechanisms that prevents social conflicts and maintains social equilibrium. At the macro level, the implementation of a social approach helps reduce social tensions and supports the general standard of living. Equally important is the role of

government regulation in this process, which focuses on the development of human capital, ensuring long-term economic stability by improving productivity and employment. In turn, this contributes to reducing social inequality, which is especially critical in the context of rapid technological advancements.

Let's consider the peculiarities of the implementation of the «Social Approach» models in Fig. 3.

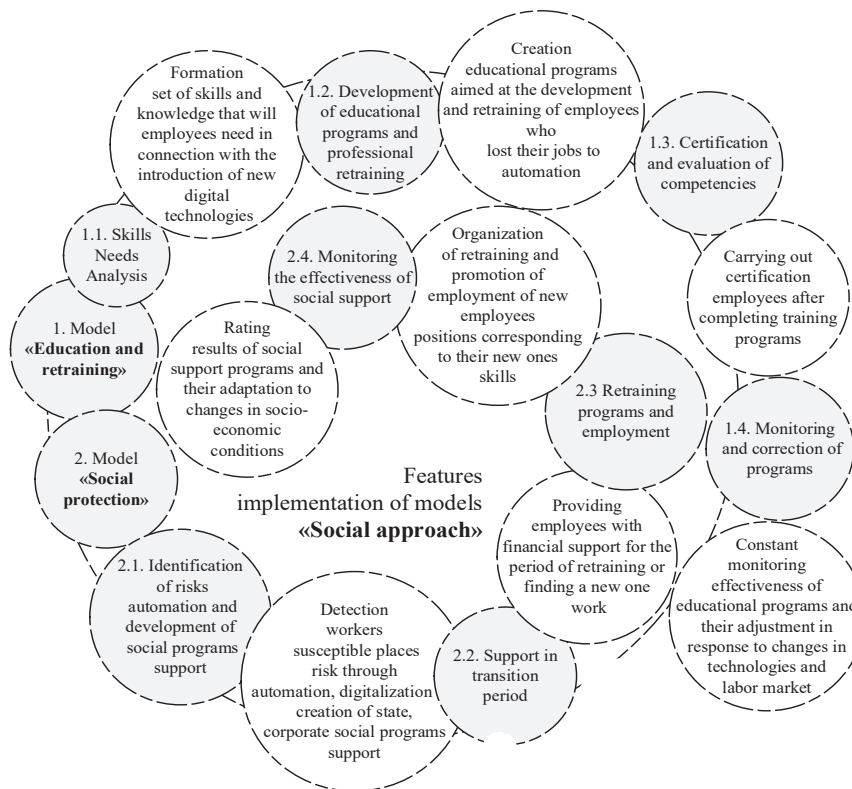
According to the data in Fig. 3, the implementation of the social approach is carried out through the application of two key models: «Training and Retraining» and «Social Protection», both of which share the common goal of protecting workers in the food industry from the social challenges associated with digital transformation. However, they approach its implementation from different angles. The «Training and Retraining» model focuses on proactively addressing the challenges related to the lack of essential skills among workers in food enterprises. The first and most important element of this model is the analysis of skill needs, which identifies gaps between the existing and future competencies of workers as new digital technologies are introduced. Conducting this analysis serves as the foundation for all subsequent actions in this model and influences further forecasting processes to prevent significant unemployment due to the automation of production and management processes.

In comparison, the «Social Protection» model is more reactive, addressing already existing



**Figure 2. The key elements of the social approach and their interaction**

\* developed by the author based on sources [1, 2, 3, 4, 5]



**Figure 3. Features of the implementation of the «Social Approach» models**

\* developed by the author himself



issues related to identifying automation risks and focusing on detecting jobs that are already under threat, rather than preparing workers for new digital projects in advance. The «Training and Retraining» model primarily emphasizes the development and implementation of educational programs through collaboration with educational institutions, involving external experts, and creating specialized courses. These form the basis for professional retraining, enabling workers not only to remain competitive but also to actively contribute to the development of new sectors within the food industry in the context of the digital economy.

In contrast, the «Social Protection» model focuses more on supporting workers during transition periods through unemployment benefits or subsidizing their education. Although both models aim to maintain employment, the «Training and Retraining» model engages workers more actively in the future processes of change, while the «Social Protection» model primarily focuses on minimizing the social consequences of job loss. The professional retraining element in the «Training and Retraining» model and the requalification in the «Social Protection» model share some similarities, but their implementation differs. In the former, retraining is a logical continuation of educational programs, focusing on developing new competencies needed for working in modern digital economy processes and emphasizing the upskilling of workers already involved in company operations. In the latter, requalification mostly concerns workers who have already lost their jobs or are at risk of dismissal, requiring more social support to ensure continuous employment and assistance in finding new jobs. Certification and skills assessment in the «Training and Retraining» model help ensure that workers not only receive education but also confirm the acquisition of new skills, which is crucial for employers when making hiring decisions. In the «Social Protection» model, the monitoring of social support effectiveness also includes the evaluation of the skills acquired, but the model focuses more on developing social support programs rather than specific employee competencies. An analysis of the elements of the «Training and Retraining» and «Social Protection» models reveals their complementarity. For example, the «Training and Retraining» model is proactive, focusing on the long-term development of skills and qualifications, while the «Social Protection» model is reactive, addressing the mitigation of social consequences from ongoing economic changes. Therefore, these models represent a unified tandem in forming a comprehensive social approach to adapting the labor market in the context

of digitalization. They not only help workers acquire the necessary knowledge and skills but also ensure their social protection during periods of technological change. Thus, the social approach to the digital transformation of the economy is a key factor in ensuring social justice and the stable development of society in the face of rapid technological changes.

Let's consider the «Social aspect» of state regulation of food industry enterprises according to the structure of «Ensuring food security» in Fig. 4.

According to the data in Fig. 4, ensuring food security is a key objective of the social aspect and requires constant attention and a comprehensive approach at all levels of management. The primary goal of food security includes controlling the quality of food products, supporting socially vulnerable groups, and plays an important role in preventing the spread of health-threatening products. The main challenges arise from the high costs of monitoring processes and conducting laboratory tests, which are limited in most regions of Ukraine due to a lack of modern equipment and qualified specialists. This, in turn, creates potential risks for consumers, including mass poisonings and the distribution of products with hazardous contaminants, caused by non-compliance with regulatory requirements and quality standards. Additionally, these critical factors negatively affect the reputation of national producers and their future success in international activities.

The «Support Programs for Vulnerable Groups» element is crucial for maintaining social stability and preventing hunger among the most disadvantaged populations. However, these initiatives face problems with the improper allocation of resources and lack of proper oversight, creating favorable conditions for the development of corruption. As a result, public trust in these programs decreases, and their overall effectiveness is undermined. Furthermore, the «Emergency Food Programs» element, implemented during disasters or crisis situations, plays an important role in minimizing the effects of hunger. However, their implementation is complicated by the significant costs associated with organization and logistics, which is particularly critical when transporting food to remote regions or areas affected by natural disasters.

Let's consider the «Social aspect» of state regulation of food industry enterprises according to the structure of «Social programs» in Fig. 5.

As seen from the data in Fig. 5, social support programs for farmers, small businesses, and the development of the cooperative movement hold great potential for stimulating economic growth and strengthening rural regions. They contribute



**Figure 4. «Social aspect» of state regulation of food industry enterprises according to the structure of «Ensuring food security»**

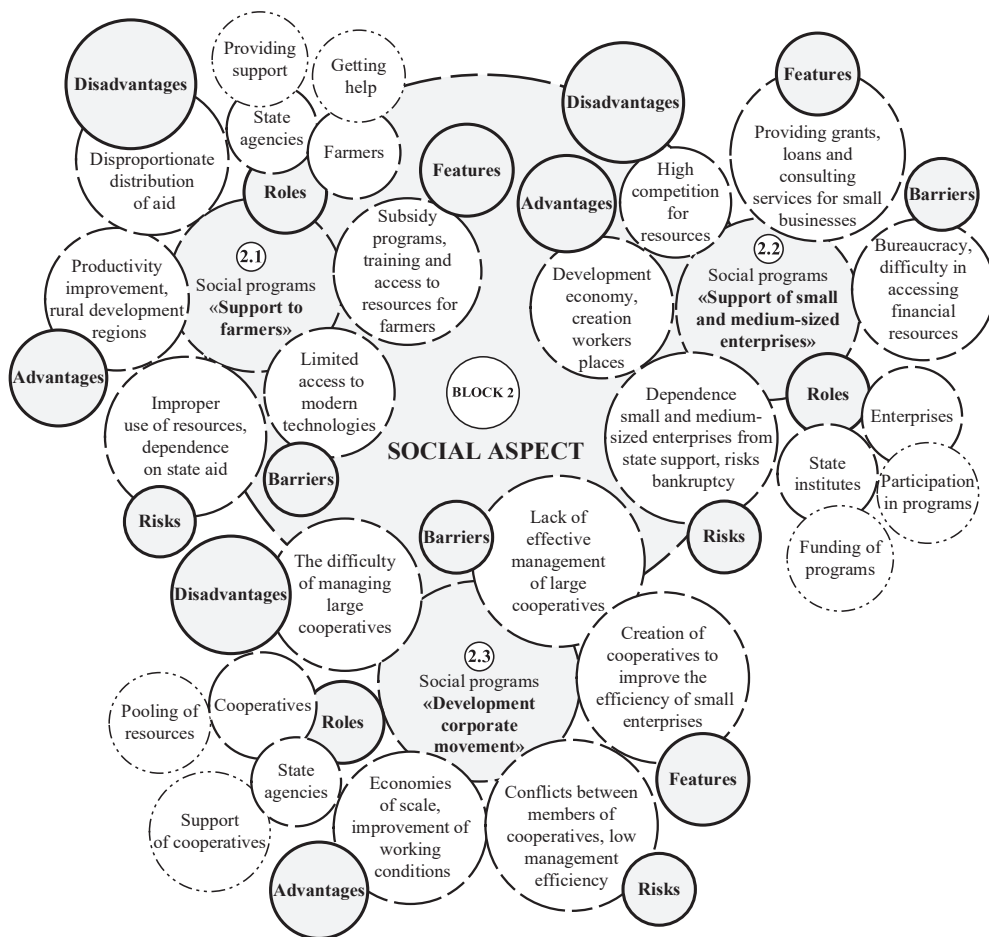
\*developed by the author based on sources [3, 4, 5, 6, 7, 11]

to improving living standards in these regions and enhancing the overall economic stability of the country by creating new jobs and opportunities for the sustainable development of local businesses. The «Farmer Support Programs» element includes subsidy programs, educational initiatives, and access to critical resources for organizing their activities, playing a vital role in increasing the productivity and efficiency of agricultural production. However, issues such as the uneven distribution of financial aid between different regions and farms lead to unequal opportunities for development. The underdeveloped infrastructure, specifically the limited access to modern technologies in certain regions of Ukraine, reduces the overall effectiveness of these programs and hinders the innovative development of farming enterprises.

The «Support for Small and Medium Enterprises (SMEs)» element is executed through mechanisms such as grants, loans, and other forms of financial assistance, which help create conditions for the development of the local economy and increase the

overall level of employment. These programs assist businesses in scaling production and implementing new technologies, but the high competition for resources and bureaucratic obstacles in obtaining support can limit their opportunities, leading to excessive dependence on state aid.

The «Development of the Cooperative Movement» element creates economies of scale, increasing labor efficiency and providing better conditions for its members. Among the challenges, a lack of managerial experience among many cooperative members, insufficient awareness of modern business organization models, and internal conflicts between participants stand out as obstacles to the successful operation of cooperatives. These factors primarily reduce their overall resilience and ability for long-term development. Therefore, to enhance the effectiveness of these social programs, the mechanisms of their implementation need improvement, including a more equitable distribution of aid, better access to modern technologies, and simplified procedures for obtaining financial support.



**Figure 5. «Social aspect» of state regulation of food industry enterprises according to the structure of «Social programs»**

\* developed by the author based on sources [6, 7, 8, 9, 10, 11]

Equally important is the development of educational programs aimed at improving management literacy and introducing innovative approaches to business operations, which will help ensure the sustainable development of Ukraine's rural regions and their economic self-sufficiency.

Let's consider the regulatory tools under the category «Training programs for improving the digital competences of food industry workers» and «Electronic systems for managing the pricing of food products» in Fig. 6.

According to the data in Fig. 6, the category of «Training Programs for Enhancing the Digital Competencies of Workers in the Food Industry» is critical in the context of implementing new technologies. Analyzing German state funding practices, attention should be paid to the «Innovation Education Fund», which focuses on supporting innovative projects in the field of education and scientific research. This fund finances educational initiatives that contribute to the development of

cutting-edge technologies and scientific discoveries. The program actively supports collaboration between universities, research institutes, and businesses, creating conditions for knowledge transfer and the development of modern technologies for industry.

Additionally, it is advisable to leverage online platforms such as Coursera and LinkedIn Learning, which allow companies to quickly and flexibly train employees remotely to upgrade their qualifications. The process of remote learning begins with assessing needs and gradually developing training programs, conducting courses, and culminating in the evaluation of results to further improve the learning process. This method of training and utilizing digital technologies significantly enhances the competitiveness of companies, as a trained workforce can implement innovations more quickly and make better use of digital tools.

Equally important is the role of state regulation in this process, which plays a key role in funding and ensuring access to such programs, while educational



**Figure 6. Regulatory instruments by category «Training programs to improve the digital competencies of food industry workers»**

\* developed by the author himself

institutions serve as the primary providers of knowledge and skills.

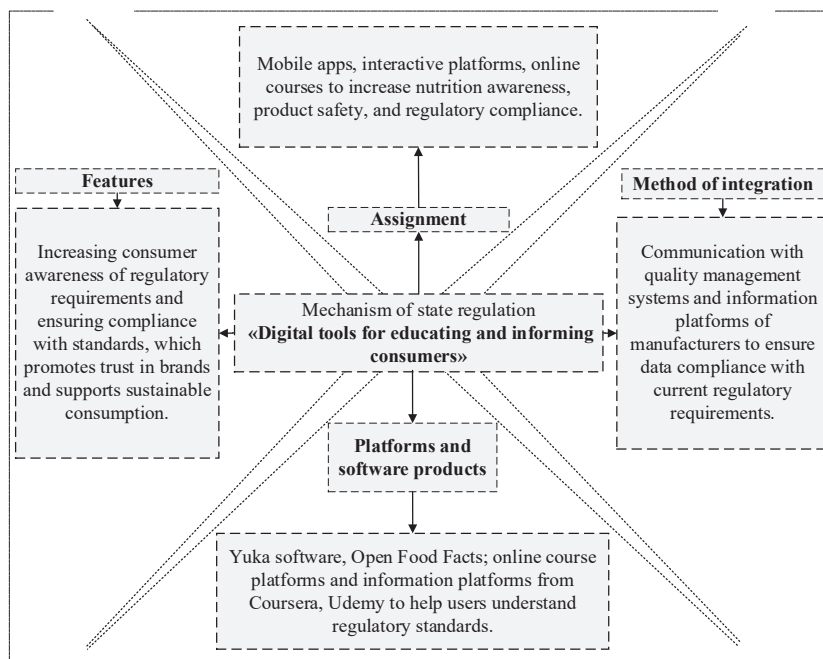
Let's consider the mechanism of state regulation by the structural element «Digital tools for training and informing consumers» in Fig. 7.

As shown in the data from Fig. 7, digital tools for consumer education and awareness in the food industry play a crucial role in enhancing consumer understanding of regulatory compliance. The use of mobile platforms such as Yuka and Open Food Facts, along with educational platforms like Coursera and Udemy, allows consumers to access accurate and up-to-date information about the products they consume. This includes details on the origin, composition, nutritional value, and compliance of products with safety and quality standards. One of the key advantages of these digital solutions is their ability to strengthen the connection between consumers and producers, fostering trust by providing transparent information.

This is particularly related to the use of mobile applications that allow users to scan product barcodes and display their composition, enabling modern consumers to make informed choices and support sustainable consumption trends. In this context, product choices are based not only on price but also on environmental friendliness, safety,

and ethical standards. However, the use of such digital tools faces challenges related to ensuring the accuracy and relevance of information due to the need for constant updates of databases and mobile applications. Without proper integration with quality management systems and manufacturers' information platforms, the data may become outdated or incomplete, leading to consumer distrust. Therefore, ensuring data compliance with new requirements is a complex task, as regulatory authorities in different countries may have varying approaches to product quality control.

The next step is to examine modern training programs aimed at enhancing the digital competencies of food industry workers and civil servants. The highlighted programs – «Digital Skills for Food Industry Workers», «FoodTech Digital Competence», «Digital Competence for Civil Servants», «Smart Food Safety & Digitalization» and «Digital Tools for Sustainable Food Production» – share a common goal: improving the digital literacy of food industry employees and civil servants. However, they differ in both training methods and target audiences. The EU program «Digital Skills for Food Industry Workers» in Germany and the Netherlands combines online courses with practical sessions, simulating real production processes. This approach allows for



**Figure. 7 Mechanism of state regulation under the structural element «Digital tools for training and informing consumers»**

\* developed by the author himself

immediate practical application of knowledge. The USA program «FoodTech Digital Competence» uses a modular approach with a focus on specific areas such as HACCP and ISO 22000, emphasizing data analysis and simulations rather than on-site production work. Ukraine’s program «Digital Competence for Civil Servants» is tailored for civil servants, focusing on training them to use digital tools for monitoring food safety. The primary emphasis is on inspection simulations, making the process closely resemble real practice. The British program «Smart Food Safety & Digitalization» adopts a project-based approach, where participants develop automation monitoring projects that are later implemented within their companies, providing an advantage in management skills development. The French program «Digital Tools for Sustainable Food Production» focuses on sustainability and resource conservation, emphasizing the monitoring of energy and natural resources using digital platforms. Simulations help participants learn how to optimize these processes in production settings.

Thus, the highlighted programs differ in approaches and goals: the EU emphasizes practical application, the USA focuses on modular learning and data analysis, Ukraine concentrates on inspections, the U.K. on project work, and France on sustainability and resource management. All presented programs are aimed at solving specific tasks within their sectors.

**Conclusions.** The work emphasizes the importance of a social approach in the state regulation of food industry enterprises. Social aspects such as working conditions, environmental responsibility, and interaction with society should become an integral part of management processes to achieve sustainable development in the sector. Additionally, training and retraining programs play a significant role as they respond to the challenges of digital transformation and automation, helping to adapt the workforce to new conditions. Implementing the social approach requires significant investment, but its long-term benefits include reducing social risks, ensuring the competitiveness of enterprises, and fostering sustainable economic development.

#### REFERENCES:

1. Émile Durkheim (1984). *The Division of Labour in Society*. New York, NY: Palgrave MD
2. Max Weber (1922). *Economy and Society*. London, L: Routledge.
3. Salivonchuk, O. M. Shliakhy vdoskonalennia derzhavnogo rehuliuвання rozvytku sotsialnoi infrastruktury [Ways of improving state regulation of social infrastructure developmen]. *Efektivna ekonomika*, vol. 9. 2011.
4. Kupriichuk, V. M., Ventsel, V. T. Sotsialna funktsiia derzhavy ta osoblyvosti yii realizatsii v umovakh suchasnykh hlobalizatsiinykh vyklykiv [The social function of the state and the peculiarities of its implementa-

tion in the conditions of modern globalization challenges]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. 2019. vol. №1. P. 103-115.

5. Kuts, O. I., Bokii, O. V. Mekhanizmy rehulivannia rozvytku kharchovoi promyslovosti [Mechanisms of regulation of food industry development]. *Prodovolchi resursy: Ekonomichni nauky*. vol. 8 (15). 2020. P. 253–267.

6. Khrypiuk, V. I. Instrumenty derzhavnoho rehulivannia kharchovoi promyslovosti Ukrainy [Instruments of state regulation of the food industry of Ukraine]. *Naukovi pratsi NUKhT*. vol. 3. 2018. P. 35–45.

7. Puntus, D. A. Sotsialne zabezpechennia yak skladova derzhavnoi polityky [Social security as a component of state policy] *Yurydychni naukovyi elektronnyi zhurnal*. vol. 5. 2024. P. 243 – 245.

8. Martseniuk, O. V. Sotsialnyi zakhyst naselennia Ukrainy [Social protection of the population of Ukraine. Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. vol. 2 (3). 2015. P. 166–170.

9. Lysiak, L. V., Ziuzin, V. O. Mekhanizm finansovoho zabezpechennia sotsialnykh prohram v Ukraini [Mechanism of financial support of social programs in Ukraine]. *Ekonomichni visnyk universytetu*. vol. 37 (1). 2018. P. 236–245.

10. Rusnak, A. V. Derzhavne rehulivannia ta pidtrymka rozvytku spozhyvchoi kooperatsii v Ukraini [State regulation and support for the development of consumer cooperation in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*. vol 6. 2019.

11. Tertychnyi, Ya. S. Analiz svitovykh tendentsii rozvytku elektronnoi komertsii v konteksti informatsiinoi hlobalizatsii. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. Vol. 3 (31). 2018. P. 137–148.

УДК 378.1(73)

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.15>

**П'ятничук Ірина Дмитрівна,**

кандидат економічних наук, доцент,

декан факультету управління

Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

ORCID ID: 0000-0003-2876-6422

## АМЕРИКАНСЬКА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ

### THE AMERICAN MODEL OF THE ORGANIZATION OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE HIGHER EDUCATION SYSTEM

*У статті досліджено Американську модель організації публічного управління системою вищої освіти в сучасних умовах. Американська модель організації публічного управління системою вищої освіти є однією з найефективніших і водночас найбільш гнучких моделей у світі. Вона базується на принципах децентралізації, автономії закладів освіти та інтеграції з ринком праці. Стаття аналізує ключові аспекти цієї моделі, включаючи фінансову диверсифікацію, взаємодію університетів із державними структурами та приватним сектором, а також роль вищої освіти у забезпеченні інноваційного розвитку країни. Значна увага приділяється тенденціям розвитку, таким як впровадження сучасних освітніх технологій, інтеграція міжнародного досвіду та залучення грантових ресурсів.*

*Визначено ключові переваги американської моделі організації публічного управління системою вищої освіти, а саме: децентралізоване управління та автономія університетів, фінансова диверсифікація, інноваційність і науково-дослідна діяльність, доступність і соціальна орієнтація, якість освіти та репутація, інтеграція сучасних технологій. У статті підкреслюється, що американська модель успішно вирішує завдання доступності освіти через фінансову підтримку студентів із різних верств населення, створюючи умови для широкого залучення до навчального процесу. Важливим аспектом є активна участь університетів у розвитку інновацій, що забезпечує трансфер технологій і створення стартапів. Водночас висвітлюються виклики, пов'язані зі зростанням вартості навчання та необхідністю забезпечення рівності доступу до якісної освіти.*

*Особливу увагу приділено потенціалу адаптації американського досвіду для реформування системи вищої освіти в Україні. Аналіз зроблено з урахуванням сучасних глобалізаційних тенденцій, що дозволяє врахувати специфіку різних національних освітніх систем.*

**Ключові слова:** публічне управління, вища освіта, механізми публічного управління, публічне управління вищою освітою, публічне адміністрування, Американська модель, якість освіти, цифровізація.

*The article examines the American model of public administration in the higher education system under modern conditions. The American model of public administration in higher education is one of the most effective and, at the same time, the most flexible models in the world. It is based on the principles of decentralization, institutional autonomy, and integration with the labor market. The article analyzes the key aspects of this model, including financial diversification, interaction between universities and public institutions, collaboration with the private sector, and the role of higher education in ensuring the country's innovative development. Significant attention is given to development trends such as the implementation of modern educational technologies, the integration of international experience, and the attraction of grant resources.*

*The key advantages of the American model of public administration in higher education are identified, namely: decentralized management and university autonomy, financial diversification, innovation and research activities, accessibility and social orientation, quality of education and reputation, and integration of modern technologies. The article emphasizes that the American model successfully addresses the challenge of education accessibility through financial support for students from various social groups, creating conditions for broad participation in the educational process. An important aspect is the active involvement of universities in innovation development, which ensures technology transfer and the creation of startups. At the same time, challenges related to the rising cost of education and the need to ensure equal access to quality education are highlighted.*

*Particular attention is paid to the potential for adapting the American experience to reform Ukraine's higher education system. The analysis is conducted considering current globalization trends, allowing for the specifics of different national education systems to be taken into account.*

**Key words:** public management, higher education, mechanisms of public management, public management of higher education, public administration, American model, quality of education, digitalization.

**Постановка проблеми.** Сьогодні система вищої освіти США є прикладом успішної інтеграції освітньої діяльності, наукових досліджень та інноваційного розвитку. Вона базується на принципах автономії закладів освіти, децентралізованого управління та тісної взаємодії з суспільством і ринком праці. Завдяки такій структурі американські університети займають провідні позиції у світових рейтингах, стаючи осередками наукового прогресу та підготовки висококваліфікованих кадрів.

Встановлено, що важливою особливістю американської моделі є її адаптивність до змін у суспільстві та економіці, що проявляється у гнучкості управлінських підходів, фінансовій диверсифікації та впровадженні інновацій. Водночас збереження доступності освіти для широкого кола студентів через державні програми підтримки є важливим соціальним завданням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання Американської моделі організації публічного управління системою вищої освіти вивчається у різних наукових міжнародних дослідженнях. Вітчизняні дослідники також вивчають питання цієї проблематики, а саме: Баєва О. [1], Братко М. [2], Застрожнікова І.В. [3], Козубовська І.В., Стойка О.Я. [4], Лунячек В.Е. [5], Павлова Н. А., Ніколаєв Б. В. [6], Шевченко, А. С. [7] та ін.

Незважаючи на вивчення окремих аспектів системи вищої освіти США, комплексний аналіз її моделі з точки зору публічного управління залишається актуальним і потребує подальшого дослідження.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження Американської моделі організації публічного управління системою вищої освіти, з акцентом на тенденції у вищій освіті та оцінку ефективності такої моделі. Для досягнення визначеної мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Проаналізувати особливості американської моделі публічного управління системою вищої освіти, її ключові принципи та механізми функціонування.

2. Визначити основні тенденції розвитку цієї моделі, включаючи впровадження інновацій, фінансування та глобалізацію.

3. Оцінити ефективність підходів до публічного управління у забезпеченні доступності, якості та конкурентоспроможності освіти.

Ці завдання дозволяють визначити ключові аспекти, які можуть бути застосовані для вдосконалення освітньої політики та інтеграції української освіти у глобальний контекст.

**Виклад основного матеріалу.** Досліджено, що у 2023 році система вищої освіти США продовжувала демонструвати високу якість та привабливість для студентів з усього світу. Згідно з даними, в американських коледжах та університетах навчалося понад 19 мільйонів студентів [8]. Показники рівня вищої освіти серед американців у США у 2023 році наведені у табл. 1.

Слід зауважити, що США залишаються лідером за кількістю університетів, що входять до світових рейтингів. Зокрема, 70 зі 100 найкращих вишів світу розташовані в США. Крім цього, випускники американських університетів мають високі шанси на працевлаштування з конкурентоспроможними зарплатами. Середня початкова зарплата випускників бакалаврату становить 50 800 дол. США на рік.

Отже, у 2023 році система вищої освіти США продовжує приваблювати велику кількість іноземних студентів завдяки високій якості освіти, різноманітності програм та значним кар'єрним можливостям після закінчення навчання [8].

Досліджено, що система вищої освіти в США є однією з найбільш децентралізованих і водночас ефективних у світі. Вона базується на принципах автономії університетів, державно-приватного партнерства, а також тісної взаємодії з суспільством і ринком праці.

Встановлено, що американська модель вищої освіти поєднує гнучкість, інноваційність і соціальну орієнтацію, що забезпечує її високий рівень ефективності. Ключовими перевагами є [1-7]: децентралізоване управління та автономія університетів, фінансова диверсифікація, інноваційність і науково-дослідна діяльність, доступність і соціальна орієнтація, якість освіти та репутація, інтеграція сучасних технологій.

Децентралізоване управління та автономія університетів передбачає гнучкість управління, тобто кожен штат має власну систему управління освітою, що дозволяє враховувати місцеві потреби й специфіку регіону. Університети мають високий рівень автономії у визначенні навчальних програм, політики прийому, фінансового планування та управління ресурсами. Також університети швидко реагують на виклики ринку праці та суспільства, впроваджуючи нові програми та модернізуючи навчальні процеси.

Фінансова диверсифікація передбачає залучення приватного капіталу через благодійні внески, донорські програми, гранти та підтримка від випускників забезпечують університетам стабільність і ресурси для інновацій. Також університети мають державну підтримку за допомогою про-



## Показниками рівня вищої освіти у США у 2023 році

Показник	Значення
Загальна кількість студентів	Понад 19 мільйонів
Студенти бакалаврату	14,5 мільйона
Студенти магістратури та докторантури	4,5 мільйона
Державні університети та коледжі	75% студентів
Приватні університети та коледжі	25% студентів
Студенти-жінки	56%
Студенти-чоловіки	44%
Студенти традиційного віку (18-24 роки)	12 мільйонів
Студенти нетрадиційного віку (25+ років)	7 мільйонів
Рівень завершення бакалаврських програм (за 6 років)	60%
Рівень завершення магістерських програм (за 4 роки)	70%
Середня вартість навчання у державних закладах (резиденти штату)	\$10,000 на рік
Середня вартість навчання у державних закладах (нерезиденти штату)	\$25,000 на рік
Середня вартість навчання у приватних закладах	\$35,000 на рік
Кількість осіб із студентськими кредитами	45 мільйонів
Загальна сума студентських кредитів	\$1,7 трильйона
Студенти, які навчалися онлайн (частково)	35%
Студенти, які навчалися онлайн (повністю)	15%

\*Джерело: [8].

грами субсидій і грантів від федерального уряду та влади штатів сприяють доступності освіти. Крім цього, окрім навчання, університети отримують дохід від дослідницьких контрактів, патентів, партнерських програм з бізнесом і наукових проєктів.

У частині інноваційності й науково-дослідної діяльності, то слід відмітити, що американські університети є основними осередками інновацій, оскільки науково-дослідні інститути при університетах працюють над трансфером технологій, створенням стартапів і впровадженням наукових розробок у промисловість. Також велика увага приділяється розвитку програм у галузях науки, технологій, інженерії та математики (STEM-орієнтація), що формує фундамент для технологічного прориву. При цьому, слід відмітити, що бізнес фінансує дослідження, компанії співпрацюють у підготовці кадрів і забезпечують студентів практичним досвідом.

Доступність і соціальна орієнтація проявляється через фінансову підтримку студентів, оскільки завдяки системі грантів, студентських кредитів і стипендій, навчання стає доступним для широких верств населення, включаючи мало-забезпечених студентів. Також університети підтримують рівний доступ до освіти для представників різних етнічних, культурних та соціальних груп. Це сприяє формуванню багатокультурного середовища. Крім цього, активне залучення іно-

земних студентів та викладачів сприяє міжнародному обміну знаннями й культурними цінностями.

Встановлено, що американські університети стабільно займають провідні місця у світових рейтингах завдяки сучасній інфраструктурі, високим стандартам викладання та передовим дослідницьким програмам. Студенти можуть обирати курси й спеціалізації відповідно до своїх інтересів, отримуючи індивідуалізовану освіту. Також навчальні програми зосереджені на формуванні практичних навичок, що забезпечує випускникам високу конкурентоспроможність на ринку праці.

У свою чергу інтеграція сучасних технологій включає впровадження онлайн-курсів, дистанційного навчання та інноваційних освітніх платформ дозволяє розширити доступ до навчання. Університети надають можливість підвищення кваліфікації та перекваліфікації, що є важливим у швидкозмінному світі.

З урахуванням вищенаведеного, можемо резюмувати, що адаптація принципів американської моделі, таких як автономія університетів, стимулювання інновацій, партнерство з бізнесом та підтримка доступності, може стати важливим кроком для модернізації української системи вищої освіти. Враховуючи виклики, пов'язані з відновленням економіки та інтеграцією в європейський освітній простір, цей досвід має стратегічну цінність для реформування управлінських підходів.

Отже, американська модель вищої освіти демонструє численні переваги, проте варто зауважити, що також стикається з низкою серйозних викликів, які впливають на її доступність, стійкість і відповідність сучасним вимогам. На основі проведеного дослідження можемо виокремити наступні проблеми: зростання вартості навчання, нерівність у фінансуванні університетів, забезпечення рівності доступу, адаптація до цифровізації, потреба в оновленні навчальних програм, залежність від приватного сектору та ін. [1-7].

Для прикладу, зростання вартості навчання становить фінансовий бар'єр доступу до освіти для студентів. Вартість навчання у закладах вищої освіти США постійно зростає, що робить освіту недоступною для багатьох студентів без фінансової підтримки. Крім цього, студентські кредити є основним джерелом фінансування навчання, і загальний борг студентів у США перевищує \$1,7 трильйона (дані 2023 року) [8]. Це створює тиск на молодь і економіку в цілому. При цьому, варто відмітити, що хоча існують програми фінансової допомоги, вони не завжди покривають потреби студентів із малозабезпечених сімей, що посилює соціальну нерівність.

Ще одним викликом є нерівність у фінансуванні університетів. Приватні університети зазвичай мають більші ресурси завдяки донорській підтримці та благодійним внескам, тоді як багато державних університетів стикаються з недостатнім фінансуванням. При цьому, елітні університети, такі як Гарвард чи Стенфорд, мають доступ до значних фондів, тоді як регіональні заклади вищої освіти часто борються за ресурси, що обмежує їхню конкурентоспроможність.

Встановлено, що попри програми інклюзії, представники меншин, особливо афроамериканці, латиноамериканці та корінні народи, стикаються з бар'єрами для вступу й завершення навчання. Також університети в менш розвинених регіонах мають обмежені ресурси, що створює дисбаланс у можливостях отримання якісної освіти.

Існують виклики впровадження технологій. Хоча американські університети активно впроваджують діджиталізацію, це потребує значних фінансових ресурсів і часу. Менш забезпечені заклади відчувають труднощі з адаптацією. Крім цього, використання цифрових платформ збільшує ризики витоку конфіденційної інформації студентів і викладачів.

Деякі науковці виокремлюють потребу в оновленні навчальних програм. Деякі університети недостатньо швидко оновлюють навчальні програми, що може не відповідати сучасним викли-

кам, зокрема екологічній стійкості та розвитку штучного інтелекту. Також існує дисбаланс між академічними програмами та практичними навичками, необхідними на ринку праці.

Крім вищенаведеного, серед викликів можемо виокремити залежність від приватного сектору. Тісна співпраця з бізнесом, хоч і сприяє фінансуванню, може призводити до переважної орієнтації на прибуток, що шкодить освітнім і науковим цілям. Крім, цього, партнерство з корпораціями може обмежувати академічну свободу університетів, якщо дослідження залежні від спонсорів.

Таким чином, можемо підсумувати, що американська модель вищої освіти, попри свої численні переваги, стикається з серйозними викликами, які вимагають комплексного підходу до їх вирішення. Зростання вартості навчання, забезпечення рівності доступу, інтеграція нових технологій і підтримка якості освіти залишаються основними завданнями для вдосконалення системи. Їх вирішення має вирішальне значення не лише для збереження лідерства США у сфері вищої освіти, але й для забезпечення її стійкості та відповідності потребам сучасного світу.

Досліджено, що система вищої освіти США постійно змінюється під впливом нових суспільних, економічних та технологічних викликів. На основі вивчення спеціальних джерел [1-7] встановлено, що у публічному управлінні вищою освітою можемо виокремити такі ключові тенденції: децентралізація та автономія, розширення доступності до освіти, залучення приватного сектору, інновації у фінансуванні, інтеграція технологій у навчальний процес, орієнтація на інноваційний розвиток, підтримка глобалізації та міжнародного співробітництва, фокус на сталий розвиток, орієнтація на ринок праці. Характеристика ключових тенденцій розвитку публічного управління вищою освітою в США наведено у табл. 2.

Таким чином, можемо резюмувати, що ключові тенденції розвитку публічного управління вищою освітою в США демонструють орієнтацію на адаптацію до сучасних викликів, збереження доступності освіти, розвиток інновацій та інтеграцію до глобального освітнього простору. Ці тенденції можуть слугувати прикладом для реформування систем вищої освіти в інших країнах, включаючи Україну, з урахуванням їхнього національного контексту та потреб. Так, деякі складові вже упроваджено у вітчизняну освітню систему, для прикладу децентралізацію [9; 10].

На основі вищенаведеного, можемо здійснити аналіз ефективності американської моделі публічного управління вищою освітою, а саме:

## Ключові тенденції розвитку публічного управління вищою освітою в США

Тенденція	Характеристика
1	2
Децентралізація та автономія	<b>Регіональний підхід</b> – кожен штат самостійно розробляє та реалізує політику вищої освіти, що дозволяє враховувати місцеві потреби та специфіку. <b>Автономія університетів</b> – заклади вищої освіти мають значну свободу в управлінні фінансами, розробці навчальних програм та проведенні наукових досліджень
Розширення доступності до освіти	<b>Програми фінансової підтримки</b> – студентські гранти, кредити та стипендії спрямовані на підвищення доступності освіти для малозабезпечених верств населення. <b>Інклюзія</b> – уряд і університети реалізують програми, які сприяють рівному доступу для представників етнічних меншин, жінок та осіб із особливими потребами
Залучення приватного сектору	<b>Партнерство з бізнесом</b> – співпраця з корпораціями забезпечує фінансування наукових досліджень, створення стартапів і практичну підготовку студентів. <b>Благодійні фонди та донорські внески</b> – приватні пожертви стають важливим джерелом доходів університетів, особливо приватних.
Інновації у фінансуванні	<b>Розвиток грантових програм</b> – федеральні й регіональні уряди надають університетам гранти для досліджень і підтримки інновацій. <b>Моделі співфінансування</b> – університети залучають кошти з різних джерел: державних субсидій, приватних інвестицій та доходів від дослідницької діяльності.
Інтеграція технологій у навчальний процес	<b>Діджиталізація освіти</b> – розробка онлайн-курсів, використання освітніх платформ і впровадження штучного інтелекту в навчальні процеси стали основними напрямками розвитку.
Орієнтація на інноваційний розвиток	<b>Програми STEM</b> – велика увага приділяється науці, технологіям, інженерії та математиці як основі для розвитку економіки знань. <b>Трансфер технологій</b> – університети активно працюють над впровадженням розробок у промисловість, що сприяє розвитку стартапів і залученню інвестицій.
Підтримка глобалізації та міжнародного співробітництва	<b>Залучення іноземних студентів</b> – університети розширюють програми для міжнародних студентів, забезпечуючи їм підтримку та адаптацію. <b>Обмін знаннями</b> – співпраця з іноземними навчальними закладами сприяє підвищенню якості освіти та інтеграції в глобальний освітній простір.
Фокус на сталий розвиток	<b>Екологічна відповідальність</b> – університети інтегрують принципи сталого розвитку в навчальні програми та свою інфраструктуру. <b>Дослідження у сфері екології</b> – заклади освіти стають центрами розробки технологій для боротьби зі змінами клімату.
Орієнтація на ринок праці	<b>Практична підготовка</b> – університети активно співпрацюють із роботодавцями для створення програм, що забезпечують студентів актуальними навичками. <b>Підтримка підприємництва</b> – розвиваються програми для студентів, які прагнуть започаткувати власний бізнес.

1. Якість освіти. Американські університети займають провідні позиції в світових рейтингах завдяки високій якості освіти, сучасній інфраструктурі та інноваційним методикам викладання. Гнучкість навчальних програм дозволяє студентам адаптувати освіту під свої потреби та інтереси.

2. Доступність. Програми фінансової підтримки, такі як гранти, кредити та стипендії, забезпечують доступ до освіти для широкого кола населення.

3. Зв'язок із ринком праці. Тісна співпраця університетів із роботодавцями забезпечує підготовку фахівців, які відповідають потребам економіки. Випускники американських університетів мають високий рівень працевлаштування, що свідчить про ефективність освітньої моделі.

4. Підтримка інновацій. Державна політика сприяє трансферу технологій із університетів у бізнес, створенню стартапів і розвитку інноваційних кластерів.

Слід відмітити, що американська модель організації публічного управління системою вищої освіти демонструє високу ефективність завдяки поєднанню автономії, інноваційного підходу та інтеграції освіти з економікою й суспільством. Водночас збереження доступності та фінансова стійкість системи є викликами, які потребують подальшого розвитку.

**Висновок.** Таким чином, на основі проведеного дослідження можемо резюмувати, що Американська модель організації публічного управління системою вищої освіти є прикладом ефективного поєднання децентралізованого управління, автономії університетів та активної взаємодії з ринком праці і суспільством. Завдяки цьому вона забезпечує високий рівень якості освіти, сприяє науково-дослідній діяльності та впровадженню інновацій. Ключовими перевагами цієї моделі є фінансова диверсифікація, що включає державні субсидії, грантові програми, приватні інвестиції, а також

доступність освіти завдяки фінансовій підтримці студентів із різних соціальних верств.

Однак ця модель не позбавлена викликів. Зростання вартості навчання, потреба в забезпеченні рівності доступу до освіти та адаптація до нових глобальних викликів, зокрема цифровізації та екологічної стійкості, залишаються важливими питаннями для вдосконалення системи.

Досвід США може стати цінним для реформування системи вищої освіти в Україні. Адаптація таких принципів, як автономія університетів, стимулювання інноваційної діяльності, залучення приватного капіталу та інтеграція з міжнародною

освітньою спільнотою, дозволить підвищити конкурентоспроможність вітчизняної освіти на глобальному рівні.

Таким чином, американська модель демонструє, що гнучкість і багаторівнева структура управління у поєднанні з орієнтацією на інновації та партнерство з бізнесом можуть забезпечити сталий розвиток вищої освіти та її відповідність сучасним викликам. Вивчення та адаптація цього досвіду має стратегічне значення для інтеграції української освіти у глобальний простір та її модернізації відповідно до потреб суспільства й економіки.

#### REFERENCES:

1. Baeva, O. V. (2010). Derzhavno-hromadske upravlinnia yakistiu vyshchoi osvity: dosvid SSHA [Public-Community Management of Higher Education Quality: US Experience]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnia – State and Regions. Series: Public Administration*, (2), 5-9 [in Ukrainian].
2. Bratko, M. (2017). Systema osvity SSHA: struktura, tradytsii upravlinnia, osoblyvosti vyshchoi osvity [The US Education System: Structure, Management Traditions, Features of Higher Education]. *Osvitlohichnyi dyskurs – Educational Discourse*, (3-4(18-19)), 252-267 [in Ukrainian].
3. Zastrozhnikova, I. V. (2019). Zarubizhnyi dosvid derzhavnoho rehuliuвання vyshchoi osvity [Foreign Experience of State Regulation of Higher Education]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and Practice of Public Administration*, (2(65)), 251-255 [in Ukrainian].
4. Kozubovska, I. V., & Stoika, O. Ya. (2014). *Transformatsiini protsesy v systemi vyshchoi osvity SSHA: Monohrafiia [Transformational Processes in the US Higher Education System: Monograph]*. Uzhhorod: Uzhhorodskiy natsionalnyi universytet [in Ukrainian].
5. Luniachek, V. E. (2011). Publichne upravlinnia osvitoiu v SSHA: problemy pidhotovky fakhivtsiv [Public Education Management in the USA: Problems of Specialist Training]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and Practice of Public Administration*, (4(35)), 416-423 [in Ukrainian].
6. Pavlova, N. A., & Nikolaiev, B. V. (2018). Suchasni tendentsii rozvytku systemy vyshchoi osvity Velykobrytanii ta SSHA [Current Trends in the Development of Higher Education Systems in the UK and USA]. *Suchasni problemy nauky ta osvity – Modern Problems of Science and Education*, (6), 251-255 [in Ukrainian].
7. Shevchenko, A. S. (2017). Porivnialnyi analiz okremykh aspektiv pidhotovky mahistriv publichnoho administruvannya v SSHA ta Ukraini [Comparative Analysis of Certain Aspects of Master's Training in Public Administration in the USA and Ukraine]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriya: Pedagogichni nauky – Bulletin of Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy. Series: Pedagogical Sciences*, (15), 137-144 [in Ukrainian].
8. VisitWorld. (2023). Vyshcha osvita v SSHA: u 2023/2024 navchalnomu rotsi killist inozemnykh studentiv dosiahla rekordnykh 1,1 miliiona osib [Higher Education in the US: In the 2023/2024 Academic Year, the Number of International Students Reached a Record 1.1 Million People]. Retrieved from [https://visitworld.today/uk/blog/2518/higher-education-in-the-us-in-the-20232024-academic-year-the-number-of-international-students-reached-a-record-11-million-people?utm\\_source=chatgpt.com#skilki-studentiv-navcajetsya-v-ssa-u-20232024-navcalnix-rokax](https://visitworld.today/uk/blog/2518/higher-education-in-the-us-in-the-20232024-academic-year-the-number-of-international-students-reached-a-record-11-million-people?utm_source=chatgpt.com#skilki-studentiv-navcajetsya-v-ssa-u-20232024-navcalnix-rokax).
9. Pyatnychuk, I. D. (2023). Klasyfikatsiia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia vyshchoiu osvitoiu [Classification of Public Management Mechanisms in Higher Education]. *Naukovi zhurnal «Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho» – Scientific Journal «Scientific Notes of V.I. Vernadsky TNU»*, 34(73)(6), 46-52 [in Ukrainian].
10. Pyatnychuk, I. D. (2024). Ekonomichnyi mekhanizm publichnoho upravlinnia vyshchoiu osvitoiu [Economic Mechanism of Public Management in Higher Education]. *Derzhava ta rehiony – State and Regions*, (3), 82-88 [in Ukrainian].

УДК 351.861

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.16>

**Помаза-Пономаренко Аліна Леонідівна,**

доктор наук з державного управління, старший дослідник,  
начальник наукового відділу проблем державної безпеки

Навчально-науково-виробничого центру Національного університету цивільного захисту України

ORCID ID: 0000-0001-5666-9350

**Козира Ігор Михайлович,**

викладач кафедри ліквідації надзвичайних ситуацій інституту післядипломної освіти

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

ORCID ID: 0009-0006-0368-2977

## ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

### APPROACHES TO THE FORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE SPHERE OF CIVIL PROTECTION IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF ENSURING NATIONAL SECURITY

*Співвіднесено механізми державного управління та механізми публічного управління у сфері цивільного захисту України як загальне та часткове. З'ясовано, що частина елементів механізмів державного управління (мета, принципи, методи, функції тощо) входять до складу механізмів публічного управління у сфері цивільного захисту України. Визначено особливу роль насамперед методів державного управління при формуванні механізмів публічного управління у сфері цивільного захисту. Наполягається, що ці методи становлять базис для класифікації механізмів публічного управління в цій сфері, серед яких виокремлено інституційні та ресурсні. Обґрунтовано, що інституційний механізм публічного управління у сфері цивільного захисту включає правову й організаційну підсистему, а ресурсний механізм публічного управління в цій сфері – фінансове, інформаційне, кадрове та інше забезпечення.*

*Виявлено процесні особливості формування механізмів публічного управління у сфері цивільного захисту, зокрема його діалектичність і складність. З метою її спрощення аргументовано застосовувати системний і структурно-функціональний підходи до формування механізмів публічного управління у сфері цивільного захисту України.*

*Крім того, рекомендовано застосовувати інституційний підхід до формування механізмів публічного управління у сфері цивільного захисту, адже цей підхід дозволяє комплексно визначити роль політичних, соціальних і правових інститутів у цій сфері. У цьому контексті схематично представлено особливості використання інституційного підходу в зазначеній сфері. З'ясовано, що відсутній надважливий правовий інститут – Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України, покликаний встановити правовий режим цивільного захисту під час дії воєнного стану та в післявоєнний період. На цій підставі доведена необхідність розробки та реалізації такої стратегії, а також забезпечення її суспільної легітимності.*

**Ключові слова:** механізми державного управління, механізми публічного управління, системний, структурно-функціональний та інституційний підходи до формування механізмів публічного управління, цивільний захист, надзвичайні ситуації, попередження та моніторинг, національна безпека, Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України.

*The mechanisms of state administration and the mechanisms of public administration in the field of civil protection of Ukraine are correlated as general and partial. It is found that some elements of the mechanisms of state administration (goal, principles, methods, functions, etc.) are part of the mechanisms of public administration in the field of civil protection of Ukraine. The special role of, first of all, methods of public administration in the formation of mechanisms of public administration in the field of civil protection is determined. It is insisted that these methods constitute the basis for the classification of mechanisms of public administration in this field, among which institutional and resource ones are distinguished. It is substantiated that the institutional mechanism of public administration in the field of civil protection includes a legal and organizational subsystem, and the resource mechanism of public administration in this field includes financial, information, personnel and other support.*

*The process features of the formation of mechanisms of public administration in the field of civil protection are revealed, in particular its dialectic and complexity. In order to simplify it, it is argued to apply systemic and structural-functional approaches to the formation of public administration mechanisms in the field of civil protection of Ukraine.*

*In addition, it is recommended to apply an institutional approach to the formation of public administration mechanisms in the field of civil protection, because this approach allows for a comprehensive determination of the role of political, social and legal institutions in this area. In this context, the features of the use of the institutional approach in the specified area are schematically presented. It is found that there is no crucial legal institution - the Strategy of Public Security and Civil Protection of Ukraine, designed to establish the legal regime of civil protection during martial law and in the post-war period. On this basis, the need to develop and implement such a strategy, as well as ensuring its public legitimacy, is proven.*

**Key words:** mechanisms of public administration, mechanisms of public administration, systemic, structural-functional and institutional approaches to the formation of public administration mechanisms, civil protection, emergencies, warning and monitoring, national security, Strategy of Public Security and Civil Protection of Ukraine.

**Постановка проблеми.** Останніми роками в Україні та всьому світі спостерігається криза публічного управління через вплив викликів глобалізації. При цьому робляться спроби насаджувати популізм та диктаторські ідеології, за якими виразно проступають особисті інтереси окремих особистостей, ініціаторів військових, соціально-політичних та інших конфліктів. Вони зумовлюють зростання нових загроз цивільній, національній і глобальній безпеці, зокрема, через збільшення кількості надзвичайних ситуацій. Проте зазначені кризові явища, несуть в собі зерно майбутніх позитивних змін, яких можливо досягти за умови науково обґрунтованих заходів щодо вдосконалення системи публічного управління, зокрема, у сфері цивільного захисту. У цьому контексті набуває важливості аналіз зазначених викликів, визначення їх історичних і сьогоденних коренів, окреслення шляхів подолання. Відтак, існує необхідність у більш детальному науковому розгляді механізмів публічного управління у сфері цивільного захисту як важливого вектору функціонування держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості державного (публічного) управління у сфері національної та цивільної безпеки окреслені в наукових розробках А. Белоусов, С. Домбровської, В. Ємельянова, Л. Жукової, Н. Клименко, О. Кравчука, С. Крука, О. Крюкова, П. Махортова, Р. Мелещенка, Н. Нижник, О. Островерх, С. Пирожкова, А. Помази-Пономаренко, Г. Почепцова, Р. Примуша, А. Рубана, Г. Ситника, А. Тайера, А. Терент'євої, В. Федорчака, Т. Ярового, О. Яценко та інших [1; 7].

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення й обґрунтування структури механізмів публічного управління у сфері цивільного захисту в Україні в умовах забезпечення національної безпеки.

**Виклад основного матеріалу.** Ураховуючи, що сучасні виклики та небезпеки набувають усе більш комплексного взаємопов'язаного характеру, варто визнати їх значну загрозовість для системи безпеки [7]. Із цього випливає, що най-

більш підходящим варіантом для вирішення проблем безпеки є комплексний і системний підходи. Їх потрібно розмежовувати, адже системний підхід передбачає наявність ієрархічності елементів певної системи, а комплексний підхід, навпаки, може відзначатись набором елементів, які можуть бути розташовані хаотично, тобто безсистемно, але в комплексі вони забезпечують належний розвиток певного об'єкту [5; 6].

На підставі цього можливо дійти висновку, що механізми публічного управління у сфері цивільного захисту насамперед відзначаються комплексністю, але повинні прагнути системного, чітко структурованого розвитку. До речі, свого часу відомий вчений В. Бакуменко наголошував, що комплексний підхід в державному управлінні представляє собою загальний спосіб дослідження суспільного управління, який, виходячи з його складності та неоднозначності в методологічному плані, дає можливість вийти за межі суто адміністративно-управлінської сфери й застосувати методи інших наукових знань – політології, економіки, юридичної науки, державного управління, менеджменту, історії, соціології, філософії, психології тощо. Це сприяє більш повному дослідженню конкретної проблематики та точнішому (коректнішому) добору методів управлінської науки, що багата на широкий арсенал інструментів, виокремлення яких є результатом міжпредметних розвідок [4, с. 329].

У продовження відзначимо, що використання цього підходу дозволило науковцям запропонувати визначення «комплексний механізм державного управління», що розглядається як система політичних, економічних, соціальних, організаційних і правових засобів (методів) цілеспрямованого впливу органів державного управління [3, с. 116–117].

Дещо далі пішли вчені Н. Нижник та В. Олуйко, які розглядають комплексний механізм державного управління як систему окремо взятих механізмів, зокрема, економічних, мотиваційних, організаційних, політичних і правових механізмів [2, с. 24]. Одразу підкреслимо, що інші

дослідники мають різні думки з приводу набору механізмів, які становлять базис формування комплексного механізму державного управління. Так, О. Федорчак пропонує в складі комплексного механізму виділяти такі механізми як складні суб-системи:

- економічний (механізми державного управління банківською, грошово-валютною, інвестиційною, інноваційною, кредитною, податковою, страховою діяльністю тощо);
- мотиваційний (охоплює сукупність командно-адміністративних і соціально-економічних стимулів, що спонукають управлінців до високоефективної роботи);
- організаційний (включає механізми формування та функціонування об'єктів і суб'єктів державного управління, їхніх цілей, завдань, функцій, методів управління й організаційної структури, а також результати їх застосування);
- політичний (механізми формування економічної, соціальної, фінансової, промислової політики тощо);
- правовий (механізми нормативно-правового та методичного забезпечення) [8].

Виходячи з вищевикладеного, зауважимо, що механізми публічного управління у сфері цивільного захисту є різновидом механізмів державного управління, а тому також відзначаються складністю та дуальністю формування, акценти у здійсненні якого мають зміщуватись у бік забезпечення їх системного розвитку. При цьому дуальність полягає в тому, що частина ознак меха-

нізмів державного управління становлять базис формування більш специфічних і конкретних механізмів публічного управління у сфері цивільного захисту. На цій підставі можна стверджувати про потенційність утворення комплексного механізму публічного управління у сфері цивільного захисту, що може включати інституційні механізми (правові й організаційні) та ресурсні механізми (фінансові, кадрові, інформаційні). Відтак, указані механізми передбачають використання власних методів та інструментів впливу на ризики виникнення надзвичайних ситуацій, а також більш загальних методів, що становлять базис для класифікації механізмів державного управління загалом (рис. 1). Отже, розглянемо визначені механізми публічного управління з позицій системного та структурно-функціонального підходів, адже система представляє собою чітко структуровану сукупність елементів, які виконують низку функцій (основних і допоміжних).

На рис. 1 визначені механізми публічного управління у сфері цивільного захисту, в яких зацентровано увагу на важливості діалектичного зв'язку інституційного розвитку цих механізмів і необхідних для цього ресурсів. Дотримуючись умовного плану дослідження, можемо відзначити, що інституційний розвиток передбачає застосування інституційного підходу. Він є одним із визначальних методологічних підходів до пізнання суспільно-політичної реальності. Класичний інституціоналізм отримав значне поширення, зокрема, в англо-американській



**Рис. 1. Класифікація механізмів публічного управління у сфері цивільного захисту в Україні**

Джерело: складено на підставі [1; 5–6; 7; 8]

фундаментальній науці. Тому науковці під інституціоналізмом найчастіше розуміють таку терміноконструкцію, як «американський інституціоналізм»; його представниками є С. Валтон, Т. Веблен, В. Мітчелл, Дж. Коммонс, Д. Норт, Дж. Хертзлер та ін. [9; 11]. Для їхніх суспільно-політичних досліджень характерна тенденція щодо розвитку всіх суб'єктів державної політики та похідних від неї державних інститутів. У цих дослідженнях державну політику і систему державного управління осмислювали фактично у формально-правових інституційних термінах. Відтак, не останню роль у цьому зіграло те, що суспільно-політичну науку цього періоду сприймали як продовження державознавства (тобто науки щодо вивчення держави, її органів й інститутів, за допомогою яких вона реалізує свої функції). Отже, застосування інституційного підходу до формування публічного управління у сфері цивільного захисту доцільно розглядати в межах таких аспектів: роль соціальних інститутів (таких, як держава, право та ін.) у забезпеченні загального добробуту; місце державних інституцій у забезпеченні розвитку соціальних інститутів. У цьому контексті доречно виокремити правові, соціальні та політичні інститути, які забезпечують належний цивільний захист держави та суспільства (рис. 2).

Ураховуючи вищенаведене, уважаємо, що на вітчизняних теренах варто закріпити такі засади інституціоналізації публічного управління у сфері цивільного захисту України: 1) спрямування відповідної державної політики на формування цивільної безпеки як соціальної гарантії; 2) створення передумов для цивільної безпеки шляхом дієвого впровадження правових, соціально-політичних інститутів у контексті забезпечення національної безпеки; 3) забезпечення невід'ємних прав і свобод людини та громадянина, а також їх цивільного захисту; 4) наявність дієвих публічно-управлінських механізмів моніторингу та прогнозування надзвичайних ситуацій.

У цьому контексті доречно обґрунтувати необхідність розробки та впровадження концепція «проактивного» функціонування інституціональної системи публічного управління у сфері цивільного захисту. «Проактивність» цієї системи визначає синкретичне спрямування її механізмів – правового (інституційного) і організаційного (інституціонального), а також їхнього ресурсного забезпечення, яке охоплює інформаційно-аналітичне, фінансове, методичне та ін. При цьому відзначимо, що дана концепція має бути врахо-

вана під час розробки та реалізації Стратегії громадської безпеки та цивільного захисту України. Цей правовий документ представляє собою один із важливих стратегічних орієнтирів публічної та цивільної безпеки, що забезпечують органи і територіальні підрозділи, які входять до системи МВС України. У той же час, зауважимо, що Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України поки не прийнята, хоча її розробка є вимогою чинного законодавства у сфері національної безпеки. На наш погляд, дана стратегія повинна відзначатись проактивністю та ретроактивністю заходів, які необхідно вчиняти під час забезпечення цивільного захисту.

**Висновки.** Отже, проведене дослідження наукової літератури дозволило зробити такі висновки:

1. З'ясовано, що механізми публічного управління у сфері цивільного захисту України співвідносяться з механізмами державного управління як часткове та загальне. Відтак, частину елементів останніх механізмів можна побачити у складі механізмів публічного управління у сфері цивільного захисту України. Серед цих елементів виокремлено основну мету, методи, функції тощо. При цьому урахування засадничих положень фундаментальної науки дозволило визначити особливу роль методів державного управління у формуванні механізмів публічного управління у сфері цивільного захисту. На цій підставі наполягається на здійсненні групування даних механізмів у межах інституційного та ресурсного блоків. Обґрунтовано, що інституційний механізм публічного управління у сфері цивільного захисту включає правову й організаційну підсистему, а ресурсний механізм публічного управління в цій сфері – фінансове, інформаційне, кадрове та інше забезпечення. Даний висновок зроблено з огляду на особливості формування цих механізмів, що відзначається діалектичністю та складністю. У цьому контексті доведено необхідність застосування системного та структурно-функціонального підходів до формування механізмів публічного управління у сфері цивільного захисту України. Акцентовано на важливості розмежування понять «системний» і «комплексний» підходи у межах фундаментальної науки, причому предмет нашого дослідження дозволив визнати доцільність використання насамперед першого підходу.

2. Крім того, рекомендовано застосовувати інституційний підхід до формування механізмів публічного управління у сфері цивільного захисту, який (підхід) передбачає врахування ролі політичних, соціальних і правових інститутів





**Рис. 2. Особливості застосування інституційного підходу до формування публічного управління у сфері цивільного захисту**

*Джерело: авторська розробка*

у цій сфері. З цією метою конкретизовано особливості використання інституційного підходу до формування публічного управління у сфері цивільного захисту. Аргументовано необхідність розробки Стратегії громадської безпеки та цивіль-

ного захисту України, легітимізація якої (стратегії) передбачає схвалення суспільством її положень і їхнє дотримання. Відтак, подальші наукові дослідження мають бути присвячені визначенню цих положень.

#### REFERENCES:

1. Belousov, A.V. (2014). Teoretychni pidkhody do vyznachennya mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnya ryzykamy vynyknennya nadzvychaynykh [Theoretical approaches to determining mechanisms of state management of risks of emergency occurrence]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 7, 145–148 [in Ukrainian].
2. Nyzhnyk, N.R. & Oluyko, V.M. (2002). *Derzhavne upravlinnya v Ukrayini: naukovi, pravovi, kadrovi ta orhanizatsiyni zasady* [State administration in Ukraine: scientific, legal, personnel and organizational principles]. Lviv Nats. Un-t «L'vivs'ka politekhnika» [in Ukrainian].
3. Bakumenko, V.D., Beznosenko, D.O., Varzar, I.M., Knyazev, V.M., Kravchenko, S.O. & Shtyka, L.H. (2002). *Derzhavne upravlinnya* [State administration]. Kyiv: UADU [in Ukrainian].
4. Surmin, YU.P., Bakumenko, V.D. & Mykhnenko, A.M. (2010). *Entsyklopedychnyy slovnyk z derzhavnoho upravlinnya* [Encyclopedic dictionary of public administration]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
5. Pomaza-Ponomarenko, A.L. & Taraduda, D.V. (2024). *Mekhanizmy zabezpechennya tsyvil'noyi bezpeky Ukrayiny: aspekty poperedzhennya NS na ob'yektakh viys'kovo-promyslovoho kompleksu* [Mechanisms for ensuring civil security in Ukraine: aspects of emergency prevention at military-industrial complex facilities]. *Publichne administruvannya ta natsional'na bezpeka – Public Administration and National Security*, 3 (44), 9–19 [in Ukrainian].

6. Pomaza-Ponomarenko, A.L., Taraduda, D.V. & Poroka, S.G. (2023). Orhanizatsiyno-pravovi zasady implementatsiyi Mekhanizmu tsyvil'noho zakhystu YES v Ukrayini v konteksti harantuvannya natsional'noyi bezpeky [Organizational and legal principles of the implementation of the EU Civil Protection Mechanism in Ukraine in the context of guaranteeing national security]. *Derzhavne budivnytstvo – State Construction*, 2, 67–79 [in Ukrainian].
7. Ruban, A.V. (2018). Natsional'na bezpeka yak ob'yeckt derzhavnoho rehulyuvannya [National security as an object of state regulation]. *Visnyk Natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrayiny. Seriya : Derzhavne upravlinnya – Bulletin of the National University of Civil Protection of Ukraine. Series: State Administration*, 2, 58–62 [in Ukrainian].
8. Fedorchak, O.V. (2008). Klasyfikatsiya mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnya [Classification of mechanisms of public administration]. *Demokratychnе vryaduvannya – Democratic governance*, 1. Retrieved from <http://www.lvivacademy.com/visnik/index.html> [in Ukrainian].
9. Commons, J. (1934). *Institutional Economics*. New York [In English].
10. Pomaza-Ponomarenko, A., Taraduda, D., Leonenko, N., Poroka, S. & Sukhachov, M. (2024). Ensuring the safety of citizens in times of war: aspects of the organization of civil defense. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 14 (1), 216–220 [In English].
11. Vittikh, V.A. (2015). Evolution of ideas on management processes in the society: from cybernetics to evergetics. *Group Decision and Negotiation*, 24 (5), 825–832 [In English].

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.17>

**Проць Роман Романович,**

кандидат сільськогосподарських наук,

докторант кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування

Державного університету «Житомирська політехніка»

ORCID ID: 0009-0008-9143-2234

## АДАПТАЦІЯ ЯК ПАРАМЕТР СИСТЕМИ РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ: УМОЖЛИВЛЕННЯ ЧЕРЕЗ ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ

## ADAPTATION AS A PARAMETER OF THE ALTERNATIVE ENERGY SOURCES DEVELOPMENT SYSTEM: ENABLING THROUGH STATE REGULATION

*Метою дослідження є характеристика адаптації як параметру системи розвитку альтернативних джерел енергії. Об'єктом дослідження виступає державне регулювання як спосіб уможливлення підвищення параметру адаптації системи розвитку альтернативних джерел енергії. У статті досліджується адаптація як ключовий параметр системи розвитку альтернативних джерел енергії, що забезпечує ефективну інтеграцію новітніх технологій у існуючу енергетичну інфраструктуру. Аналізуються виклики, пов'язані з модернізацією енергосистем, включаючи впровадження розумних систем управління та технологій зберігання енергії, що сприяють стабільності постачання та оптимізації використання ресурсів. Особлива увага приділяється ролі державного регулювання у стимулюванні адаптації через законодавчу підтримку інновацій, фінансові стимули та встановлення стандартів. Розглядаються вплив глобалізації та цифровізації, які сприяють обміну знаннями, підвищенню конкуренції та впровадженню передових аналітичних інструментів, що значно підсилюють адаптивні можливості системи. Основне завдання статті являє собою визначення яким чином державне регулювання впливає на підвищення адаптивності системи розвитку альтернативних джерел енергії. Методологія дослідження включає індукцію та дедукцію, синтез і аналіз, морфологічний аналіз, а також графічні та табличні методи для якісного представлення результатів. Висновки підкреслюють, що державна підтримка є вирішальним чинником у розвитку адаптивності альтернативних джерел. Дослідження базується на аналізі останніх наукових робіт та правових документів, що дозволяє сформулювати комплексне розуміння механізмів адаптації у контексті альтернативної енергетики. Стаття також акцентує на необхідності подальших досліджень міжнародного досвіду для вдосконалення національних стратегій у сфері відновлюваної енергетики, що сприятиме більш ефективному переходу до стійкої енергетичної системи.*

**Ключові слова:** адаптація, альтернативні джерела енергії, державне регулювання, інновації, глобалізація, цифровізація, сталий розвиток, енергетична інфраструктура, фінансові стимули, технологічні зміни.

*The aim of the study is to characterize adaptation as a parameter of the alternative energy sources development system. The object of the study is state regulation as a means of facilitating the enhancement of the adaptation parameter in the system of developing alternative energy sources. The article explores adaptation as a key parameter of the alternative energy sources development system, which ensures the effective integration of the latest technologies into the existing energy infrastructure. The challenges associated with the modernization of energy systems are analyzed, including the implementation of smart management systems and energy storage technologies that contribute to the stability of supply and optimization of resource utilization. Particular attention is paid to the role of state regulation in stimulating adaptation through legislative support for innovations, financial incentives, and the establishment of standards. The impact of globalization and digitalization, which facilitate knowledge exchange, increase competition, and introduce advanced analytical tools, significantly strengthening the system's adaptive capabilities, are considered. The main task of the article is to determine how state regulation affects the enhancement of adaptability of the alternative energy sources development system. The research methodology includes induction and deduction, synthesis and analysis, morphological analysis, as well as graphical and tabular methods for qualitative presentation of results. The conclusions emphasize that state support is a decisive factor in developing the adaptability of alternative energy sources. The research is based on an analysis of the latest scientific works and legal documents, which allows forming a comprehensive understanding of adaptation mechanisms in the context of alternative energy. The article also highlights the need for further research into international experience to improve national strategies in the renewable energy sector, which will facilitate a more effective transition to a sustainable energy system.*

**Key words:** adaptation, alternative energy sources, state regulation, innovation, globalization, digitalization, sustainable development, energy infrastructure, financial incentives, technological changes.

**Постановка проблеми.** Адаптація є ключовим параметром у системі розвитку альтернативних джерел енергії, оскільки вона дозволяє ефективно інтегрувати нові технології в існуючу енергетичну інфраструктуру. Традиційні енергосистеми, засновані на викопному паливі, не завжди сумісні з відновлюваними джерелами енергії, такими як сонячна та вітрова енергія. Адаптація включає в себе модернізацію мереж, впровадження розумних систем управління та розвиток технологій зберігання енергії, що забезпечує стабільність постачання та ефективність використання енергоресурсів. Крім того, адаптація до новітніх технологічних досягнень є необхідною для постійного прогресу в сфері альтернативної енергетики. Інновації у виробництві більш ефективних сонячних панелей, вітрових турбін та інших пристроїв вимагають від систем гнучкості та готовності до впровадження нових рішень. Без здатності адаптуватися до цих змін, розвиток альтернативних джерел може сповільнитися, що негативно вплине на глобальні зусилля з переходу до стійкої енергетики.

Адаптація як параметр, також є критичною в контексті змін регуляторного та політичного середовища. Закони, норми та політики щодо енергетики постійно еволюціонують, відображаючи нові екологічні стандарти та економічні пріоритети. Системи розвитку альтернативних джерел енергії повинні бути готові відповідати новим вимогам, включаючи податкові стимули, субсидії або обмеження на викиди. Це забезпечує відповідність законодавству та сприяє залученню інвестицій.

Отже, саме адаптація до соціальних та екологічних потреб є важливою для забезпечення стійкого розвитку. Зміни клімату, зростання населення та збільшення попиту на енергію вимагають від енергетичних систем бути більш екологічно відповідальними та соціально прийнятними. Адаптація дозволяє враховувати місцеві умови, культурні особливості та економічні можливості, що сприяє ефективному та етичному впровадженню альтернативних джерел енергії в суспільство. Отже, все це актуалізує підняту нами тему статті, особливо в контексті уможливлення адаптивності як параметру системи розвитку альтернативних джерел енергії.

Структура статті передбачає аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування мети й завдання дослідження. Висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження. Виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Слід підкреслити, що важливі аспекти дослідження державного регулювання розвитку альтернативних джерел енергії розкривалися в роботах таких вчених, як О. Васильєв, К. Симоненко, Г. Антоненко, Г. Чернов, Д. Олійник, Є. Коваленко, С. Петренко, М. Орлов, А. Черкашин, О. Громова, П. Ткаченко, В. Сердюк, Т. Козлов, Б. Шевченко, М. Криштанович, О. Карпенко, Н. Жук, Є. Березін, І. Коваль, Д. Гончаренко, Г. Лебедев, З. Савчук, О. Федоров, Р. Костюк, Л. Мороз, М. Васильченко, О. Тарасенко, І. Кириченко, Д. Романюк, В. Кривенко, М. Тарасюк, Л. Григоренко, Р. Кузьменко, А. Кравченко та ін. До прикладу, Т. Є. Харитонова та Х. А. Григор'єва [1] розглядають доктрину правового регулювання альтернативної енергетики в Україні, висвітлюючи сучасні тенденції розвитку та виклики, з якими зіштовхується сектор в процесі інтеграції з європейськими нормами [1]. О. А. Трегуб [2, 4] аналізує модернізацію правового регулювання виробництва і використання біомаси в Україні на основі сталого розвитку та вплив цих процесів на зростання біоенергетичної галузі, акцентуючи на правових підходах і потенціалі лісової та аграрної біомаси [2, 4]. М. В. Чіпко [3] розкриває міжнародно-правові аспекти співробітництва держав у сфері використання відновлюваної енергетики, що важливо для забезпечення комплексного підходу до розробки законодавчих ініціатив [3]. Т. Є. Харитонова та Х. А. Григор'єва [5] вивчають енергетичний складник українського Green Deal, обговорюючи правові передумови і виклики, які пов'язані з імплементацією енергетичних стратегій у національне законодавство [5]. І. С. Чумаченко [6, 8] двічі розглядає, з одного боку, еколого-правові вимоги для охорони земель при виробництві біомаси, а з іншого – еволюцію законодавства про сонячну енергетику в Україні, наголошуючи на необхідності адаптації законодавства до сучасних викликів енергетичного ринку [6, 8]. О. О. Сурілова [7] досліджує міжнародно-правові принципи і принципи міжнародного екологічного права, розглядаючи їх через призму екоцентричних та антропоцентричних підходів, що мають ключове значення для формування устійливих практик в енергетиці [7]. Е. Ю. Рибнікова [9], Є. О. Платонова [10], та А. В. Павлига [11] надають аналіз економіко-правового механізму стимулювання альтернативної енергетики в Україні, розглядаючи загальні характеристики та стимули за законодавством Європейського Союзу, що є важливим для гармонізації українських норм з міжнародними стандартами [9, 10, 11]. Ці джерела разом формують широкий аналітичний базис

для розуміння правового регулювання альтернативної енергетики, акцентуючи на адаптації національного законодавства до міжнародних вимог та сталих практик розвитку.

Відаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті визначення адаптації як параметру системи розвитку альтернативних джерел енергії, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність.

**Метою дослідження** є характеристика адаптації як параметру системи розвитку альтернативних джерел енергії. Об'єктом дослідження виступає державне регулювання як спосіб уможливлення підвищення параметру адаптації системи розвитку альтернативних джерел енергії. Методологія статті передбачає застосування наступних методів, зображених на табл. 1.

Основне завдання статті являє собою визначення яким чином державне регулювання впливає на підвищення адаптивності системи розвитку альтернативних джерел енергії.

**Виклад основного матеріалу.** Адаптація як параметр системи означає здатність системи змінювати свої внутрішні структури та функціо-

нальні механізми у відповідь на зміни зовнішнього середовища або внутрішні стимули. Цей параметр визначає гнучкість та стійкість системи до різних впливів, забезпечуючи її ефективне функціонування та розвиток у мінливих умовах. Висока ступінь адаптації дозволяє системі швидко реагувати на нові виклики, інтегрувати інновації та підтримувати оптимальну продуктивність (табл.2).

У контексті системи розвитку альтернативних джерел енергії адаптація виступає ключовим параметром, що визначає здатність галузі інтегрувати нові технології та реагувати на зміни ринкових умов та екологічних вимог. Це включає впровадження інноваційних рішень, модернізацію інфраструктури, а також адаптацію до нормативних та економічних змін. Ефективна адаптація сприяє підвищенню конкурентоспроможності альтернативних джерел енергії, їх більш широкому впровадженню та сталому розвитку, що є необхідним для досягнення енергетичної незалежності та зменшення впливу на навколишнє середовище. Глобалізація сприяла обміну знаннями, технологіями та кращими практиками у сфері альтернативної енергетики, дозволяючи системам швидше адаптуватися до глобальних тенденцій та стандартів. Вона також посилила

Таблиця 1

**Методологія дослідження**

№	Методи	Характеристика
1	Метод індукції та дедукції, порівняння і систематизації	для визначення та характеристики адаптації як параметр системи розвитку альтернативних джерел енергії
2	Метод синтезу і аналізу	для доведення важливості впливу державного регулювання на підвищення адаптації як параметр системи розвитку альтернативних джерел енергії
3	Метод морфологічного аналізу	для групування засад державного регулювання розвитку альтернативних джерел енергії
4	Графічний й табличний методи	для якісного подання результатів дослідження
5	Абстрактно-логічний метод	для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження

*Джерело: побудовано автором*

Таблиця 2

**Сутність адаптації як параметру системи**

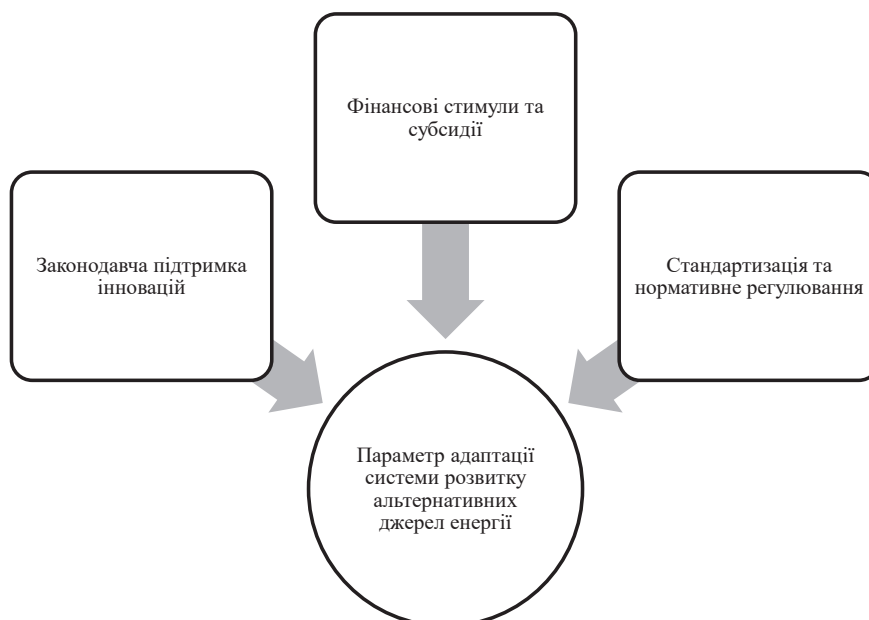
Концепція реагування		
Адаптація передбачає здатність системи змінювати свою внутрішню структуру для відповіді на зовнішні та внутрішні виклики	Система повинна ефективно реагувати на зміни в навколишньому середовищі, такі як економічні коливання, технологічні інновації чи соціальні тенденції	Адаптація включає процес впровадження нових ідей, технологій та методів роботи в систему
Концепція планування та розвитку		
Адаптивна система демонструє здатність зберігати свою функціональність та ефективність навіть у умовах значних змін	Адаптація передбачає постійний процес навчання та розвитку всіх компонентів системи	Ефективна адаптація базується на здатності системи передбачати майбутні зміни та планувати відповідні дії заздалегідь

*Джерело: побудовано автором*

конкуренцію та співпрацю між країнами та компаніями, стимулюючи системи до інновацій та покращення їх адаптивних можливостей. Цифровізація, у свою чергу, впровадила передові інструменти, такі як аналітика даних, Інтернет речей та автоматизація, що підвищують здатність системи ефективно моніторити, аналізувати та реагувати на зміни. Інтеграція цифрових технологій дозволяє більш ефективно управляти енергоресурсами, передбачувати технічне обслуговування та оптимізувати процеси, що збільшує загальну адаптивність системи. Разом глобалізація та цифровізація суттєво посилили параметр адаптації, надаючи як зовнішній імпульс, так і внутрішні можливості, необхідні для еволюції та процвітання системи в динамічному середовищі (рис. 1).

Державне регулювання відіграє вирішальну роль у підвищенні параметру адаптації системи розвитку альтернативних джерел енергії. Через встановлення сприятливих законодавчих рамок, фінансових стимулів та підтримку дослідницьких ініціатив держава може стимулювати інновації та полегшити впровадження нових технологій. Крім того, державні програми навчання та підвищення кваліфікації сприяють розвитку компетенцій, необхідних для адаптації галузі до нових викликів. Регулювання також забезпечує стабільність ринку та створює передбачувані умови для інвесторів, що сприяє більш активній участі приватного сектору у розвитку альтернативних джерел енергії.

**Висновки.** Підсумовуючи, слід зазначити, що саме адаптація як ключовий параметр у роз-



**Рис. 1. Особливості впливу державного регулювання щодо уможливлення параметру адаптації системи розвитку альтернативних джерел енергії**

*Джерело: побудовано автором*

витку альтернативних джерел енергії значною мірою залежить від державної підтримки. Держава відіграє вирішальну роль у створенні сприятливого середовища для впровадження нових технологій та інновацій. Фінансові стимули, такі як субсидії, податкові пільги та гранти, можуть значно знизити початкові витрати на встановлення відновлюваних енергетичних систем. Без такої підтримки багато проектів можуть бути економічно не вигідними, що уповільнює темпи адаптації та впровадження альтернативних джерел енергії. Крім фінансової допомоги,

державна підтримка виявляється через розробку та впровадження відповідних законодавчих та регуляторних рамок. Законодавство, яке сприяє розвитку "зеленої" енергетики, встановлює стандарти та норми, що стимулюють підприємства та споживачів переходити на відновлювані джерела. Наприклад, встановлення квот на виробництво енергії з альтернативних джерел або введення обмежень на викиди парникових газів. Такі регуляторні заходи створюють умови, за яких адаптація стає не лише необхідною, але й вигідною.

Державна підтримка також важлива для розвитку інфраструктури, необхідної для адаптації альтернативних джерел енергії. Інвестиції у розвиток енергетичних мереж, систем зберігання енергії та інших інфраструктурних елементів є критичними для інтеграції відновлюваних джерел в національну енергетичну систему. Без державного втручання приватні інвестори можуть не мати достатніх ресурсів або стимулів для таких масштабних проєктів, що затримує процес адаптації. Крім того, держава може сприяти підвищенню обізнаності та освітньому рівню населення щодо переваг альтернативної енергетики. Програми навчання, інформаційні кампанії та підтримка дослідницьких ініціатив допомагають

суспільству зрозуміти важливість переходу на відновлювані джерела енергії. Це, в свою чергу, стимулює попит на такі технології та прискорює їх адаптацію.

Таким чином, зважаючи на глобальний характер енергетичних викликів, існує подальша потреба в дослідженні міжнародного досвіду у сфері державної підтримки адаптації альтернативних джерел енергії. Вивчення успішних практик інших країн дозволить визначити ефективні стратегії та інструменти, які можуть бути адаптовані до національних умов. Це сприятиме більш швидкому та ефективному переходу до стійкої енергетичної системи на основі відновлюваних джерел.

#### REFERENCES:

1. Kharitonova, T. Ye., & Hryhorieva, Kh. A. (2020). Doktryna pravovoho rehuliuвання alternatyvnoi enerhetyky v Ukraini: suchasni tendentsii rozvytku [The doctrine of legal regulation of alternative energy in Ukraine: current development trends]. *KELM (Knowledge, Education, Law, Management)*, (3)(31), pp. 295–296. [in Ukrainian].
2. Trehub, O. A. (2019). Modernizatsiia pravovoho rehuliuвання vyrobnytstva i vykorystannia biomasu na zasadakh staloho rozvytku [Modernization of legal regulation of biomass production and usage based on sustainable development]. *Economics and Law*, (3)(54), pp. 49–57. [in Ukrainian].
3. Chipko, M. V. (2017). Mizhnarodno-pravove rehuliuвання spivrobotnytstva derzhav u sferi vykorystannia vidnovliualnoi enerhetyky [International legal regulation of state cooperation in the field of renewable energy utilization]. Ph.D. Thesis, Odesa. p. 23. [in Ukrainian].
4. Trehub, O. A. (2022). Stale zrostantia bioenerhetychnoi haluzi Ukrainy na osnovi lisovoi ta ahrarnoi biomasu: pravovi pidkhody [Sustainable growth of Ukraine's bioenergy sector based on forest and agricultural biomass: legal approaches]. *Law. State. Technology*, (3), pp. 9–17. [in Ukrainian].
5. Kharitonova, T. Ye., & Hryhorieva, Kh. A. (2021). Enerhetychnyi skladnyk ukrainskoho Green Deal: analiz pravovykh peredumov [Energy component of the Ukrainian Green Deal: analysis of legal preconditions]. *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal*, (2), pp. 149–154. [in Ukrainian].
6. Chumachenko, I. Ye. (2021). Ekoloho-pravovi vymohy ta zapobizhnyky, shcho zabezpechuiut okhoronu zemel ta hruntiv pid chas vyrobnytstva biomasu [Ecological and legal requirements and safeguards for the protection of lands and soils during biomass production]. *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal*, (5), pp. 122–125. [in Ukrainian].
7. Surilova, O. O. (2021). Mizhnarodno-pravovi pryntsypy ta pryntsypy mizhnarodnoho ekolohichnoho prava: ekotsentrychnyi ta antropotsentrychnyi pidkhody do yikh rozuminnia [International legal principles and principles of international environmental law: ecocentric and anthropocentric approaches to their understanding]. *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal*, (3), pp. 386–389. [in Ukrainian].
8. Chumachenko, I. Ye. (2021). Evoliutsiia zakonodavstva pro soniachnu enerhetyku v Ukraini [Evolution of solar energy legislation in Ukraine]. *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal*, (11), pp. 352–356. [in Ukrainian].
9. Rybnikova, E. Yu. (2017). Ekonomiko-pravovi mekhanizm stymuliuвання vyrobnytstva ta vykorystannia alternatyvnoi enerhii v Ukraini [Economic and legal mechanism of stimulation of alternative energy production and usage in Ukraine]. *Pivdenno-ukrainskyi pravnychy chasopys*, (3), pp. 62–65. [in Ukrainian].
10. Platonova, Ye. O. (2021). Stymuliuвання rozvytku alternatyvnoi enerhetyky za zakonodavstvom Yevropeiskoho Soiuzu [Stimulating the development of alternative energy under the legislation of the European Union]. *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal*, (1), pp. 137–142. [in Ukrainian].
11. Pavlyha, A. V. (2020). Zahalna kharakterystyka suchasnoho zakonodavstva u sferi alternatyvnoi enerhetyky Ukrainy [General characteristics of the current legislation in the field of alternative energy in Ukraine]. *Ekolohichne pravo Ukrainy*, (3), pp. 46–49. [in Ukrainian].

УДК 351:338.48:167.7

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.18>

**Шапран Інна Миколаївна,**

аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування,

Навчально-науковий інститут державного управління

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0001-7363-7449

## ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЛЕКСНОГО МЕХАНІЗМУ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ

### FORMATION OF A MODEL OF A COMPLEX MECHANISM FOR IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF TOURISM

*Тристороння галузь в Україні є однією із перспективних, важливих і прибуткових секторів сталого розвитку країни та пріоритетною сферою публічного управління. Воєнний стан та спад економіки в Україні обумовили негативний вплив нових факторів на розвиток туристичної галузі. Це вимагає формування комплексного механізму публічного управління в галузі туризму. З урахуванням сучасних викликів та перспектив розвитку туризму в Україні розроблено модель комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму. Модель передбачає створення єдиного координаційного центру, який би забезпечував взаємодію всіх зацікавлених сторін, включаючи органи публічної влади, приватні структури, громадські організації та міжнародних партнерів. Наголошено, що суттєвими складовими цієї моделі є стратегічне планування на основі аналізу даних, впровадження інноваційних рішень для підвищення якості управління та надання послуг, а також підвищення інституційної спроможності органів публічної влади у сфері туризму. Обґрунтовано необхідність удосконалення кадрового забезпечення галузі, впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволить оптимізувати процеси управління, підвищити доступність і прозорість інформації для всіх учасників ринку туристичних послуг. Показано важливість розробки механізмів забезпечення фінансової підтримки сфери туристичної діяльності, зокрема через призму державно-приватного партнерства та міжнародних програм інвестування. Доведено, що формування та впровадження моделі комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму дозволить забезпечити сталий розвиток сфери туристичної діяльності в Україні, сприятиме її інтеграції у світовий ринок, покращить рівень і якість життя населення за рахунок розвитку інфраструктури, створення нових робочих місць та зростання рівня доходів громадян України.*

**Ключові слова:** публічне управління, галузь туризму, туризм, механізми публічного управління, комплексний механізм публічного управління в галузі туризму, інфраструктура, державне регулювання, туристична діяльність, сталий розвиток, органи публічної влади, регіональний рівень, адміністративні райони, територіальні громади, технології, стратегія.

*The three-way industry in Ukraine is one of the promising, important and profitable sectors of the country's sustainable development and a priority area of public administration. Martial law and economic decline in Ukraine have led to a negative impact of new factors on the development of the tourism industry. This requires the formation of a comprehensive mechanism of public administration in the tourism industry. Taking into account modern challenges and prospects for the development of tourism in Ukraine, a model of a comprehensive mechanism for improving public administration in the tourism industry has been developed. The model provides for the creation of a single coordination center that would ensure the interaction of all stakeholders, including public authorities, private structures, public organizations and international partners. It is emphasized that the essential components of this model are strategic planning based on data analysis, the implementation of innovative solutions to improve the quality of management and service provision, as well as increasing the institutional capacity of public authorities in the tourism sector. The need to improve the staffing of the industry and the introduction of new information and communication technologies is justified, which will optimize management processes, increase the accessibility and transparency of information for all participants in the tourism services market. The importance of developing mechanisms for ensuring financial support for the tourism sector is shown, in particular through the prism of public-private partnerships and international investment programs. It is proven that the formation and implementation of a model of a comprehensive mechanism for improving public administration in the tourism sector will ensure the sustainable development of the tourism sector in Ukraine, promote its integration into the world market, improve the level and quality of life of the population through the development of infrastructure, the creation of new jobs and the growth of the income level of Ukrainian citizens.*

**Key words:** public administration, tourism industry, tourism, public administration mechanisms, comprehensive public administration mechanism in the tourism industry, infrastructure, state regulation, tourism activities, sustainable development, public authorities, regional level, administrative districts, territorial communities, technologies, strategy.



**Постановка проблеми.** Сфера туризму завжди була однією з найбільших високоприбуткових, динамічних й еколого- і культурологічних галузей національної економіки. Саме тому органи публічної влади, як центрального, регіонального, так і місцевого рівня, територіальні громади, громадські організації опікуються питаннями розвитку інфраструктури туризму, визначенням особливостей фінансування, промоцією галузі тощо. В Україні сфера туризму традиційно була однією з провідних галузей економіки, особливо її роль посилилась з проведенням реформи децентралізації, набуттям нових можливостей і потреб органами місцевого самоврядування. Втім, такі глобальні виклики як, російсько-українська війна відсунули туризм в Україні на другорядний план, поставивши галузь на межу виживання. Тому, питання підтримки туризму в Україні в умовах глобальних викликів, відновлення і розвитку туристичної галузі, удосконалення існуючих механізмів та формування комплексного механізму публічного управління в галузі туризму у період воєнного стану та в повоєнний період набувають надзвичайної актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різноманітні аспекти удосконалення публічного управління в галузі туризму у своїх працях досліджували такі вітчизняні науковці, як: О. Ахмедова, Л. Безугла, Т. Маматова, Т. Дробахіна, Р. Кривенкова, Г. Крутій, О. Бобарикіна, А. Гайдук, В. Герасименко, Н. Жукова, Т. Іванова, В. Кифяк, О. Крайник, О. Любіцева та інші. Праці вищезгаданих науковців є важливим внеском у розвиток теорії та практики публічного управління. Проте, попри значну увагу дослідників до проблематики публічного управління в галузі туризму в Україні, залишається очевидною недостатня розробленість проблеми формування моделі комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму, особливо в умовах воєнного стану та повоєнний період в Україні.

**Метою статті** є визначення факторів формування моделі комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму.

**Виклад основного матеріалу.** Публічне управління в галузі туризму в Україні є невід'ємною складовою політики забезпечення доступності, якості надання туристичних послуг та має здійснюватися за двома напрямками. Перший напрям передбачає удосконалення публічного управління туристичною галуззю, виконання зобов'язань держави та місцевого самоврядування з надання населенню якісних туристичних послуг, розвитку туристичної інфраструктури, популяризації

внутрішнього та міжнародного туризму. Другий – створення сприятливих умов для розвитку висококонкурентного ринку туристичних послуг в умовах воєнного стану та у повоєнний період, вихід на ринок туристичних послуг туристичних організацій, розвиток системи державно-приватного партнерства та оновлення пріоритетних напрямків розвитку туристичної галузі. Управління в сфері туризму визначено цілями, завданнями, діями, методами та інструментами державного регулювання, які спрямовані на забезпечення того, щоб галузь туризму функціонувала як важлива платформа післявоєнного відновлення. Державний контроль і контроль з боку органів місцевого самоврядування слід доповнити автономною ринковою системою саморегулювання, заснованою на попиту і пропозиції, цінових системах і конкуренції на ринку туристичних послуг.

Реалізація регуляторного механізму в галузі туризму досягається за рахунок використання наступних функцій:

- моніторингу туристичних запитів населення і планування за його результатами обсягу туристичних послуг та напрямків розвитку туристичної інфраструктури;

- використання стимулюючих заходів, в тому числі заохочення організацій туристичної галузі до участі у грантових та державних програмах на отримання фінансування для модернізації туристичної інфраструктури на найбільш популярних напрямках, відновлення на територіях, що перебували під окупацією;

- надання податкових пільг для закладів туристичної галузі приватної форми власності з метою зниження навантаження на найбільш популярних напрямках і поліпшення якості туристичних послуг;

- розроблення та впровадження нової системи оплати праці для фахівців, що будуть працювати на територіях, що перебували під окупацією, з урахуванням особливих умов надання туристичних послуг;

- підвищення ефективності контролю, в тому числі розробок, моніторингу дотримання стандартів і якості туристичних послуг, санітарних правил закладів туристичної інфраструктури. Заходи контролю включають внутрішній і зовнішній контроль шляхом оцінки якості туристичних послуг, результатів роботи різних закладів туристичної інфраструктури;

- інформаційного забезпечення через публікації в засобах масової інформації результатів функціонування суб'єктів галузі туризму, які надають туристичні послуги, шляхом випуску періодичної

літератури туристичного спрямування і за допомогою мережі «Інтернет». Результати діяльності необхідно опублікувати на офіційному сайті закладів туристичної інфраструктури.

Управління туристичною сферою сьогодні направлено на створення умов для збереження і розширення туристичної інфраструктури, зниження різниці між туристичним потенціалом регіонів України та збільшення туристичного різноманіття. Метою публічного управління в галузі туризму є створення сучасного високоефективного і конкурентоспроможного туристського комплексу, який забезпечить широкі можливості задоволення потреб українських і зарубіжних громадян в туристських послугах,

Ми погоджуємося з думкою, що в умовах воєнного стану публічне управління туристичною діяльністю стає особливо важливим напрямом досліджень для забезпечення безпеки та стабільності в туристичному секторі. Зміна стратегій та підходів до управління, адаптація до нових реалій і взаємодія з різними стейкхолдерами є вагомими елементами в успішному подоланні сучасних викликів [1, с. 125].

Вважаємо, що і в умовах воєнного стану, і в повоєнний період важливе значення має організаційно-кадрове забезпечення публічного управління туристичною галуззю, що вимагає удосконалення організаційно-кадрового механізму публічного управління в галузі туризму і може бути забезпечено за рахунок реалізації наступних заходів:

- збереження рівних можливостей для отримання туристичних послуг інформаційного характеру кожним суб'єктом галузі туризму із дотриманням принципу співтовариства та доброчесності;
- створення умов для задоволення потреб споживачів туристичних послуг у незалежності від регіональної приналежності;
- підвищення ефективності ринку туристичних послуг шляхом впровадження передових інструментів аналітики та алгоритмів динамічного ціноутворення;
- оптимізація споживання туристичних послуг і використання всіх видів ресурсів, задіяних у наданні якісних туристичних послуг за рахунок пристосування до кон'юнктури галузі туризму, яка змінюється;
- забезпечення безперервного розвитку, використання сучасних туристичних, організаційних і кадрових технологій для забезпечення надання доступних та якісних туристичних послуг;

За такої умови публічне управління в галузі туризму здійснюється на трьох рівнях: макrorівні,

регіональному та місцевому рівнях. Публічне управління на макrorівні передбачає розробку державної соціальної та економічної політики, яка безпосередньо впливає на розвиток всієї туристичної системи, зокрема на розвиток туристичної галузі. На регіональному рівні публічного управління туристичною галуззю набула поширення практика функціонування туристично-інформаційних центрів та кластерів, які координують діяльність місцевих підприємств, організують маркетингові кампанії, забезпечують підтримку туристів та сприяють розвитку регіональної туристичної інфраструктури. Ці центри виступають як платформи для обміну інформацією, об'єднання ресурсів та реалізації спільних проєктів, що підвищує привабливість регіону для відвідувачів і сприяє зростанню туристичних потоків. З метою визначення характеру взаємодії між суб'єктами в галузі туризму нами проведено сегментування. Критерієм сегментування галузі туризму є джерело фінансування галузі туризму і форма власності туристичної інфраструктури. Виходячи з цього, галузь туризму можна розділити на чотири сегмента.

Сегмент 1 – основним інструментом є діяльність Державного агентства розвитку туризму України, яка спрямована на координацію функціонування закладів туристичної інфраструктури в цьому сегменті. Його управління засноване на пріоритеті адміністративного управління і реальній відсутності економічних методів регулювання.

Сегмент 2 – розташований ближче до центру галузі туризму. Комерційна або госпрозрахункова діяльність має лише супутній вплив на результати функціонування.

Сегмент 3 – визначає умови діяльності неурядових організацій і приватних осіб, які існують, в основному, як індивідуальні підприємці. Ці суб'єкти використовують у своїй діяльності практично всі ресурси галузі туризму. Однією з основних умов діяльності сторін в цьому сегменті є надання туристичних послуг за плату відповідно до умов і рівня, встановлених договорами та нормативно-правовими актами, що регулюють якість, безпеку та доступність послуг. Це включає дотримання стандартів обслуговування, прозоре ціноутворення, а також відповідальність за виконання зобов'язань перед споживачами, що сприяє підтриманню високого рівня довіри та задоволеності серед споживачів туристичних послуг.

Сегмент 4 – знаходиться в центрі галузі туризму. Основним фактором, що визначає значимість галузі туризму в даній категорії, є платоспроможний попит населення та споживачів послуг і юридичних осіб.

У підсумку результати сегментування показують, що суб'єкти галузі туризму конкурують за більш дешеві ресурси для функціонування – державні кошти. Отже, Україна повинна поліпшити поточну модель функціонування галузі туризму шляхом створення інтегрованої національної туристичної стратегії, що включатиме розвиток інфраструктури, удосконалення законодавчої бази, впровадження інноваційних технологій для управління та промоції, а також посилення міжнародного співробітництва. Такий підхід дозволить підвищити конкурентоспроможність українського туризму на глобальному ринку, сприятиме сталому економічному зростанню та збереженню культурної та природної спадщини країни. Водночас, середні туристичні організації конкурують за розширення ринку і змушені вибирати напрямок, який найкращим чином відповідає потребам їхніх клієнтів. Конкурентна структура туристичного ринку для покупців туристичних послуг має свої переваги і недоліки, конкуренція з боку споживачів змушує їх більш повно задовольняти потреби людей. Вони змушені захищати інтереси споживачів туристичних послуг і контролювати якість надання туристичних послуг.

На нашу думку, можна визначити такі основні умови, які зможуть позитивно вплинути на конкуренцію між ресурсами споживачів туристичних послуг і якістю туристичних послуг:

- забезпечення чіткого управління для підвищення ефективності надання туристичних послуг;
- надання інформації та підбір персоналу відповідно з необхідними навичками для вибору найбільш ефективних варіантів;
- обґрунтування розумності управлінських витрат, особливо вартості підписання контракту, щодо надання туристичних послуг – формування вимог, укладення контракту, вибір туристичного суб'єкта, підписання договорів, моніторинг та оцінка;
- забезпечення права людей обирати інфраструктурні зручності та туристичні послуги;
- фінансова відповідальність за ефективне використання ресурсів галузі туризму.

У галузі туризму фінансова відповідальність реалізується відповідно до плану фінансової участі між органами публічної влади і туристичною компанією, що передбачає спільне фінансування проєктів розвитку інфраструктури, маркетингових кампаній та освітніх програм. Такий підхід дозволяє розподілити фінансові ризики, сприяє більш ефективному використанню ресурсів, а також забезпечує підтримку держави та органів місцевого самоврядування в реалізації

стратегічно важливих ініціатив, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності туристичного сектору. У плані диверсифікації ризиків основна частина відповідальності полягає у відхиленні від запланованих і фактичних надходжень коштів для розвитку галузі туризму, що може призвести до недостатнього фінансування ключових проєктів, затримок у розвитку інфраструктури, або невиконання стратегічних цілей. Це вимагає ретельного моніторингу витрат та ефективного управління фінансовими ресурсами для мінімізації відхилень, а також гнучкого підходу до перерозподілу коштів з метою забезпечення стабільності і стійкості розвитку туристичної галузі в умовах економічної нестабільності. Тому, є необхідність поступово переходити до більш конкурентної моделі публічного управління розвитком туристичної сфери і фіксувати явні зміни у цій моделі, що проявляються в зростанні вимог до якості обслуговування, підвищенні ролі цифрових технологій у процесі вибору і бронювання послуг, а також у збільшенні попиту на індивідуалізовані туристичні продукти. Це вимагає від постачальників туристичних послуг адаптації до нових умов ринку, вдосконалення маркетингових стратегій, постійного моніторингу споживчих тенденцій, щоб забезпечити конкурентоспроможність та задоволення потреб сучасних туристів.

На наш погляд, туристичну галузь слід розглядати як багатовимірну систему. Будучи розвиненою системою ділових відносин, індустрія туризму є самостійною і взаємопов'язаною ринковою системою, як частиною загального ринку. Загальна система, крім ринку туристичних послуг, включає також інші сегменти: ринок транспортних послуг, ринок готельно-ресторанного бізнесу, ринок культурно-розважальних послуг. Також, об'єднаний ринок супутніх товарів і послуг, що забезпечують задоволення потреб туристів. Ці сегменти тісно взаємодіють один з одним і утворюють багатогранний економічний і соціальний простір, де всі елементи пов'язані взаємними інтересами і впливають один на одного. Розвиток одного сегмента неминуче впливає на інші. Це робить управління цією системою складним, але необхідним: воно потрібне для забезпечення збалансованого розвитку в ретроспективі для підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Державне регулювання у сфері туризму спрямоване на контроль якості та забезпечення надання туристичних послуг на договірних засадах. До них відноситься діяльність туроператорів, агентств, засобів розміщення. Ліцензування, сертифікація, екологічна відповід-

ність, відповідність безпеці: питання, пов'язані з технологічними інноваціями, які каталізуються державою. Моніторинг проводиться для того, щоб переконатися, що ефективність послуг гарантована та вони є характеристикою високоякісного туристичного продукту, який споживачі вважатимуть задовільними.

Публічне управління розвитком туризму з урахуванням інноваційного підходу є складною, комплексною системою заходів, які можуть поєднувати прийняття законів та інших нормативно-правових актів, впровадження інноваційних туристичних технологій, а також підвищення рівня знань, умінь і навичок фахівців у галузі туризму для забезпечення ефективних методів просування туристичного продукту на міжнародному та національному рівнях. На наш погляд, у рамках активної трансформації галузі туризму і видів туристичної діяльності необхідно знизити податки, впровадити національні системи управління туристичними послугами і надати дешеві кредити і державні інвестиції. Вважаємо, що в ході реалізації комплексу заходів щодо стабілізації туризму необхідно створити спеціальну систему державного регулювання, яка б забезпечувала гнучкість і адаптивність до мінливих умов ринку, використовувати механізми антикризового управління, здатні оперативно реагувати на форс-мажорні ситуації або глобальні виклики. Важливим, з точки зору розвитку туристичної інфраструктури, є створення інструментарію для забезпечення ліквідності туристичних фірм у важкі періоди. Особлива увага має приділятися розробці маркетингових програм – інновації, яка підвищить рівень конкурентоспроможності національного туристичного продукту на світових ринках. Не менш важливим є вдосконалення освітніх програм та навчання персоналу, що надасть змогу адаптувати професійні навички працівників до нових викликів та вимог галузі. З метою поліпшення публічного управління галуззю туризму в різних сферах, необхідно посилити контроль за ефективністю використання бюджетних коштів. Крім того, великі видатки потрібно спрямувати на відновлення туристичної інфраструктури, що була зруйнована за період російсько-української війни. Для прискорення процесу створення малого бізнесу в туристичній сфері, забезпечення відповідних умов для його розвитку, необхідним є створення комітетів в регіонах, адміністративних районах і муніципалітетах для інвестування в малий бізнес, створення кластерів креативної економіки.

На нашу думку, для кожного регіону, залежно від його потенціалу та особливостей, має бути

складений План відновлення туристичної сфери. У Плані розвитку галузі туризму у післявоєнний період повинно бути відображено: уникнення непотрібних процедур, перевірок і призначень на інші туристичні послуги, проведення регулярних подвійних перевірок та моніторингу туристичних об'єктів державними експертами, розробка ефективної системи маркетингової підтримки, спрямованої на відновлення позитивного іміджу територій на внутрішньому та міжнародному туристичному ринках, розробка нових туристичних продуктів, які б відповідали сучасним потребам туристів. Крім того, важливим є забезпечення безпеки туристів шляхом впровадження в післявоєнний період критично важливих високих стандартів обслуговування та безпеки.

Покращення системи управління туристичною галуззю має проводитись, в основному, за трьома напрямками:

- зниження державного контролю (дерегулювання);
- оптимізація існуючих регуляторів (процеси, форми, методи),
- зміна існуючих регуляторів і створення нових.

Така політика характерна практично для всіх сфер контролю.

Слід зазначити, що не менш важливим є вдосконалення інформаційно-комунікативного механізму публічного управління в галузі туризму, впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій, що згодом дозволить оптимізувати процеси управління, підвищуючи доступність і прозорість інформації для всіх учасників ринку туристичних послуг. Використання такого багатогранного механізму, безсумнівно, забезпечить стабільність розвитку туристичної галузі, підвищить її конкурентоспроможність, забезпечить ефективне використання національних ресурсів. Значна увага приділяється ефективній координації різних рівнів управління для забезпечення узгоджених дій та максимального використання регіонального потенціалу. Оптимізація процесів управління залежить від подальшого розвитку інформаційних і комунікаційних технологій, які дозволяють ефективно обмінюватися досвідом у напрямку підвищення доступності та прозорості інформації для всіх зацікавлених сторін. Реалізація цієї цілісної системи забезпечить гідний розвиток галузі, підвищить її конкурентоспроможність, забезпечить ефективне використання ресурсного потенціалу.

З метою забезпечення повноцінного розвитку туристичної сфери, доцільно здійснювати також

вдосконалення інформаційної інфраструктури рекреаційних та туристичних послуг в Україні. Ці заходи визначені в Стратегії розвитку туризму та курортів. На підставі проаналізованої Стратегії розвитку туризму та курортів України (до 2026 року) [2] можемо зазначити, що в окресленому напрямі доцільно реалізовувати заходи щодо: створення та наповнення актуальною інформацією туристичного Інтернет-порталу «Пізнай і відчуй Україну» (визначена вимога щодо створення «Відвідай Україну» («Visit Ukraine»)) поки що не зреалізована в повній мірі).

Стратегічною метою формування комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму є забезпечення конкурентоспроможного, інноваційного та сталого розвитку туристичної галузі, економічне зростання, соціальний добробут та збереження культурної спадщини держави та її історії. Це передбачає вдосконалення контролю за підвищенням ефективності використання ресурсів, а також розвиток інфраструктури, надання якісних послуг туристам та залучення інвестицій. Стратегічне завдання також включає забезпечення безпеки, зручності для мандрівників, розширення лінійки туристичних продуктів і послуг – адже активно популяризується і регіональний туризм, стимулювання його розвитку.

Інтеграція цієї мети в механізм публічного управління вимагає певного посилення взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування і приватних структур, застосування інноваційних технологій, системного моніторингу та оцінки результатів реалізації стратегії. Виконання цих завдань дозволить здійснити досить вагомі зміни в плані розвитку сфери туризму, що сприятиме зміцненню позицій України на світовому туристичному ринку, а також покращенню якості життя населення.

Удосконалення організації роботи та взаємодії суб'єктів публічного управління галуззю туризму має відбуватися в частині забезпечення нормативно-правової бази, їх діяльності, кадрового потенціалу та безперервного підвищення професійного рівня працівників. Це передбачає розробку та впровадження сучасних нормативно-правових актів з урахуванням особливостей розвитку туристичної галузі та світових тенденцій, а також забезпечення їх ефективного впровадження на всіх рівнях управління.

Кадрова політика в галузі туризму має бути спрямована на вдосконалення кадрового забезпечення галузі, створення резерву кадрів у сфері управління туризмом, добір високопрофесійних,

компетентних, добре підготовлених кадрів, здатних оперативно та ефективно вирішувати проблеми, що виникають у сфері туризму. Не менш важливою є систематизація навчання та перепідготовки працівників, яка забезпечить готовність працювати в умовах постійних змін, впровадження інновацій. Розвиток лідерських якостей та управлінських навичок має активно підтримуватися керівниками для підвищення ефективної реалізації стратегічних ініціатив, підвищення рівня відповідальності за результати діяльності.

Перспективним напрямом розвитку туризму на регіональному рівні є розроблення механізмів інституційного та фінансового забезпечення розвитку екотуристичної інфраструктури в регіонах України з урахуванням їх специфіки [3, с. 163].

Також підтримуємо думку, що відсутність системного розвитку вітчизняного туризму потребує удосконалення механізмів державного управління у сфері туризму [4, с. 118] та вважаємо, що в умовах децентралізації влади та передачі значної частини функцій і повноважень на регіональний та місцевий рівень важливе значення має удосконалення всіх механізмів публічного управління в галузі туризму та формування комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму.

Необхідність формування комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму пов'язана з наявністю в сфері туризму низки проблем та тими негативними змінами, що проявились за останні роки. Розвиток інноваційних туристичних технологій, підвищення вимог до якості надання туристичних послуг, нові виклики, що сформувалися за період пандемії та під час запровадження воєнного стану, стали поштовхами для оцінки поточного стану функціонування галузі туризму в Україні. Враховуючи це, ключове значення комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму полягає у підвищенні якості та доступності туристичних послуг, рівня задоволеності туристів та працівників сфери туризму, урівноваженому розвитку галузі туризму на регіональному рівні. Ключова роль держави у цьому процесі полягає у науково-обґрунтованому плануванні і керуванні, централізованому регулюванні комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму.

Стратегічною метою формування комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму є також підвищення ефективності функціонування галузі туризму в умовах реформ, пандемії та воєнного стану.

На впровадження комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму впливають економічні, соціальні та суспільні чинники.

Економічні чинники:

1. Значний потенціал розвитку галузі туризму.
2. Високий потенціал для стимулювання розвитку взаємодії у сфері туризму.
3. Можливість залучення власних внутрішніх інвестицій.
4. Значні можливості для іноземного інвестування та зацікавлення іноземних інвесторів туристичною галуззю.
5. Значна конкурентоспроможність закладів галузі туризму в західних регіонах.
6. Зменшення кількості туристичних кадрів на ринку праці.

Соціальні та суспільні чинники:

1. Висока кваліфікація туристичних працівників.
2. Розвинутість закладів туристичної сфери.
3. Невисокий рівень доходу громадян.

Вважаємо, що комплексним механізмом удосконалення публічного управління в галузі туризму є складна багаторівнева система взаємодії органів публічної влади, що займаються розвитком галузі туризму. У цій системі інтегровані різні елементи та зв'язки, які, на наш погляд, можна виокремити в наступні чотири блоки:

1. Нормативно-правовий блок. Формування правової бази діяльності галузі туризму регулюється блоком у правовому полі. Основними складовими цього блоку є закони, укази, постанови, розпорядження та інші нормативні акти, прийняті Верховною Радою України, Президентом України, Кабінетом Міністрів України, Міністерством розвитку громад та територій, Державним агентством розвитку туризму України, оскільки вони відіграють ключову роль у цьому блоці. Верховна Рада України і Президент України приймають законодавчі акти, які визначають стратегічні напрями розвитку галузі туризму, встановлюють основні принципи та загальну структуру її функціонування та розвитку, визначають права та обов'язки працівників галузі туризму, а також туристів. Кабінет Міністрів України і Міністерство розвитку громад та територій здійснюють формування та розробку політики й державних програм розвитку туризму, приймають постанови, розпорядження та накази, які деталізують норми, що містяться в законах. Державне агентство розвитку туризму України як центральний орган виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері туризму та курортів України,

приймає накази та інші нормативно-правові акти, що регулюють конкретні питання, пов'язані з функціонуванням галузі туризму, просуванням туристичного бренду України у світі, розвитком внутрішнього туризму та підвищенням якості національного туристичного продукту і його конкурентоспроможності задля залучення більшої кількості туристів. Локальні нормативно-правові акти з питань розвитку туризму приймаються на рівні області, району та територіальних громад, відображають особливості та потреби конкретних регіонів і територій.

2. Організаційно-управлінський блок координує та оптимізує заходи всіх учасників процесу управління – від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування, забезпечує узгодженість у прийнятті рішень та економічно ефективне використання ресурсів. Цей блок також включає розробку та впровадження стандартів, процедур і методів для прийняття ефективних управлінських рішень, а також забезпечення чіткої ієрархії управління в секторі туризму. Крім того, організаційно-управлінський блок передбачає безпеку інформаційної інфраструктури, що забезпечує канали взаємодії між органами публічної влади, приватним сектором і громадськими організаціями: це прозорість процесу управління з усіма зацікавленими сторонами, залученими до прийняття рішень. Координація публічного управління в галузі туризму у регіоні, реалізація державних програм та ініціатив, моніторинг якості надання туристичних послуг, розподіл ресурсів, формування й реалізація кадрової політики також належить до сфери управління в галузі туризму.

3. Функціональний блок визначає основні завдання та відповідальність кожного рівня управління в системі взаємодії в рамках галузі туризму. Органи публічної влади центрального рівня формують і реалізують державну політику в сфері туризму, розробляють і затверджують державні програми розвитку туристичної інфраструктури, здійснюють просування України як туристичного об'єкту. Обласні та районні державні адміністрації, обласні, районні, міські, селищні та сільські ради забезпечують планування та підтримку розвитку туризму відповідно на регіональному та місцевому рівнях, здійснюють розвиток туристичної інфраструктури та безпосередню діяльність в сфері надання туристичних послуг. Вагомий внесок у це вносить широке застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що дає змогу автоматизувати процеси управління, спростити збір та аналіз даних, забезпе-

чити відповідну підтримку прийняття рішень у режимі реального часу. Ці технології допомагають сформувати єдину базу даних, в якій агрегуються інформація про всі напрямки туристичної діяльності: від факторів попиту та пропозиції до фінансових показників і задоволеності туристів. Впровадження таких рішень забезпечує підвищення прозорості та керованості процесів у секторі, який відіграє життєво важливу роль у сталому розвитку туризму.

4. Фінансовий блок охоплює різні джерела фінансування галузі туризму, забезпечує планування та розподіл бюджетних коштів на розвиток та підтримку туризму, фінансування програм розвитку туризму, будівництва інфраструктури, промоції на міжнародних ринках. Краудфандинг та партнерські програми між органами публічної влади та приватним сектором також набувають чинності в частині інноваційного фінансування, що дає змогу залучати додаткові ресурси та підвищувати ефективність управління фінансовими потоками в галузі туризму.

Отримання фінансових коштів від міжнародних організацій, міжнародні гранти також можуть бути використані для впровадження спеціальних проєктів та програм, спрямованих на покращення туристичних послуг, впровадження новітніх туристичних технологій, підвищення кваліфікаційного рівня кадрів у сфері туризму. Крім того, планування фінансування також має враховувати потреби в інноваціях та модернізації, підтримку малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій та фінансові резерви на випадок кризових ситуацій. Ефективний контроль за використанням коштів – бюджетних і позабюджетних – забезпечує прозорість і підзвітність фінансових операцій. Ця умова необхідна для збереження суспільної довіри, довіри інвесторів. Тому, налагоджене фінансове управління є однією зі складових, що забезпечують умови для сталого розвитку сфери конкурентоспроможності туризму та галузей на міжнародному рівні.

Важливу роль у розвитку туризму на регіональному рівні відіграють місцеві бюджети шляхом реалізації проєктів фінансування, зокрема, спрямованих на залучення туристів до окремих регіонів чи міст. Серед джерел фінансування: приватні кошти – інвестиції в туристичні об'єкти та інфраструктуру; благодійні внески; міжнародні гранти та позики, надані на цілі у сфері підтримки туризму. Місцеві бюджети є додатковим джерелом фінансування та сприяння розвитку туристичної інфраструктури.

Запровадження комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі

туризму гарантує надання якісних туристичних послуг. Забезпечення ефективної реалізації комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму вимагає дотримання ряду умов для управління в галузі туризму, що також гарантує високий рівень туристичних послуг.

Інституційне забезпечення передбачає розробку та прийняття законів, які регулюють діяльність галузі туризму, а також координацію між різними суб'єктами публічного управління в галузі туризму, їх фінансовими та управлінськими процесами. Інституційна підтримка включає створення керівних органів на національному та регіональному рівнях для нагляду за координацією роботи галузі туризму із повноваженнями моніторингу та контролю за їх діяльністю.

Іншим показником є фінансова стабільність та результативність, якої можна досягти завдяки залученню приватних інвестицій, міжнародних грантів чи благодійних внесків. З метою підвищення ефективності розподілу ресурсів доцільно застосовувати прозорі та обґрунтовані механізми розподілу фінансових ресурсів між закладами галузі туризму. Ці механізми повинні враховувати потреби та пріоритети кожного регіону.

З точки зору інформаційного забезпечення та технологій, впровадження електронних систем відіграє вирішальну роль у покращенні обміну інформацією і координації зусиль між органами публічної влади та підвищенні їх ефективності.

Професійний розвиток працівників сфери туризму можна підвищити через розробку та впровадження програм безперервного професійного розвитку, які б залучали працівників до проходження тренінгів, семінарів, вебінарів та стажувань. З іншого боку, доцільно розглянути можливість використання системи заохочувальних надбавок та премій (на додаток до інших форм матеріального заохочення), що сприяло б підвищенню рівня мотивації працівників галузі туризму.

Дотримання національних стандартів якості туристичних послуг є надзвичайно важливим, оскільки така система гарантує надання якісних туристичних послуг. Впровадження систем контролю поряд з програмами аудиту дозволить перевірити відповідність встановленим стандартам.

Крім того, реформи посилять інституційну спроможність органів публічної влади, які здійснюють регулювання і розвиток сфери туризму, що дозволить їм ефективніше реагувати на виклики та зміни, що відбуваються у цій сфері. Результатом є більш стійкий і адаптивний сектор,

здатний забезпечити сталий розвиток, економічну доцільність і соціальну відповідальність, що відчують як бізнесмени, так і члени суспільства.

В умовах воєнного стану публічне управління туристичною діяльністю стає особливо важливим напрямом досліджень для забезпечення безпеки та стабільності в туристичному секторі. Зміна стратегій та підходів до управління, адаптація до нових реалій і взаємодія з різними стейкхолдерами є вагомими елементами в успішному подоланні сучасних викликів.

Серед усіх сфер державно-управлінського розвитку та функціонування забезпечення безпеки у сфері туризму є одним із пріоритетів державної політики будь-якої держави, що має забезпечуватись крізь призму міжнародних стандартів з урахуванням національних інтересів та потреб [5, с. 13].

Таким чином, ефективність реалізації зазначених вище заходів відображає зусилля управлінців у галузі туризму щодо внесення поправок до нормативно-правових актів в частині реформування галузі туризму та регулювання діяльності суб'єктів туристичної галузі. Наступні кроки полягають у здійсненні постійного моніторингу та оцінки стану функціонування галузі туризму задля пошуку певних недоліків, прийнятті відповідних оптимальних рішень задля забезпечення подальшого функціонування та реформування галузі туризму у повоєнний період.

Кластери за рахунок забезпечення фінансовими ресурсами з державного та місцевого бюджетів гарантують доступ населення до туристичних послуг; можливість проведення заходів щодо реформування галузі туризму; оплату праці в даній сфері.

Розвиток індустрії туризму передбачає інвестиції приватного сектора в готелі, ресторани та інфраструктуру розваг, а також транспортні послуги, туроператорські та агентські послуги. Це податкові пільги, субсидії, доступ до пільгових кредитів та інші форми підтримки, які створюють сприятливі умови для підприємців та можуть сприяти залученню додаткових інвестицій у сферу туризму, особливо в депресивних регіонах.

Одним із ключових ресурсів фінансування галузі вважається залучення особистих коштів громадян шляхом оплати туристичних послуг. Цей ресурс можна ефективно використовувати: стимулювання внутрішнього туристичного попиту та впровадження системи знижок, програм лояльності та інших програм, які стимулюватимуть споживачів витратити кошти в туристичній сфері.

Надання туристичних послуг та їх якість значною мірою залежить від стану туристичної інфраструктури, який підсумовує інтеграцію ефективного надання послуг. Розвиток і модернізація інфраструктури може фінансуватися як державно, так і приватно. Джерела включають концесії, державно-приватні партнерства та спеціальні збори, спрямовані на покращення умов, які безпосередньо пов'язані з туризмом.

Благодійні акції за рахунок благодійних коштів, пожертвувань компаній та приватних осіб можуть бути досить ефективним видом фінансування у сфері утримання тих культурно-історичних та природних об'єктів, які цікаві для туризму, але не здатні самі по собі генерувати достатній дохід для самоокупності. Залучення благодійних коштів може здійснюватися шляхом проведення спеціальних акцій-фондів для збереження спадщини та з міжнародними організаціями, які здійснюють фінансову підтримку робіт із збереження культурних і природних об'єктів.

Доцільним є залучення приватного бізнесу та інвестицій у сферу туризму. Важливою складовою цієї сфери є компанії приватного сектору, які інвестують у готелі, ресторани, розважальну інфраструктуру, транспортні послуги, а також туроператорські та агентські послуги. Саме тому надання податкових пільг для бізнесу, надання грантів, можливості отримання пільгових кредитів та інша підтримка сприятиме додатковому залученню інвестицій у сферу туризму, особливо в регіони, які потребують розвитку. Ці додаткові джерела фінансування можуть бути залучені у випадку обмеженого бюджетного фінансування, сприяти створенню сталої та конкурентоспроможної індустрії туризму, таким чином значно розширюючи можливості для розвитку туризму. Вибір шляхів вирішення цих проблем значною мірою визначається необхідністю зміни механізмів фінансування галузі туризму в умовах ринкового господарства.

**Висновки.** За результатами дослідження розроблено модель комплексного механізму удосконалення публічного управління у галузі туризму, з урахуванням сучасних викликів та можливостей розвитку цієї галузі в Україні. Модель передбачає створення єдиного координаційного центру, який би забезпечував взаємодію всіх зацікавлених сторін, включаючи органи публічної влади, приватні структури, громадські організації та міжнародних партнерів. Суттєвими складовими цієї моделі є стратегічне планування на основі аналізу даних, впровадження інноваційних рішень для підвищення якості управління та надання послуг, підвищення інституційної спроможності органів



публічної влади у сфері туризму, удосконалення кадрового забезпечення галузі, а також впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій. Особливої уваги заслуговує розробка механізмів забезпечення фінансової підтримки сфери туристичної діяльності, зокрема через призмю державно-приватного партнерства та міжна-

родних програм інвестування. Впровадження цієї моделі дозволить гарантувати сталий розвиток сфери туристичної діяльності в Україні, сприятиме її інтеграції у світовий ринок, покращенню якості життя населення за рахунок розвитку інфраструктури, створення нових робочих місць та зростання рівня доходів за рахунок туризму.

#### REFERENCES:

1. Kryvenkova R. Yu., Syra E. AT. Public management of tourist activities under martial law. Market infrastructure. 2024. Issue 77 WITH. 122-127. [http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/77\\_2024/24.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/77_2024/24.pdf).
2. On the approval of the Tourism and Resorts Development Strategy for the period until 2026. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249826501>.
3. Bezugla L.S. Normative and legal regulation of development ecotourism infrastructure in the region. Economic Herald of Donbass. 2020. No. 3 (61) p. 160-165.
4. Krutiy G. Models of public management in the field of tourism: world experience for Ukraine. Actual problems of public administration. 2021. Volume 1. No. 82. P.118-121.
5. Akhmedova O. AT. Theoretical and applied principles of state policy in the field of ensuring the safety of the tourism industry (domestic and foreign experience). Public administration. 2022. 2 (30). WITH. 10-15.

## РОЗДІЛ 3 ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.98:364.62]-025.14:[159.943.7:316.776]-053.6

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.19>

**Кетлер-Митницька Тетяна Сергіївна,**

кандидат психологічних наук, доцент,  
доцент кафедри психології та соціальної роботи

Комунального закладу вищої освіти

«Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Запорізької обласної ради

ORCID ID: 0000-0002-1665-4282

**Чеснокова Емілія Юріївна,**

здобувач 1 курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти

спеціальності 053 Психологія

Комунального закладу вищої освіти

«Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Запорізької обласної ради

ORCID ID: 0009-0001-6437-9211

### ЕФЕКТИВНІСТЬ ВІДНОВЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК ПІДЛІТКІВ ЗАСОБАМИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ТРЕНІНГУ В ЗМІШАНОМУ ФОРМАТІ

### EFFECTIVENESS OF RESTORING ADOLESCENTS' COMMUNICATION SKILLS THROUGH SOCIAL-PSYCHOLOGICAL TRAINING IN A MIXED FORMAT

*У статті висвітлені результати емпіричного дослідження комунікативних навичок підлітків, яке виявило домінування в опитаних задовільного рівня комунікабельності та низького рівня комунікативних схильностей. На основі отриманих даних зроблено висновок про необхідність надання здобувачам освіти психологічної допомоги. Надамо стислий огляд досвіду розвитку комунікативних навичок підлітків засобами соціально-психологічного тренінгу. Обґрунтовано думку про доцільність використання тренінгової роботи у змішаному форматі, який відповідає вимогам безпеки здобувачів освіти у воєнний час. Акцентовано недостатню методичну розробленість організації таких занять. Наведено характеристику спеціально розробленої програми соціально-психологічного тренінгу у змішаному форматі, спрямованого на відновлення комунікативних навичок підлітків. Показано, що зміст та структура програми відповідають меті та формату тренінгу. В результаті повторної діагностики після впровадження програми встановлено, що в експериментальній групі зросла частка учнів з нормальним та високим рівнем як комунікабельності, так і комунікативних схильностей. Частка підлітків з низькими рівнями цих характеристик, навпаки, скоротилася. Завдяки участі у тренінгу члени експериментальної групи повернули собі почуття розкритості під час онлайн та офлайн спілкування, актуалізували та вдосконалили уміння вести бесіду, бути уважним до співрозмовників, формулювати власну думку. Порівняння за допомогою t-критерія Стьюдента результатів першого та другого замірів показників обох тестів виявило статистично значущу різницю між рівнями комунікабельності та комунікативних схильностей в експериментальній групі. В контрольній групі не відбулося істотних зрушень. Це дозволяє вважати розроблену програму соціально-психологічного тренінгу у змішаному форматі ефективною щодо відновлення комунікативних навичок підлітків. Зроблено висновок про практичну цінність розробленої програми та можливість її використання в закладах загальної середньої освіти, які працюють у змішаному форматі.*

**Ключові слова:** комунікативні навички, підлітки, соціально-психологічний тренінг, змішаний формат, оцінка ефективності.

*The article highlights the results of an empirical study of the adolescents' communication skills, which revealed the dominance of a satisfactory level of sociability and a low level of communicative inclinations. Based on the data obtained, a conclusion is made about the need to provide psychological assistance to school students. A brief overview of the experience of developing communication skills in adolescents through socio-psychological training is presented. The idea of the expediency of*

using training work in a mixed format, which meets the requirements of the school students' safety in wartime, is substantiated. The insufficient methodological development of the organization of such classes is emphasized. A characteristic of a specially designed program of socio-psychological training in a mixed format, aimed at restoring the communication skills of adolescents, is given. It is shown that the content and structure of the program correspond to the goal and format of the training. As a result of repeated diagnostics after the implementation of the program, it is established that the proportion of students with a normal and high level of sociability and communicative inclinations has increased in the experimental group. The proportion of adolescents with low levels of these characteristics, on the contrary, decreased. Thanks to participation in the training, members of the experimental group regained a feeling of lightness during both online and offline communication, updated and improved their conversation skills, attentiveness to interlocutors, and ability to formulate one's own opinion. Comparison using the Student's *t*-test of the results of the first and second measurements of both tests' indicators revealed a statistically significant difference between the levels of sociability and communicative inclinations in the experimental group. There were no significant changes in the control group. This allows us to consider the designed program of social and psychological training in a mixed format effective in restoring the communication skills of adolescents. A conclusion is made about the practical value of the designed program and the possibility of its use in secondary education institutions operating in a mixed format.

**Key words:** meaningful life orientations, socioeconomic specialties, life goals, life process, life result, locus of self-control, locus of life-control.

**Постановка проблеми.** Успішність підлітків у спілкуванні як провідної діяльності цього вікового етапу є надзвичайно вагомими чинником їх психологічного благополуччя, гармонійного особистісного та соціального розвитку. Розвиненість умінь аргументовано пояснювати свою точку зору, розуміти співрозмовників, домовлятися щодо розв'язання спірних питань не тільки сприяє зростанню авторитету підлітків в середовищі однолітків, але й виступає умовою соціально бажаного самоствердження з точки зору дорослих.

Значущість розвитку комунікативних навичок в підлітковому віці висвітлено численними науковцями. О. Бікус та В. Волошина наголошують на важливості готовності підлітків до розширення соціальних зв'язків та активного самопізнання [1, с. 18]. О. Мартиняк вказує на необхідність опанування підлітками прийомів спілкування із представниками протилежної статі та засвоєння особливостей гендерних ролей [2, с. 292].

Водночас, комунікативний розвиток сучасних українських підлітків відбувається у складний воєнний час. За результатами скринінгу дослідницької компанії Gradus, після початку війни 14 % дітей стали більш агресивними, у 13 % зменшилося бажання спілкуватися [3]. В. Зликов, С. Лукомська, Н. Євдокимова та С. Ліпінська зауважують, що травмівний досвід підлітків, які перебували у небезпеці протягом війни або були свідками насильства, значно пригнічує становлення їх комунікативної компетентності [4, с. 104]. І. Марціновська та М. Супрун також стверджують, що інтимно-особистісне спілкування підлітків в Україні ускладнюється викликаними війною переживаннями, онлайн-форматом навчання, еміграцією або внутрішнім переміщенням, зменшенням кількості місць для реалізації комунікативних потреб тощо [5, с. 86]. Вищезазначене актуалізує

проблему відновлення комунікативних навичок підлітків.

Щодо визначення поняття «комунікативні навички», ми погоджуємося з підходом А. Зінорука, який пояснює їх як свідомі, проте автоматизовані дії, які сприяють правильному аналізу комунікативних ситуацій та визначають успішність комунікативних дій за рахунок точності транслявання інформації в процесі комунікації [6, с. 199–200]. Вважаємо влучним визначення Л. Бондаренко, О. Вершкова та І. Бондаренко, які розуміють комунікативні навички як вміння співпрацювати, домовлятися з проблемних питань, аргументувати власну точку зору. З цими вміннями пов'язані лідерські якості, емоційний інтелект, знання етикету та норм спілкування тощо [7, с. 359–361].

Спираючись на пояснення поняття «відновлення» З. Кісарчук та Л. Гребінь як повернення людини до стану порушеної рівноваги, здатності самостійно задовольняти свої потреби та зберігати продуктивність [8, с. 20], під відновленням комунікативних навичок підлітків ми розуміємо підвищення рівня розвиненості умінь спілкування підлітків до рівня вікової норми.

Для розвитку комунікативних здібностей традиційно застосовується соціально-психологічний тренінг. О. Бікус та В. Волошина підкреслюють його високу ефективність щодо стимулювання самопізнання, усвідомлення різниці між комунікативними намірами та отриманим ефектом спілкування, оцінки адекватності власної поведінки у різних комунікативних ситуаціях тощо [1, с. 22]. О. Боровець акцентує різноманітність технік соціально-психологічного тренінгу, які доцільно використовувати у роботі з підлітками (рольові, ділові, творчі, імітаційні ігри, метод кейсів, мозковий штурм, дискусія, танцювальні вправи та ін.) [9, с. 27–28]. І. Марціновська та М. Супрун

успішно застосовували соціально-психологічний тренінг з метою зниження посттравматичного стресу підлітків з особливими освітніми потребами, які мають травму війни [5, с. 87–88], а О. Diachok – для зниження рівня самотності підлітків [10, с. 7–8].

Ці та інші автори теоретично та емпірично довели ефективність соціально-психологічного тренінгу в офлайн форматі. Водночас, згідно з розпорядженням голови Запорізької обласної державної адміністрації від 30.08.2024 № 691 «Про початок нового 2024/2025 навчального року в закладах освіти Запорізької області» заклади освіти у м. Запоріжжя з наявністю укриттів перейшли на змішану форму навчання, тому затребуваною є оперативна розробка програм психологічних тренінгів у змішаному форматі.

Як виявив наш теоретичний аналіз, у психологічній літературі проблема організації інтернет-тренінгів представлена значно меншою мірою, ніж методика традиційної тренінгової роботи. К. Іванова називає процедурні особливості проведення тренінгів онлайн, зокрема вибір платформи для конференцій, програмного та технічного забезпечення; планування онлайн зустрічей; розсилку запрошень; обмін даними; відеозапис занять; організацію загальних і приватних чатів, віртуальних кімнат; використання смайлів, віртуальних фонів, дошки; транслявання екрану тощо [11, с. 129–150]. М. Назар та Д. Мещеряков наводять такі елементи тренінгів у віртуальному просторі, як відеозавдання, тести, візуалізацію матеріалів з теми, вільний пошук інформації при виконанні дослідницьких завдань [12, с. 311–312], відзначають їх економічність, комфортність, часову гнучкість, відсутність роздаткових матеріалів, безкоштовний обмін матеріалами тощо [13, с. 62–64]. Переваги впровадження онлайн тренінгів під час війни показують Т. Василюк, І. Лисоконь та І. Размолодчикова, які підкреслюють безпечність, доступність, простоту логістики, можливість запросити ефективних тренерів з інших країн та індивідуалізацію цього формату тренінгової роботи [14, с. 74–81].

Водночас, ці та інші праці не розкривають специфіку проведення соціально-психологічних тренінгів в змішаному форматі з учасниками підліткового віку та не містять емпіричних даних щодо ефективності такої форми тренінгової роботи, що й пояснює доцільність нашого дослідження.

**Мета статті** – представити оцінку ефективності програми соціально-психологічного тренінгу у змішаному форматі, спрямованого на відновлення комунікативних навичок підлітків.

Завдання дослідження:

- 1) виявити рівні розвитку комунікативних навичок підлітків;
- 2) охарактеризувати зміст розробленої програми соціально-психологічного тренінгу у змішаному форматі, спрямованого на відновлення комунікативних навичок підлітків;
- 3) перевірити ефективність розробленої програми.

**Виклад основного матеріалу.** Емпіричне дослідження проводилось на базі наукового ліцею комунального закладу вищої освіти «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Запорізької обласної ради, м. Запоріжжя, у 2023/2024 н. р. У дослідженні взяли участь 38 учнів 5-6 класів, 20 з яких склали експериментальну групу, а 18 – контрольну. В якості інструментарію нами були обрані тести «Оцінка рівня комунікабельності» В. Ряховського та «Виявлення комунікативних та організаторських схильностей» (КОС) за В. Синявським і Б. Федоришиним (відповідно до мети нашого дослідження були враховані лише показники комунікативних схильностей).

Для виконання *першого завдання дослідження* в результаті проведення зазначених методик виявлено рівні розвитку комунікативних навичок підлітків (табл. 1).

Як свідчить табл. 1, у членів експериментальної групи переважає задовільний рівень комунікабельності (40 %). Такі підлітки певною мірою товариські, у знайомій обстановці почувають себе цілком упевнено, проте з новими людьми сходяться дуже обережно, неохоче беруть участь у суперечках і диспутах. 30 % опитаних мають нормальний рівень комунікабельності. Вони допитливі, охоче слухають цікавого співрозмовника, досить терплячі, здатні відстоювати свою позицію без зайвої запальності. Водночас, вони не поспішають заводити нові знайомства. 20 % мають низький рівень комунікабельності. Необхідність нових контактів чи участі у суперечках виводять таких учнів з рівноваги, через що вони можуть віддавати перевагу самоті. 10 % опитаних виявляють високий рівень комунікабельності. Такі учні дуже товариські, говіркі, люблять висловлювати свою думку, навіть якщо це дратує інших. Учні, які склали контрольну групу, отримали такі результати: нормальний рівень комунікабельності мають 33,3 %, задовільний – 27,7 % високий – 22,2 %, низький – 16,8 %.

Щодо прояву комунікативних схильностей, в опитаних з експериментальної групи домінує низький рівень їх розвитку, який виявили

Таблиця 1

**Рівні розвитку комунікативних навичок підлітків за результатами первинної діагностики**

Рівні	Експериментальна група (%)	Контрольна група (%)
Тест «Оцінка рівня комунікабельності (В. Ряховський)»		
Низький	20	16,8
Задовільний	40	27,7
Нормальний	30	33,3
Високий	10	22,2
Тест «Виявлення комунікативних та організаторських схильностей»		
Низький	80	66,6
Нижче середнього	20	22,2
Середній	-	11,2
Високий	-	-

80 % учнів. Такі підлітки некомунікабельні, не прагнуть до спілкування, в більшості випадків почувають себе скуто в компанії малознайомих людей, не люблять брати участь у колективних заходах. Рівень нижче середнього виявлено у 20 %, що свідчить про їх замкненість, мовчазність, тяжіння до самоти, збентеження при необхідності заводити нові знайомства. Середнього та високо рівня розвитку комунікативних схильностей не мав жоден з досліджуваних. У 66,6 % учнів контрольної групи було виявлено низький рівень розвитку комунікативних схильностей, у 22,2 % – рівень нижче середнього, у 11,2 % – середній рівень.

Таким чином, емпіричне дослідження встановило, що більшість опитаних учнів 5-6 класів мають задовільний рівень комунікабельності та низький рівень розвитку комунікативних схильностей. На основі отриманих даних зроблено висновок про необхідність відновлення комунікативних навичок опитаних підлітків.

Для виконання *другого завдання дослідження* наводимо зміст розробленої програму соціально-психологічного тренінгу у змішаному форматі, спрямованого на відновлення комунікативних навичок підлітків, оволодіння ними комунікативною компетенцією, згуртування колективу та формування нових поведінкових паттернів.

Програма соціально-психологічного тренінгу охоплює 10 занять, орієнтованих на підлітків, які навчаються у змішаному форматі. За програмою зустрічі проводяться два рази на тиждень з чергуванням онлайн та офлайн занять. Тривалість кожного заняття – 40 хвилин. Програма включає такі методи, як мозковий штурм, рольові ігри, складання казок, релаксаційні вправи, психогімнастика. Кожне заняття структуроване таким чином: привітання, розминка, основні розвивально-відновлювальні вправи, релаксація, рефлексія. Для розминки обрані вправи, спрямовані на само-

презентацію учасників та згуртування колективу. Розвивально-відновлювальні вправи моделюють ситуації, у ході яких учасники відновлюють свої комунікативні навички та закріплюють нові паттерни комунікативної поведінки. Релаксаційні вправи призначені для зниження емоційної напруги, навчання навичкам емоційної саморегуляції. Рефлексія має на меті аналіз результатів, підведення підсумків кожного заняття та надання конструктивного зворотного зв'язку. Заняття згруповано у діагностичний, корекційний, рефлексивний та контрольний блоки.

Розроблена нами програма має такі переваги: змішаний формат, що відповідає вимогам безпеки у воєнний час; багатий банк вправ та рольових ігор, призначених для розвитку навичок комунікації; включення прогресивних методичних розробок Н. Афанасьєвої, А. Гольдштейн, В. Кутіщенко, Л. Перелігіної, С. Ставицької, В. Хомика та ін.; врахування особливостей підліткового віку (спрямованість на групу однолітків, активізація самопізнання, потреба у самовираженні та самоствердженні та ін.); чітка структура програми в цілому та кожного заняття зокрема; реабілітаційна спрямованість, що реалізується завдяки релаксаційним вправам, психогімнастиці, афірмаціям, рефлексивним іграм тощо. Отже, зміст розробленої програми відповідає її меті.

Тренінгову програму було впроваджено з 20 членами експериментальної групи (учнями 5-6-х класів) у II півріччі 2023/2024 н.р. Учасники були завчасно попереджені про важливість вмикання камери на заняттях. Онлайн-заняття були проведені у застосунку Zoom, а офлайн – у бомбосховищі.

Для виконання *третього завдання дослідження* наводимо результати повторної діагностики, проведеної після реалізації розробленої програми з метою визначення ступеню її ефективності (табл. 2).

Таблиця 2

**Рівні розвитку комунікативних навичок підлітків за результатами повторної діагностики**

Тест «Оцінка рівня комунікабельності (В. Ряховський)»								
Рівні	Низький (%)		Задовільний (%)		Нормальний (%)		Високий (%)	
Група	До	Після	До	Після	До	Після	До	Після
Експериментальна	20	10	40	30	30	50	10	20
Контрольна	16,8	11,1	27,7	22,2	33,3	38,8	22,2	27,9
Тест «Виявлення комунікативних та організаторських схильностей»								
Експериментальна	80	50	20	10	0	30	0	20
Контрольна	66,6	55,5	22,2	25,2	11,2	18,6	0	0,7

Як видно з табл. 2, в експериментальній групі відсоток учнів з нормальним рівнем комунікабельності збільшився з 30 % до 50 %, а з високим – з 10 % до 20 %. Це свідчить про успішне відновлення комунікативних навичок до норми тих підлітків, які взяли участь у тренінгу. Кількість учнів з низьким рівнем комунікабельності зменшилася з 20 % до 10 %, із задовільним – з 40 % до 30 %. Це означає, що члени експериментальної групи стали більш активними та впевненими у спілкуванні, навчилися краще слухати співрозмовників та пояснювати свою точку зору. Стала менш вираженою тенденція до пасивності, скутості, уникнення комунікації з однолітками. В контрольній групі показники комунікабельності незначно збільшилися показники нормального та високого рівня, що може бути наслідком спілкування протягом навчального процесу.

Для обчислення значущості виявлених змін ми застосували t-критерій Стьюдента, використання якого для відповідної вибірки встановило, що показники комунікабельності членів експериментальної групи суттєво зросли ( $t=2,38$ ,  $p\leq 0,05$ ). В контрольній групі зміни не є статистично значущими. Отже, зміна показників членів експериментальної групи не є випадковою.

Як видно з таблиці вище, в експериментальній групі відсоток учнів з середнім рівнем розвитку комунікативних схильностей збільшився на 30 %, а з високим – на 20 %. Кількість учнів з низьким рівнем розвитку комунікативних схильностей зменшилася з 80 % до 50 %, а з рівнем нижче середнього – з 20 % до 10 %. Такі зміни свідчать про те, що підлітки, які увійшли до експериментальної групи, після завершення тренінгу стали виявляти більше ініціативи у спілкуванні, прагнути допомагати іншим, менш губитися у нових комунікативних ситуаціях. В контрольній групі показники рівня розвитку комунікативних схильностей залишилися майже без змін.

Застосування критерію Стьюдента встановило наявність статистично значущих змін показників комунікативних схильностей членів експериментальної групи ( $t=2,61$ ,  $p\leq 0,02$ ), тоді як у контрольній групі не відбулося статистично значущих змін.

Отримані дані свідчать про ефективність розробленої програми щодо відновлення комунікативних навичок підлітків.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В результаті теоретичного дослідження актуалізовано проблему розробки соціально-психологічного тренінгу у змішаному форматі з метою відновлення комунікативних навичок підлітків, загальмованих внаслідок дії деструктивних чинників воєнного часу. Наведено результати емпіричного дослідження комунікативних навичок підлітків, яке виявило домінування задовільного рівня комунікабельності та низького рівня комунікативних схильностей, що засвідчило необхідність надання здобувачам освіти цілеспрямованої психологічної допомоги. Охарактеризовано зміст розробленої програми соціально-психологічного тренінгу у змішаному форматі, спрямованого на відновлення комунікативних навичок підлітків. Показано, що зміст та організація тренінгової роботи відповідають меті програми та обраному формату її реалізації. В результаті повторної діагностики після впровадження програми встановлено, що в експериментальній групі зросла частка учнів не тільки з нормальним рівнем комунікабельності та комунікативних схильностей, але й з високим, що свідчить про успішність відновлення комунікативних навичок підлітків. Крім того, знизився відсоток учасників з низькими показниками за обома тестами. В контрольній групі не відбулося істотних зрушень. Порівняння за допомогою t-критерія Стьюдента результатів першого та другого замірів показників обох тестів виявило статистично значущу різницю між рівнями комунікабельності та комунікативних схильностей в експериментальній групі.

Завдяки участі у тренінгу члени експериментальної групи повернули собі почуття розкритості під час спілкування як у віртуальному просторі, так і офлайн, актуалізували та вдосконалили вміння вести бесіду, бути уважним до співрозмовників, формулювати власну думку. Отже, впроваджена програма соціально-психологічного тренінгу у змішаному форматі є ефек-

тивною щодо відновлення комунікативних навичок підлітків. Програма має практичну цінність і може бути запропонована до впровадження у навчальний процес закладів загальної середньої освіти, які працюють у змішаному форматі.

Перспективу подальших досліджень складає порівняння ефективності реалізації розробленої програми у змішаному та виключно онлайн форматі.

#### REFERENCES:

1. Bikus, O.O., & Voloshyna, V.V. (2015). Teoretychni zasady formuvannia komunikatyvnoi kompetentsii u pidlitkovomu vitsi [Theoretical foundations of communicative competences formation in adolescence]. *Naukovyi chasopys Natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni M. P. Drahomanova. Seriya 12: Psykholohichni nauky*. 1(46), 17–23 [in Ukrainian].
2. Martyniak, O. (2019). Psykholohichni osoblyvosti suchasnykh pidlitkiv u vybori komunikatyvnykh zasobiv spilkuvannia [Psychological features of modern adolescents in choosing communicative means]. *Pryrodnychi ta humanitarni nauky. Aktualni pytannia : materialy II Mizhnar. stud. nauk.-tekh. konferentsii*, 25-26 kvitnia 2019. Ternopil : TNTU, 292–293 [in Ukrainian].
3. Yak viina zminyla zhyttia ukrainykykh ditei [How the war changed the lives of Ukrainian children]. Gradus Research Company : vebсайт. URL : <https://gradus.app/kk/open-reports/iak-zminilosia-zhittiaukrayinskikh-ditei-pid-chas-viini/> (data zvernennia : 12.11.2024) [in Ukrainian].
4. Zlyvkov, V., Lukomska, S., Yevdokymova, N., & Lipinska, S. (2023). Dity i viina [in Ukrainian]: *a monograph*. Kyiv-Nizhyn, 221 p. [in Ukrainian].
5. Martsinovska, I.P., & Suprun, M.O. (2023). Korektsiino-rozvyvalna robota z pidlitkami z porushenniamy psykhofizychnoho rozvytku, shcho maiut travmu viiny [Correctional and developmental work with adolescents with psychophysical developmental disorders who have war trauma]. *Teoriia i praktyka spetsialnoi pedahohiky ta psykholohii : Zbirnyk naukovykh prats*. Vol. 11. Kyiv, 85–90 [in Ukrainian].
6. Zinoruk, A. (2022). Sutnist poniattia «Komunikatyvni uminnia» [The essence of the concept of "Communicative skills"]. *Molod i rynek*, 3-4(201-202), 196–201 [in Ukrainian].
7. Bondarenko, L.Yu., Vershkov, O.O., & Bondarenko, I.Yu. (2021). Komunikatyvni navychky yak osnova soft skills kompetentnosti [Communicative skills as the basis of soft skills competencies]. *Rozvytok suchasnoi nauky ta osvity: realii, problemy yakosti, innovatsii : materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. (Melitopol, 25-27 travnia 2021 r.)*. Melitopol : TDATU, 358–362 [in Ukrainian].
8. Kisarchuk, Z.H., & Hrebin, L.O. (2020). Psykhodynamichna model psykhotravmi z urakhuvanniam fenomeniu strukturnoi rehresii yak osnova dlia rozroblennia tekhnolohii psykhoterapevtychnoi dopomohy viiskovym veteranam u podolanni proiaviv PTSR [Psychodynamic model of psychotrauma taking into account the phenomenon of structural regression as the basis for developing a technology for psychotherapeutic assistance to veterans of military service in overcoming the manifestations of PTSD]. *Tekhnolohii psykhoterapevtychnoi dopomohy postrazhdalym u podolanni proiaviv posttravmatychnoho stresovoho rozladu : a monograph / za red. Z.H. Kisarchuk*. Kyiv : Vydavnychi Dim «Slovo», 11–55 [in Ukrainian].
9. Borovets, O. (2009). Treninh formuvannia komunikatyvnoi kompetentnosti pidlitkiv [Training for the formation of communicative competence of adolescents]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho derzhavnogo pedahohichnoho universytetu imeni Pavla Tychyny*, 3, 23–29 [in Ukrainian].
10. Diachok, O. (2020). Sotsialno-psykholohichni treninh dlia pidlitkiv, spriamovanyi na profilaktyku ta podolannia nehatyvnykh proiaviv perezhyvannia samotnosti [Socio-Psychological Training for Adolescents, Aimed at Preventing and Overcoming the Negative Manifestations of Loneliness Experience]. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 6(27), 1–9 [in Ukrainian].
11. Ivanova, K.Yu. (2024). Porady do provedennia treninhu onlain [Tips for conducting online training]. *Orhanizatsiino-pedahohichni aspekty provedennia treninhiv z pytan sotsialnoho zakhystu i sotsialnoi roboty v umovakh voiennoho stanu : navchalno-metod. posib*. Kryvyi Rih : KDPU, 129–153 [in Ukrainian].
12. Nazar, M.M., & Meshcheriakov, D.S. (2019). Perspektyvy zastosuvannia internet-treninhiv dlia rozvytku sub'iektnoi aktyvnosti ta stanovlennia sub'iektnosti [Prospects for the use of online training for the development of subjective activity and the formation of subjectivity]. *Vzdelavanie a Spolocnost' : Medzynarodny nekonferenchny zb*. Prešov : Univerzitna knizhnyca Prešovskej univerzity, 4, 310–317 [in Ukrainian].
13. Nazar, M.M. (2019). Treninhy u virtualnomu prostori: analiz perevah, nedolikiv, psykholohichnykh mozhlyvostei [Trainings in virtual space: analysis of advantages, disadvantages, psychological possibilities]. *Teoriia i praktyka suchasnoi psykholohii : zb. nauk. pr. 2, 4. Zaporizhzhia*, 61–67 [in Ukrainian].
14. Vasyliuk, T.H., Lysokon, I.O., & Razmolodchikova, I.V. (2024). Osoblyvosti onlain-treninhu [Features of online training]. *Orhanizatsiino-pedahohichni aspekty provedennia treninhiv z pytan sotsialnoho zakhystu i sotsialnoi roboty v umovakh voiennoho stanu : navch.-metod. posib*. Kryvyi Rih, 72–81 [in Ukrainian].

УДК 159.923:316.6:316.772

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.20>

**Справцева Катерина Сергіївна,**

аспірантка кафедри психології особистості та соціальних практик,  
факультету психології, соціальної роботи та спеціальної освіти  
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка  
ORCID ID: 0000-0001-5802-0344

**Шинкарьова Любов Володимирівна,**

аспірантка кафедри практичної психології,  
факультету психології, соціальної роботи та спеціальної освіти  
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка  
ORCID ID: 0000-0001-7327-756X

## САМОПРЕЗЕНТАЦІЯ ДРУЖИН УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ В УМОВАХ ВІЙНИ

### SELF-PRESENTATION OF THE WIVES OF COMBATANTS IN SOCIAL NETWORKS DURING WAR CONDITIONS

*У статті зазначено особливості самопрезентації дружин учасників бойових дій у соціальних мережах в умовах війни. Визначено, що цифрові платформи, зокрема Facebook, є важливими інструментами для адаптації жінок до викликів воєнного часу. Доведено, що самопрезентація виконує адаптаційну, компенсаційну та комунікативну функції, сприяючи зниженню рівня тривоги, емоційної напруги та відчуття соціальної ізоляції. У статті наголошено на важливості психологічної та соціальної підтримки, яку отримують жінки через тематичні спільноти та мережеві об'єднання.*

*Проаналізовано профілі дружин учасників бойових дій, виявлено основні патерни спілкування, ключові тематичні напрями контенту. Зазначено, що 73% профілів містять чітку ідентифікацію користувачок як дружин військовослужбовців, а 82% візуального контенту наповнені військово-патріотичною символікою. Результати свідчать, що жінки активно використовують соціальні мережі для створення мереж взаємодопомоги, реалізації соціальних проєктів і мобілізації громадянського суспільства. Доведено, що їхня цифрова активність сприяє трансформації соціального дискурсу щодо військової служби, підвищує суспільну обізнаність про виклики, з якими стикаються родини військових, та формує нову субкультуру з унікальними комунікативними проявами. Доведено ефективність тематичних груп підтримки, де формується середовище взаємної підтримки, солідарності та емоційного резонансу. Адаптаційні стратегії дружин учасників бойових дій демонструють високий рівень гнучкості та включають взаємну підтримку, професійну самореалізацію й громадську активність. Проте цифрова мережа має свої ризики, зокрема загрозу витоку інформації, що потребує дотримання правил інформаційної безпеки.*

*Визначено, що соціальні мережі виконують важливу роль у розвитку адаптаційного потенціалу дружин учасників бойових дій до умов війни, сприяють мобілізації ресурсів і розвитку колективної результативності в умовах соціальних і психологічних викликів.*

**Ключові слова:** дружини учасників бойових дій, соціально-психологічні проблеми, соціальні мережі, цифрова самопрезентація, цифрова етнографія, адаптаційний потенціал.

*The article highlights the features of the self-presentation of the wives of combatants on social networks during wartime. It establishes that digital platforms, particularly Facebook, serve as essential tools for women to adapt to the challenges of wartime. Self-presentation fulfills adaptive, compensatory, and communicative functions, reducing anxiety, emotional tension, and social isolation. The article emphasizes the importance of psychological and social support received by women through thematic communities and online networks.*

*Profiles of WCBs were analyzed, revealing key communication patterns and thematic directions of content. Notably, 73% of the profiles contain explicit identification of the users as wives of military personnel, while 82% of the visual content includes military-patriotic symbolism. The results indicate that women actively use social networks to create support networks, implement social projects, and mobilize civil society. It is shown that their digital activity facilitates the transformation of social discourse regarding military service, enhances public awareness of the challenges faced by military families, and fosters the emergence of a new subculture with unique communication patterns.*

*At the same time, it is noted that the use of social networks poses certain risks, including the threat of information leakage, necessitating adherence to information security guidelines. The effectiveness of thematic support groups is demonstrated, where*



*an environment of mutual assistance, solidarity, and emotional resonance is formed. The adaptation strategies of WCBs exhibit a high degree of flexibility and include mutual support, professional self-realization, and civic engagement.*

*It is concluded that social networks play a critical role in the adaptation process of WCBs to wartime conditions, facilitating resource mobilization and fostering the development of collective resilience in the face of social and psychological challenges.*

**Key words:** *wives of combatants, socio-psychological issues, social networks, digital self-presentation, digital ethnography, adaptive potential.*

Сучасні соціальні мережі стали важливим засобом комунікації, самовираження та підтримки соціальних зв'язків у період війни. Особливу роль вони відіграють у житті дружин учасників бойових дій, які змушені адаптуватися до викликів війни, використовуючи як зовнішні, так і внутрішні ресурси.

Самопрезентація в соціальних мережах відображає складні психологічні та соціальні процеси, що впливають на комунікацію, взаємодію з аудиторією та підтримку емоційного стану. У випадку дружин військовослужбовців самопрезентація може мати адаптаційний і компенсаційний характер, спрямований на подолання викликів, зумовлених впливом війни.

Попри важливість цієї тематики, вивчення особливостей самопрезентації дружин учасників бойових дій у соціальних мережах залишається недостатньо розробленим у науковій літературі. Це створює необхідність дослідження цього феномену для розуміння впливу війни на їхню самопрезентацію та пошуку шляхів оптимізації їхньої адаптації у кризових умовах.

Проблематика самопрезентації у соціальних мережах висвітлена в роботах І. Гофмана, П. Бурдье, М. Кастельса. Специфіку комунікативних практик в умовах війни розглядали українські дослідники О. Горошко, С. Романенко, Т. Крайнікова. Виклики, з якими стикаються сім'ї військовослужбовців у період активних бойових дій вивчали Н. Умеренкова та Н. Олексюк. Особливості надання психологічної підтримки дружинам військовослужбовців описані у працях Н. Журавльової. Проте тема самопрезентації дружин учасників бойових дій у соціальних мережах залишається малодослідженою та актуальною.

**Мета дослідження** полягає у визначенні та аналізі особливостей самопрезентації дружин учасників бойових дій у соціальній мережі Facebook в умовах війни. Для досягнення мети поставлені такі завдання: провести теоретичний аналіз психологічних та соціальних викликів, з якими стикаються жінки під час мобілізації чоловіків; визначити основні способи самоідентифікації дружин військовослужбовців у соціальних мережах; проаналізувати візуальні компоненти самопрезентації; дослідити тематичну спрямованість контенту;

виявити особливості соціальної взаємодії та комунікативних практик дружин учасників бойових дій.

Війна в Україні створила низку викликів для дружин учасників бойових дій. Одним із перших і найбільш стресових випробувань є мобілізація чоловіка, що передбачає тривалу відсутність, обмеження контактів і невизначеність майбутнього. Дружини стикаються з постійною тривогою за життя та здоров'я свого чоловіка. Вони змушені справлятися з почуттями страху, безпорадності та суму, які нерідко стають домінуючими у цей період.

Відсутність чоловіка посилює відповідальність жінки за функціонування сім'ї. Особливої уваги від матері у цей період потребують діти. Вони болісно переживають відсутність батька, що вимагає від жінки додаткової емоційної стійкості. Турбота про дітей в умовах війни супроводжується труднощами у збереженні звичного розпорядку дня, забезпеченні їхнього навчання та емоційної рівноваги [7].

Ще однією значною проблемою є фінансові труднощі. Війна часто змінює економічний стан сім'ї: дружини змушені шукати нові джерела доходу, змінювати наявний графік роботи, щоб встигати вести побутові справи. До цього додаються витрати, пов'язані з переселенням у безпечніші регіони, організацією нового побуту, придбанням обмундирування для чоловіка чи його лікуванням у разі поранення [3].

Соціальний тиск і нерозуміння з боку суспільства є ще одним викликом для дружин учасників бойових дій. Їхні переживання часто залишаються не почутими, а суспільство нерідко не розуміє специфіку їхнього досвіду. Це може призводити до ізоляції та відчуття відторгнення. Окрім очікувань з боку суспільства, жінки часто встановлюють для себе високі стандарти поведінки, які передбачають стриманість, силу та емоційну підтримку для близьких. Вони прагнуть не демонструвати слабкість або ділитися власними переживаннями, щоб не обтяжувати рідних. Такий самоконтроль, у поєднанні з браком зовнішньої підтримки, може негативно впливати на їхню самооцінку [5].

Психологічний стан жінок на етапі мобілізації їхніх чоловіків характеризується високим рівнем

тривоги та емоційною нестабільністю. Однак, попри всі труднощі, багато дружин демонструють високу адаптивність. Війна змушує їх не лише долати виклики, але й опановувати нові соціальні ролі. Частина дружин долучалась до волонтерського руху. Вони організують допомогу військовим, залучають до громадської діяльності інших жінок, створюючи нові форми соціальної взаємодії. Занурення у волонтерську діяльність або роботу допомагає їм знижувати рівень стресу, знаходити сенс у складних обставинах та мобілізувати внутрішні ресурси для подолання кризових ситуацій [3].

Проте психологічні труднощі, з якими стикаються дружини військовослужбовців, зумовлені не лише періодом очікування чоловіка з бойового завдання, але й їхнім власним досвідом переживання війни. Бойові дії стають постійним джерелом глибокої травматизації, яка руйнує базові уявлення про справедливість і безпеку у світі.

Війна створює обставини, які порушують стабільність соціальної структури суспільства. Під загрозою опиняються життя, здоров'я та майбутнє дітей. У багатьох людей знецінюються навіть базові фізіологічні потреби, такі як сон, харчування та наявність житла. Це призводить до трансформації звичного світогляду – уявлень про себе, свою діяльність, оточуючих людей і навколишній світ [2]. Війна як кризова ситуація впливає на дружин військовослужбовців, спричиняє накопичення нерозв'язаних життєво важливих проблем, що призводить до втрати сенсу попереднього стилю життя, поведінки й діяльності.

Для подолання численних викликів, з якими стикаються дружини учасників бойових дій, важливо мати доступ до джерел підтримки. В умовах війни таким джерелом для частини жінок стали соціальні мережі. Вони не лише сприяють зменшенню відчуття ізоляції, але й відкривають нові можливості для висловлення емоцій, пошуку інформації та формування спільнот. Навіть, якщо жінка зараз знаходиться за кордоном, соцмережа є одним з джерел підтримки контакту з рідною країною [4].

Згідно з даними мережі ОПОРА, у 2023 році соцмережі стали основним джерелом новин для 77,9% українців [1]. Для дружин наших захисників це не лише платформи для отримання актуальної інформації, а й засіб збереження зв'язку з іншими жінками, які опинилися в подібній ситуації.

Для багатьох дружин мобілізованих соціальні мережі, такі як Facebook, виступають важливим емоційним ресурсом. Вони дозволяють ділитися своїми переживаннями та отримувати моральну

підтримку від інших жінок. Так, жінки створюють спільноти, які допомагають долати відчуття соціальної ізоляції та формувати відчуття солідарності. Наприклад, сторінки Veteran Hub, Громадський рух «Жіноча Сила України» стали платформами, де дружини можуть знайти допомогу, поділитися досвідом і відчути себе частиною більшої спільноти.

Однак використання соціальних мереж має свої ризики. Публікація особистої або конфіденційної інформації може створити небезпеку для сім'ї військового, оскільки ці дані можуть бути використані противником. Зокрема, платформи, такі як Facebook і Telegram, можуть стати джерелом витоку інформації [1].

Таким чином, соціальні мережі стали одним з інструментів для дружин військовослужбовців у процесі адаптації до нових умов життя. Вони виконують кілька функцій: емоційної підтримки, інформування, формування спільнот і самопрезентації. Незважаючи на ризики, які супроводжують їх використання, соцмережі дають змогу жінкам знаходити нові ресурси для подолання викликів війни та розвивати свої соціальні контакти.

Подальше дослідження зосереджено на емпіричному аналізі особливостей цифрової активності та самопрезентації дружин військовослужбовців у соціальних мережах. Емпірична база дослідження включає 100 профілів дружин учасників бойових дій, які були відібрані за критерієм активної діяльності у соціальних мережах. Період збору даних охоплює січень–грудень 2024 року, а загальний обсяг проаналізованого контенту складає 3840 публікацій.

Методи збору даних ґрунтуються на поєднанні якісних та кількісних підходів, що забезпечує глибокий аналіз цифрової активності цих жінок у соціальних мережах. Основним методом є цифрова етнографія, яка передбачає систематичне спостереження за профілями учасниць дослідження. У межах цього підходу здійснюється аналіз текстових публікацій, візуального контенту, патернів взаємодії та комунікативних практик, які відображають їхню соціальну активність та самопрезентацію.

Доповненням до цифрової етнографії є контент-аналіз, що використовується для структурованого дослідження текстових і візуальних матеріалів. У процесі цього аналізу текстові дані кодуються за тематичними категоріями, вивчається візуальний контент, аналізуються хештеги та їхнє використання, а також оцінюється емоційне забарвлення створеного контенту. Це дозволяє ідентифікувати ключові теми та настрої жінок.

Методологічний підхід також включає семантичний аналіз, який застосовується для дослідження смислових конструктів публікацій. Для цього використовувався інструмент Meta Business Suite, що забезпечує точність у розпізнаванні ключових смислових патернів. Також проведено візуальний аналіз для вивчення особливостей самопрезентації через такі елементи, як фотографії та графічний контент. Для обробки кількісних даних застосовуються статистичні методи, які дозволяють оцінити поширеність певних тем і патернів.

Водночас існують певні обмеження дослідження. Фокус на цифровій активності може не повністю відображати особливості офлайн життя, а алгоритми соціальних мереж можуть впливати на видимість контенту. Щодо обмежень вибірки, дослідження орієнтоване на активних користувачів та виключає профілі з обмеженим приватним доступом, що може призвести до зміщення результатів.

Дослідження враховує етичні аспекти роботи з чутливими даними. Інформація аналізувалася виключно на основі публічно доступних профілів із забезпеченням агрегованого представлення результатів. Особливу увагу було приділено захисту приватності вибірки.

Запропонована методологія забезпечує комплексний підхід до аналізу цифрової активності, що дозволяє отримати всебічне уявлення про особливості самопрезентації дружин учасників бойових дій у соціальних мережах.

Комплексний аналіз профілів дружин військовослужбовців у соціальних мережах виявив багатовимірну систему самоідентифікації, що проявляється через різні канали комунікації та форми самопрезентації. Первинні дані демонструють значну трансформацію персональної ідентичності, де 11% досліджуваних модифікували власне ім'я (назву особистого профілю користувача) замінивши або додавши статус "дружина військового". Особливо показовим є те, що 63% досліджуваних систематично використовують емоційно-забарвлені присвійні означення ("мій захисник", "мій герой", "моя гордість") при згадуванні чоловіка, що свідчить про високий рівень емоційної залученості та гордості за професійний вибір партнера.

Таким чином, виявлено структуровану систему прямої самоідентифікації, де 73% профілів містять чітку вказівку на статус дружини учасників бойових дій. Ця ідентифікація реалізується через три основні канали: назву профілю (48%), де користувачки додають відповідний статус або аббревіатуру "ДВ"; опис профілю (62%), який

містить пряму вказівку на статус та патріотичні гасла; та тематичні хештеги (68%), що формують мережу взаємопов'язаних профілів зі спільною ідентичністю.

Візуальна складова самопрезентації також демонструє виразну тенденцію до військово-патріотичної символіки, яка присутня у 82% досліджених профілів. Статистичний аналіз взаємодій користувачів показує значно вищий рівень залученості до контенту військової тематики, що перевищує показники взаємодії з нейтральним контентом на 156% [6]. При цьому 64% особистих наративів та родинних фотографій супроводжуються патріотичними меседжами та оптимістичними прогнозами щодо перемоги України. Типологічний розподіл візуального контенту відображає багатовекторність діяльності дружин військовослужбовців, включаючи документацію волонтерської роботи (45%), емоційні моменти возз'єднання родин (38%) та репрезентацію щоденної діяльності (32%).

Важливим завданням було дослідження **комунікативних практик** дружин учасників бойових дій. Контент-аналіз виявив збалансований розподіл між трьома основними напрямками публікацій: практично-організаційним (37%), інформаційно-просвітницьким (35%) та емоційно-підтримуючим контентом (28%). Така структура відображає комплексний підхід до формування контенту, що забезпечує як практичну підтримку спільноти, так і емоційну взаємодопомогу між членами групи.

Дослідження комунікативних практик виявило високу емоційну насиченість та регулярність онлайн-взаємодії дружин учасників бойових дій. Контент-аналіз продемонстрував, що переважна більшість дописів (89%) характеризується емоційно забарвленою лексикою підтримки та гордості. При цьому спостерігається стабільна частота публікацій із середнім показником 4,2 дописи на місяць, де військова тематика домінує у 76% контенту. Особливо показовим є формування стійких мікрогруп підтримки, що проявляється у наявності постійного кола комунікантів (12-15 осіб) для кожного профілю. Таким чином, серед дружин сформувалась комплексна структура мережевої активності, де превалює участь у тематичних групах підтримки (92%) та волонтерських об'єднаннях (85%). Значна частка користувачок (76%) також залучена до спільнот із правової консультації, що відображає потребу в юридичній підтримці.

Аналіз емоційного забарвлення публікацій виявив трирівневу структуру наративів. Позитивні наративи, що становлять 45% контенту, зосеред-

жені на історіях успіху, досягненнях та вираженні вдячності за підтримку. Рефлексивні наративи (35%) відображають процес осмислення особистого досвіду та формування планів на майбутнє. Мобілізуючі наративи, хоча й становлять найменшу частку (20%), демонструють високу ефективність у координації колективних зусиль та організації допомоги. Зокрема, аналіз ефективності хештегів демонструє значний потенціал залучення аудиторії, де найбільше охоплення мають публікації з тегами #дружинавійськового (понад 1200 переглядів) та #допомогавійськовим (понад 2500 переглядів). Примітно, що 92% публікацій із цими хештегами містять конкретні заклики до дії, що свідчить про високу мобілізаційну спроможність цих комунікативних інструментів.

Така структура комунікативних практик свідчить про формування ефективної системи взаємопідтримки та мобілізації ресурсів у межах спільноти дружин військовослужбовців, де емоційний компонент виступає каталізатором соціальної активності та згуртованості.

Окремим напрямом проявленості дружин учасників бойових дій у соцмережі є **професійна самореалізація**. Серед досліджуваних профілів лише 13% містять експліцитну інформацію про професійну діяльність. Примітним є те, що абсолютна більшість (91%) поєднує основну професійну діяльність із волонтерською роботою, що свідчить про формування гібридної професійної ідентичності.

Аналіз метрик залученості аудиторії демонструє значно вищий рівень резонансу контенту про волонтерську діяльність порівняно з професійно-орієнтованими дописами: коефіцієнт залученості (Post Engagement Rate) = 7,89. Це підтверджується також суттєвою різницею в кількості репостів: 142 проти 18 відповідно, що свідчить про пріоритетність волонтерського наративу в публічному дискурсі.

Дослідження виявило чотири основні вектори професійної реалізації, де домінує волонтерська діяльність (42%) з фокусом на координацію допомоги та логістичну підтримку. Значну частку займає психологічна підтримка (28%), освітні проекти (18%) та підприємницька діяльність (12%) формують додаткові напрямки професійної диверсифікації.

Аналіз компетентнісного профілю демонструє активну траєкторію професійного розвитку з акцентом на набуття практичних навичок проектного менеджменту (45%), психологічного консультування (38%) та фандрайзингу (32%). Особливо показовим є розвиток soft skills, де

кризовий менеджмент (78%) та комунікативні навички (72%) демонструють найвищі показники затребуваності, що відображає адаптацію до нових соціальних викликів.

Особливої уваги заслуговує феномен професійної переорієнтації у військову сферу. Дослідження зафіксувало, що 2% респонденток здійснили кардинальну зміну професійної траєкторії, приєднавшись до лав ЗСУ після мобілізації чоловіка. Цей показник, хоча й незначний у кількісному вимірі, є якісним індикатором глибинних трансформацій професійної самоідентифікації та демонструє появу нової моделі сімейної залученості до військової служби.

У ході емпіричного дослідження визначено суттєву роль дружин учасників бойових дій у **мобілізації громадянського суспільства та формуванні суспільної солідарності**. Кількісний аналіз фандрейзингової активності виявив значущий показник конверсії у 23% для дописів, спрямованих на збір коштів для військових потреб, що свідчить про високий рівень довіри аудиторії та ефективність комунікативних стратегій.

Аналіз структури комунікації в тематичних групах виявив чітку стратифікацію впливу, де 15% найактивніших учасниць генерують більшість контенту (67%) та отримують непропорційно високу частку зворотного зв'язку (78% всіх реакцій). Показник поширення їхніх дописів, що перевищує середній у 5,3 рази, свідчить про формування ефективної системи лідерів думок всередині спільноти.

У результаті було виявлено системний вплив комунікативної активності дружин учасників бойових дій на трансформацію суспільного дискурсу щодо війни. Їхні наративи сприяють глибшому розумінню специфіки військової служби та потреб військовослужбовців, формуючи більш реалістичне та комплексне сприйняття війни в суспільстві.

Одним із ключових аспектів нашого дослідження стало вивчення питань, пов'язаних з **адаптаційним потенціалом** дружин учасників бойових дій у складних умовах воєнного часу. Контент-аналіз продемонстрував, що переважна більшість користувачок (72%) регулярно обмінюються досвідом подолання психоемоційних викликів. Тематичний розподіл публікацій відображає ієрархію актуальних потреб, де домінують питання виховання дітей в умовах війни (34%), фінансовий менеджмент (28%), психологічна самопоміага (22%) та організація побуту (16%).

Особливо значущим є аналіз трансформації контенту в профілях, що зазнали травматичного

досвіду втрати. Спостерігається суттєва модифікація комунікативних патернів: збільшення частки меморіальних дописів до 47% від загального контенту, радикальне зменшення використання емоджі (на 83%) та превалювання чорно-білої візуальної естетики (збільшення на 91%). Примітним є подовження середнього інтервалу між публікаціями, що може свідчити про реконфігурацію комунікативних практик у процесі горювання.

Аналіз групової динаміки у спільнотах підтримки демонструє високий рівень емоційної резонансності: публікації про складні життєві ситуації генерують в середньому 156 коментарів підтримки, що в 7,2 рази перевищує показники взаємодії з контентом не військової тематики на сторінках представниць нашої вибірки. Це свідчить про формування ефективної системи емоційної взаємопідтримки в межах спільноти.

Як результат, виявлено три домінуючі стратегії психологічної адаптації. Взаємна підтримка, що практикується 85% користувачок, виступає первинним механізмом психологічної стабілізації. Професійна реалізація (72%) забезпечує когнітивне реструктурування та відновлення відчуття контролю. Громадська активність (68%) сприяє формуванню нових сенсів та соціальних зв'язків. Таким чином, адаптаційні механізми дружин військовослужбовців демонструють високу пластичність та ефективність у подоланні психосоціальних викликів воєнного часу, формуючи основу для розвитку колективної резильєнтності.

**Висновки.** Попри значні соціально-психологічні виклики дружини учасників бойових дій демонструють високий рівень соціальної відповідальності та активності, що проявляється через волонтерську діяльність, участь у громадських ініціативах та підтримку військовослужбовців. Значущу роль у їхньому житті відіграє самореалізація у таких напрямках, як волонтерська діяльність, психологічна підтримка, освітні проекти та підприємницька діяльність. Ця активність не лише сприяє особистісному розвитку жінок, але й створює передумови для формування унікальної субкультури, що включає власні комунікативні патерни та тематичні спільноти, які забезпечують емоційну підтримку, інформаційний обмін і мобілізацію ресурсів.

Соціальні мережі стали важливим інструментом у процесі адаптації дружин військовослужбовців, виконуючи функцію створення мереж взаємодопомоги, зниження соціальної ізоляції та активізації громадської діяльності. Водночас їх використання супроводжується ризиками інформаційної безпеки, що вимагає підвищеної обережності. Перспективами подальших досліджень є поглиблення аналізу адаптаційного потенціалу, зокрема дослідження механізмів психологічної резильєнтності дружин учасників бойових дій у цифровому середовищі, визначення ефективних стратегій подолання стресу за допомогою соціальних мереж.

#### REFERENCES:

1. CEDEM. (2024). Sotsialni merezhi pid chas viiny: yak maiut zminytsia platformy i sami koristuvachi [Social networks during the war: How platforms and users need to adapt] [in Ukrainian]. Retrieved from [https://cedem.org.ua/news/sotsialni-merezhi-pid-chas-viiny/?utm\\_source=chatgpt.com](https://cedem.org.ua/news/sotsialni-merezhi-pid-chas-viiny/?utm_source=chatgpt.com)
2. Lozova, O. (2014). Obraz domu ta sim'i u vnutrishnikh mihrantiv Ukrainy [The image of home and family among Ukraine's internal migrants] [in Ukrainian]. *Ukrainian Studies Almanac*, 15, 93–96. Kyiv.
3. Research report. (2024). Vyklyky rozshyrennia prav i mozhlyvostei zhinok na rynku pratsi i v pidpriemnytsi v umovakh povnomasshtabnoi viiny ta henderno vidpovidalnoho vidnovlennia Ukrainy [Challenges of empowering women in the labor market and entrepreneurship during the full-scale war and gender-responsive recovery of Ukraine] [in Ukrainian]. Kyiv
4. Spravtseva, K. (2024). Samoprezentatsiia ukrainok u sotsialnykh merezhakh pid chas vymushenoї mihratsii: Dosvid viiny [Self-presentation of Ukrainian women in social networks during forced migration: The experience of war] [in Ukrainian]. *Psychology Travelogs*, (4), 333–343.
5. Shynkarova, L. (2024). Analiz vyklykiv ta trudnoshchiv u sim'iakh viiskovosluzhbovtziv: Sotsialno-psykholohichni aspekt [Analysis of challenges and difficulties in families of military personnel: Socio-psychological aspect] [in Ukrainian]. In *Actual Problems in Education and Introduction of New Technologies: Proceedings of the XXII International Scientific and Practical Conference* (pp. 283–286). Stockholm, Sweden.
6. The Fix. (2023). Social media's impact on the Ukrainian news and publishing space after the full-scale invasion. Condensed report of CEDEM's research.
7. Tsyhanenko, H., P'iasta, R., & Didyk, N. (2018). Liubyty, zhyty i chekaty: putivnyk dlia rodyn viiskovykh, yaki perebuvaiut u zoni boiovykh dii [To love, to live, and to wait: A guidebook for families of military personnel in combat zones] [in Ukrainian]. Lviv: Koleso.

## РОЗДІЛ 4 ПРАВО

УДК 37.014.6:351.74 (477)

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.21>

**Зінченко Данііл Анатолійович,**

ад'юнкт відділу аспірантури (ад'юнктури) і докторантури  
Харківського національного університету внутрішніх справ  
старший лейтенант поліції  
ORCID ID: 0000-0002-8089-0511

### ПІДБІР ТА ПІДГОТОВКА ОФІЦЕРІВ ДЛЯ СЛУЖБИ ОСВІТНЬОЇ БЕЗПЕКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ: ВИМОГИ ТА ВИКЛИКИ

#### RECRUITMENT AND TRAINING OF OFFICERS FOR THE EDUCATIONAL SECURITY SERVICE OF THE NATIONAL POLICE: REQUIREMENTS AND CHALLENGES

*У статті досліджено актуальну проблему підбору та підготовки офіцерів для служби освітньої безпеки Національної поліції України. В умовах зростаючих загроз для освітнього середовища, зокрема фізичних, інформаційних та кіберризиків, постає нагальна потреба у розробці ефективних підходів до формування кадрового складу, здатного забезпечувати безпечне функціонування навчальних закладів. Обґрунтовано ключові вимоги до професійних компетенцій кандидатів, які включають не лише правові та педагогічні знання, а й здатність до оперативного реагування на кризові ситуації, вміння працювати з дітьми та молоддю, а також високий рівень емоційної стійкості та етичності. Увага акцентується на необхідності постійного вдосконалення методик підготовки офіцерів, інтеграції сучасних освітніх технологій та забезпечення практичного навчання на основі симуляційних методів і реальних кейсів. У роботі розглянуто ключові виклики, що виникають у процесі підготовки кадрів, зокрема недостатнє ресурсне забезпечення, відсутність уніфікованих стандартів навчання, а також брак міжвідомчої координації між органами освіти, поліції та громадськими організаціями. Проаналізовано необхідність створення спеціалізованих навчальних програм, які враховують сучасні тенденції розвитку освітньої безпеки, та запропоновано механізми впровадження таких програм на національному рівні. Особливу увагу приділено значенню формування системного підходу до безпеки, що включає фізичний, інформаційний та психологічний аспекти.*

*У результаті дослідження визначено, що для забезпечення ефективної діяльності офіцерів у сфері освітньої безпеки необхідно здійснити модернізацію підходів до їхнього професійного розвитку, впровадити комплексну підготовку, яка б поєднувала академічні знання з практичними навичками, а також посилити увагу до розвитку «м'яких» навичок, таких як комунікація, адаптивність та вміння вирішувати конфлікти. Запропоновані в роботі рекомендації можуть стати основою для вдосконалення системи підготовки кадрів Національної поліції України з урахуванням викликів сучасності.*

**Ключові слова:** офіцери освітньої безпеки, Національна поліція України, професійна підготовка, сучасні виклики, критерії відбору, кіберзагрози, педагогічна компетентність, системний підхід, інноваційні технології навчання, міжвідомча співпраця, безпека навчальних закладів, професійна етика, адаптивність, комунікаційні навички, психологічна стійкість.

*The article addresses the pressing issue of selecting and training officers for the educational security service of the National Police of Ukraine. In the context of growing threats to the educational environment, including physical, informational, and cyber risks, there is an urgent need to develop effective approaches to forming a workforce capable of ensuring the safe functioning of educational institutions. Key requirements for the professional competencies of candidates are substantiated, which include not only legal and pedagogical knowledge but also the ability to respond promptly to crisis situations, work effectively with children and youth, and demonstrate a high level of emotional resilience and ethics. Emphasis is placed on the necessity of continually improving officer training methods, integrating modern educational technologies, and providing practical training based on simulation methods and real-world case studies. The study explores the major challenges faced during the training of personnel, including insufficient resource provision, the lack of unified training standards, and the absence of interagency coordination between educational institutions, police, and civil society organizations. The necessity of creating specialized training programs*

that reflect current trends in educational security development is analyzed, along with proposed mechanisms for implementing such programs at the national level. Special attention is given to the importance of establishing a systemic approach to security that encompasses physical, informational, and psychological dimensions.

As a result of the research, it was determined that to ensure the effective performance of officers in the field of educational security, it is necessary to modernize approaches to their professional development, introduce comprehensive training combining academic knowledge with practical skills, and focus on the enhancement of soft skills such as communication, adaptability, and conflict resolution. The recommendations provided in the study could serve as a foundation for improving the training system for National Police personnel in Ukraine, considering contemporary challenges.

**Key words:** officers of educational security, National Police of Ukraine, professional training, modern challenges, selection criteria, cyber threats, pedagogical competence, systemic approach, innovative training technologies, interagency cooperation, safety of educational institutions, professional ethics, adaptability, communication skills, psychological resilience.

**Постановка проблеми.** Проблема підбору та підготовки офіцерів для служби освітньої безпеки Національної поліції України є надзвичайно актуальною в умовах сучасних викликів, пов'язаних із забезпеченням безпеки навчального середовища. Освітні заклади стикаються з різноманітними загрозами, серед яких фізична небезпека, поширення деструктивних впливів, кіберзагрози та інформаційні атаки. Це вимагає від офіцерів освітньої безпеки не лише спеціалізованих знань, але й високого рівня професійної підготовки, яка включає психологічну готовність до роботи в умовах стресу, вміння оперативно реагувати на кризові ситуації та ефективно взаємодіяти з усіма учасниками освітнього процесу. Водночас існує ряд викликів, які суттєво ускладнюють підготовку таких фахівців. Серед них можна виокремити недостатнє ресурсне забезпечення, відсутність єдиних стандартів професійної підготовки, слабку інтеграцію освітніх програм, спрямованих на розвиток специфічних компетенцій у сфері безпеки. Одним аспектом є обмеженість практичного досвіду майбутніх офіцерів, що ускладнює їхню здатність адаптуватися до реальних умов роботи. Складність полягає також у тому, що існуючі навчальні програми часто не враховують сучасні загрози, які швидко еволюціонують. Невід'ємною складовою вирішення цієї проблеми є впровадження сучасних інноваційних методів навчання, зокрема використання симуляцій, інтерактивних платформ і спеціалізованих тренінгів. Особливу увагу слід приділяти формуванню міжвідомчої взаємодії та посиленню співпраці між Національною поліцією, освітніми установами та громадськими організаціями. Без належної координації та підтримки з боку держави важко забезпечити комплексний підхід до формування кадрового потенціалу, здатного відповідати сучасним стандартам безпеки та реагувати на нові загрози. Таким чином, дана проблема вимагає системного аналізу та розробки ефективних практичних рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика підбору та підготовки офіцерів

для служби освітньої безпеки Національної поліції України є предметом досліджень багатьох українських науковців. Зокрема, Олександр Бандурка у своїх працях аналізує організаційно-правові аспекти діяльності правоохоронних органів у сфері забезпечення безпеки освітнього середовища, акцентуючи увагу на необхідності вдосконалення професійної підготовки поліцейських для ефективного виконання завдань у навчальних закладах. Олександр Музичук досліджує питання професійної підготовки офіцерів поліції, зокрема розвиток їхніх комунікативних навичок та психологічної готовності до роботи в освітніх установах. Також варто відзначити внесок таких науковців, як Ірина Когут, яка вивчає питання безпеки в освітньому середовищі та роль правоохоронних органів у цьому процесі, та Сергій Кузьменко, який аналізує міжнародний досвід підготовки поліцейських кадрів для роботи в навчальних закладах і можливості його адаптації в Україні. Ці дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу до підбору та підготовки офіцерів освітньої безпеки, враховуючи сучасні виклики та специфіку освітнього середовища.

**Метою статті.** Є всебічне дослідження проблематики підбору та підготовки офіцерів для служби освітньої безпеки Національної поліції України з акцентом на визначення вимог до професійних компетенцій, аналіз викликів сучасного освітнього середовища та розробку рекомендацій щодо вдосконалення існуючих підходів. У статті пропонується проаналізувати ключові аспекти професійного розвитку офіцерів, які забезпечують безпеку навчальних закладів, враховуючи сучасні загрози, зокрема фізичні, інформаційні та кіберризик. Особливу увагу приділено формуванню необхідних навичок і знань, таких як комунікація, управління конфліктами, правові та педагогічні компетенції, що є критично важливими для ефективної взаємодії з дітьми, молоддю, педагогічним складом і батьками. Також мета полягає у виявленні прогалин у системі підготовки кадрів для освітньої безпеки, зокрема у контексті ресурсного

забезпечення, розробки уніфікованих стандартів навчання та організації міжвідомчої координації. Планується оцінити сучасний стан навчальних програм, які використовуються для підготовки таких фахівців, і запропонувати їх вдосконалення шляхом інтеграції сучасних технологій, симуляційних методик та практико-орієнтованого підходу. Важливим завданням є обґрунтування необхідності впровадження комплексної підготовки, яка дозволить офіцерам ефективно реагувати на кризові ситуації в освітніх установах та забезпечувати їхню стабільність і безпеку. Окрім цього, мета статті включає аналіз сучасних викликів, які виникають перед службою освітньої безпеки, таких як поширення деструктивних інформаційних впливів, зростання кіберзагроз і проблеми психологічного характеру серед учасників освітнього процесу. У межах досягнення поставленої мети передбачається визначити шляхи інтеграції міжнародного досвіду у систему підготовки офіцерів в Україні, адаптуючи успішні практики для вирішення специфічних проблем національного контексту. Таким чином, стаття спрямована на формування науково-практичної бази для покращення системи підбору та підготовки офіцерів освітньої безпеки, що сприятиме підвищенню ефективності їхньої діяльності у забезпеченні безпечного та комфортного середовища для навчання і виховання.

**Виклад основного матеріалу.** Забезпечення безпеки в освітньому середовищі є одним із ключових завдань для України в умовах сучасних викликів, пов'язаних із військовими діями, гібридними загрозами, деструктивним інформаційним впливом та зростанням кіберризиків. Навчальні заклади стають не лише простором для отримання знань, але й місцем, яке потребує комплексного захисту від загроз фізичного, психологічного та інформаційного характеру. Відповідальність за реалізацію цих завдань покладається на офіцерів освітньої безпеки, які повинні поєднувати професійні знання та практичні навички з високим рівнем етичності, стресостійкості та комунікаційних здібностей. У контексті розбудови системи освітньої безпеки важливим є питання підбору та підготовки фахівців, здатних оперативно реагувати на виклики, забезпечувати координацію між освітніми установами та правоохоронними органами, а також формувати довірчі стосунки з учасниками навчального процесу. Ефективність їхньої роботи значною мірою залежить від якості підготовки, яка має враховувати сучасні тенденції, зокрема інтеграцію інноваційних технологій, методик симуляційного навчання

та міжнародного досвіду. Незважаючи на актуальність теми, сфера підготовки кадрів для забезпечення безпеки в освітньому середовищі стикається з низкою викликів, зокрема недостатнім ресурсним забезпеченням, відсутністю уніфікованих стандартів професійної підготовки та браком міжвідомчої співпраці. У цій статті аналізуються ключові аспекти проблеми, визначаються вимоги до компетенцій офіцерів освітньої безпеки та пропонуються рекомендації щодо вдосконалення системи їх підготовки. Автори звертають увагу на необхідність системного підходу до розв'язання поставлених завдань, який поєднував би правовий, організаційний, психологічний та інформаційний компоненти.

Освітня безпека є невід'ємною складовою стабільного функціонування навчальних закладів, охоплюючи комплекс заходів, спрямованих на забезпечення фізичної, інформаційної, психологічної та кібербезпеки всіх учасників освітнього процесу. У цьому контексті офіцери, відповідальні за освітню безпеку, відіграють ключову роль, адже саме на них покладається завдання запобігання загрозам, їх вчасного виявлення та мінімізації можливих наслідків. Вони здійснюють моніторинг ризиків, проводять навчання для педагогів і студентів, а також забезпечують ефективну взаємодію між освітніми установами та правоохоронними органами. Важливість їхньої діяльності полягає у здатності створювати безпечне середовище, яке сприяє не лише фізичній захищеності, але й психологічному комфорту учнів і працівників закладів освіти. Враховуючи сучасні виклики, офіцери освітньої безпеки мають виконувати роль медіаторів у конфліктних ситуаціях, забезпечувати підтримку дітей, які можуть опинитися в уразливих ситуаціях, і реагувати на будь-які інциденти, які становлять загрозу для навчального процесу. Для ефективного виконання своїх завдань офіцери повинні володіти різноплановими знаннями [1]. Це стосується не лише правової бази та педагогічних аспектів, а й специфіки вікової психології, що дозволяє будувати довірливі відносини з дітьми та молоддю. Їхня робота також включає аналіз нових ризиків, таких як поширення кібербулінгу, маніпулятивного контенту в інтернеті чи інших інформаційних загроз, що набувають дедалі більшої актуальності в умовах сучасного цифрового світу.

Ми дотримуємося позиції, що крім безпосередньої участі у забезпеченні безпеки, офіцери мають сприяти формуванню культури безпеки серед учасників освітнього процесу, навчаючи їх основам правової грамотності, поведінки в надзвичайних ситуаціях та інформаційної гігієни.



Це передбачає проведення тренінгів, практичних занять, лекцій та інших заходів, які підвищують обізнаність та здатність діяти відповідно до обставин. Таким чином, роль офіцерів виходить за межі стандартних функцій безпеки та охоплює освітній, виховний і координаційний аспекти, що робить їх діяльність надзвичайно важливою для забезпечення стабільності та гармонійного розвитку освітнього середовища.

Кандидати на посади офіцерів освітньої безпеки повинні відповідати комплексним вимогам, які враховують сучасні виклики та специфіку освітнього середовища. Передусім це стосується професійної підготовки, що включає глибокі знання у галузі права, педагогіки, психології та технологій безпеки. Зокрема, основними орієнтирами для відбору є Закон України «Про освіту», який передбачає створення безпечного освітнього середовища, а також положення Закону України «Про Національну поліцію», який визначає функції поліції у захисті громадського порядку, що включає забезпечення безпеки в навчальних закладах [2].

Кандидати повинні мати відповідну освіту в галузях права чи безпеки, бажано зі спеціалізацією у сфері роботи з дітьми та молоддю. Досвід роботи в правоохоронних органах, збройних силах або інших структурах безпеки є вагомим перевагою, оскільки він надає практичні знання і навички, необхідні для виконання завдань в умовах загроз. Як зазначає Олександр Бандурка, для ефективного виконання обов'язків офіцери повинні володіти здатністю приймати оперативні рішення та демонструвати високий рівень професіоналізму в кризових ситуаціях. Окрім базових технічних знань, сучасні офіцери освітньої безпеки повинні мати розвинені «м'які навички» (soft skills), зокрема комунікаційні здібності, вміння працювати в команді, вирішувати конфлікти та знаходити спільну мову з різними групами населення. Це набуває особливої важливості в контексті взаємодії з учнями, їхніми батьками та педагогічним персоналом. Олександр Музичук наголошує, що офіцери мають демонструвати високий рівень емоційної стійкості, здатність підтримувати баланс навіть у найскладніших ситуаціях, а також проявляти етичність у своїй діяльності. Важливою складовою є готовність офіцерів до постійного професійного розвитку. Це передбачає участь у тренінгах, навчальних курсах, що охоплюють нові виклики, такі як кібербезпека, протидія інформаційним загрозам і кібербулінгу, а також використання інноваційних технологій для моніторингу ризиків [3]. Відповідно до Концепції

забезпечення національної безпеки України, навчання має орієнтуватися на підготовку до реагування на загрози гібридного характеру, які включають не лише фізичну, але й інформаційну та психологічну складові [4]. Особливе значення має інтеграція норм міжнародного права і практик у сфері освітньої безпеки. Наприклад, рекомендації ЮНЕСКО щодо забезпечення безпеки освітніх установ передбачають запровадження систематичних підходів до моніторингу та аналізу ризиків, організації міжвідомчої співпраці та впровадження програм підготовки, які поєднують теоретичні знання з практичними навичками. Ці підходи мають враховувати національні особливості й орієнтуватися на формування адаптивних моделей безпеки.

Ми вважаємо, що сучасні вимоги до підбору офіцерів освітньої безпеки вимагають комплексного підходу, що включає професійну підготовку, розвиток м'яких навичок, досвід роботи у сфері безпеки та постійне навчання. Це дозволить забезпечити високий рівень компетенцій, необхідних для захисту освітнього середовища від сучасних загроз і створення умов для безпечного навчання та виховання молоді.

Підготовка офіцерів для служби освітньої безпеки в Україні стикається з низкою серйозних викликів, які вимагають системного підходу та масштабних змін у існуючій системі навчання і професійного розвитку. Однією з ключових проблем є недостатня інтеграція спеціалізованих програм підготовки у загальну систему освіти і професійного навчання [5]. Чинні програми часто базуються на застарілих підходах, які не враховують динамічних змін у суспільстві, швидкого розвитку нових видів загроз, таких як кібербулінг, інформаційні маніпуляції, поширення насильства та терористичних актів у навчальних закладах. Це призводить до того, що випускники таких програм не завжди здатні ефективно виконувати свої обов'язки у реальних умовах. Другою значною проблемою є обмежене фінансування та нестача ресурсів для організації якісного навчального процесу. Відсутність сучасного обладнання, тренажерів, інтерактивних платформ і симуляційних програм значно ускладнює підготовку офіцерів. Навчальні заклади, які займаються підготовкою таких кадрів, часто працюють в умовах дефіциту матеріально-технічної бази, що знижує якість практичної підготовки [6]. Наприклад, у багатьох випадках відсутні сучасні технології для моделювання кризових ситуацій, які могли б забезпечити реалістичне відтворення можливих загроз у навчальних закладах. Окрему проблему стано-

вить брак координації та співпраці між різними інституціями, які повинні брати участь у забезпеченні освітньої безпеки. Зокрема, відсутність чітко визначених протоколів взаємодії між закладами освіти, Національною поліцією, місцевими органами влади та громадськими організаціями значно ускладнює ефективне реагування на надзвичайні ситуації. В умовах, коли загрози мають мультидисциплінарний характер, недостатня міжвідомча співпраця стає серйозною перешкодою для ефективного виконання завдань. Ще одним викликом є недостатня увага до розвитку практичних навичок у процесі підготовки офіцерів. Навчання часто має теоретичний характер і не забезпечує достатньої кількості практичних занять, які дозволяють відпрацьовувати реальні сценарії загроз. Водночас сучасні загрози вимагають від офіцерів освітньої безпеки високої готовності до оперативного реагування, гнучкості в прийнятті рішень і здатності працювати в стресових умовах [7]. Важливим аспектом є також недостатня увага до формування «м'яких навичок», таких як комунікація, управління конфліктами, емоційна стійкість, які є критично важливими у роботі з учасниками освітнього процесу. Офіцери повинні вміти налагоджувати довірливі стосунки з дітьми, молоддю, педагогами та батьками, але ця складова підготовки часто залишається поза увагою. Крім того, сучасні виклики потребують врахування міжнародного досвіду у сфері підготовки кадрів для забезпечення освітньої безпеки. В Україні поки що недостатньо інтегровані кращі практики, що застосовуються в інших країнах, зокрема в Європейському Союзі, де існують чіткі стандарти та підходи до підготовки фахівців з безпеки в освітніх установах. Адаптація цих підходів до українських реалій могла б стати важливим кроком на шляху до вдосконалення підготовки офіцерів.

На наше переконання, вирішення цих викликів потребує комплексного підходу, який включатиме оновлення освітніх стандартів, розширення матеріально-технічної бази, налагодження міжвідомчої співпраці, інтеграцію міжнародного досвіду та посилення акценту на практичні й комунікаційні аспекти підготовки офіцерів. Це забезпечить більш високий рівень компетенцій фахівців, відповідальних за безпеку освітнього середовища, що є важливою умовою для створення стабільного та безпечного простору для навчання і виховання.

**Висновки.** Викладене дає підстави констатувати, що підбір та підготовка офіцерів для служби освітньої безпеки є одним із найважливіших напрямів забезпечення національної без-

пеки України в освітньому середовищі. Ця сфера потребує системного вдосконалення, спрямованого на формування висококваліфікованих кадрів, здатних ефективно реагувати на сучасні виклики, пов'язані з фізичними, інформаційними та кіберзагрозами. Успішна реалізація цього завдання можлива лише за умови комплексного підходу, який об'єднує оновлення стандартів професійної підготовки, впровадження інноваційних методик навчання, інтеграцію міжнародного досвіду та розвиток практичних навичок у кандидатів на посади офіцерів освітньої безпеки. Окрему увагу слід приділити вдосконаленню критеріїв відбору кандидатів, враховуючи необхідність наявності не лише професійних знань, а й розвинених комунікаційних здібностей, емоційної стійкості, здатності до швидкого прийняття рішень у кризових ситуаціях та вміння працювати в умовах підвищеної відповідальності. Формування таких компетенцій потребує впровадження спеціалізованих тренінгів, симуляційних програм та інтерактивних методик, які максимально наближають навчання до реальних умов роботи. Невід'ємною частиною розвитку системи підготовки є розбудова міжвідомчої співпраці, що забезпечить ефективну координацію дій між освітніми закладами, правоохоронними органами, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями. Чітко визначені протоколи взаємодії та спільні навчальні програми сприятимуть підвищенню рівня реагування на потенційні загрози та забезпечуватимуть стабільність у навчальному середовищі. Важливим напрямом є також модернізація матеріально-технічної бази установ, що готують офіцерів освітньої безпеки. Впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема систем моніторингу та аналізу ризиків, тренажерів і цифрових платформ, стане важливим елементом підвищення якості підготовки кадрів. Такі інвестиції є необхідними для створення умов, які дозволять випускникам програм навчання відповідати вимогам сучасного освітнього середовища. Не менш важливим аспектом є активна участь держави у підтримці цього напрямку, включаючи фінансування, розробку нормативно-правових документів, а також популяризацію значення освітньої безпеки серед населення. Лише за умови всебічної підтримки з боку держави можливо створити систему підготовки офіцерів, яка відповідатиме високим міжнародним стандартам. Таким чином, реалізація запропонованих підходів дозволить сформувати ефективну модель забезпечення освітньої безпеки, сприятиме підвищенню стабільності та гармонії в навчальних закладах

і забезпечить безпечні умови для розвитку підрос- альним, але й стратегічно важливим для побудови  
таючого покоління. Це завдання є не лише акту- сильної та безпечної держави.

#### REFERENCES:

1. Valeiev, R. G. (2024). The role of the police in ensuring a safe educational environment under martial law. *International and National Security: Theoretical and Applied Aspects, Dnipro: Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*, 400–403.
2. Hlushkova, D. V. (2024). Activities of the National Police in ensuring children's rights under martial law in Ukraine. *Problems of Modern Policing, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Vinnytsia: Kharkiv National University of Internal Affairs*, 83–85.
3. Dzhafarova, O. V., & Zinchenko, D. A. (2023). Development of general measures to protect children's rights during military aggression considering the issue of bullying. *Protection of Children's Rights During Military Aggression, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Odesa: Odesa State University of Internal Affairs, Publishing House "Yurydyka"*, 68–71.
4. Lysenko, D. V. (2024). Children's rights and freedoms in Ukraine at the present stage: Historical and legal aspect. *Current Problems of Modern Science in Research of Young Scientists, Cadets, and Students, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Kharkiv: Kharkiv National University of Internal Affairs*, 139–142.
5. Makarova, O. P. (2023). Emotional state of police officers during military aggression in Ukraine. *Socio-Psychological Support of the Activities of Ukraine's Security and Defense Forces, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Kharkiv: National Academy of the National Guard of Ukraine*, 78–81.
6. Pohorilets, O. O. (2024). Implementation of the administrative and legal status of the National Police units to ensure safety in the educational environment. *Knowledge, Education, Law, Management*, (2)62, 114–120. <https://doi.org/10.51647/kelm.2024.2.17>
7. Protsenko, I. O. (2024). The role of police units "Educational Security Service" in creating a safe educational environment for participants in the educational process. *Problems of Modern Policing, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Vinnytsia: Kharkiv National University of Internal Affairs*, 161–162.

УДК 341.9

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.22>

**Барабаш Алла Григорівна,**

кандидат юридичних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного та приватного права  
Навчально-наукового інституту права і соціальних технологій  
Національного університету «Чернігівська політехніка»

**Пода Руфіна Вячеславівна,**

здобувач вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр»  
спеціальності 081 «Право»  
Навчально-наукового інституту права і соціальних технологій  
Національного університету «Чернігівська політехніка»  
ORCID ID: 0009-0003-3248-3123

## КОЛІЗІЙНІ ПИТАННЯ ОФОРМЛЕННЯ ШЛЮБУ В МІЖНАРОДНОМУ ПРИВАТНОМУ ПРАВІ

### THE CONFLICT OF LAWS ISSUES REGARDING MARRIAGE REGISTRATION IN PRIVATE INTERNATIONAL LAW

*Стаття присвячена аналізу правового регулювання шлюбів за участю іноземного елемента. Дослідники пропонують визначення цивільного та релігійного шлюбу, поділ держав на три групи: ті, які визнають лише цивільні шлюби, тільки релігійні, або обидві форми. Дослідження охоплює формальні та матеріальні умови укладення шлюбу в Україні та за кордоном, їх правову природу і застосування в контексті міжнародного приватного права. Особлива увага приділяється колізійно-правовому регулюванню, що здійснюється на трьох рівнях: міжнародні конвенції, двосторонні договори України та національне законодавство.*

*Аналізуються два основні міжнародні документи: Конвенція ООН про згоду на одруження, шлюбний вік і реєстрацію шлюбу 1962 року (м. Нью-Йорк) та Конвенція про укладення та визнання дійсності шлюбів 1978 року (м. Гаага), до яких Україна не приєдналася. Конвенції визначають основні колізійні прив'язки для регулювання умов укладення шлюбу: *lex loci celebrationis*, *lex nationalis* та *lex domicilii*, що сприяє усуненню правових колізій.*

*Досліджено двосторонні угоди України з низкою держав, у яких також застосовуються зазначені колізійні прив'язки. Особливості національного законодавства України розглядаються через норми Сімейного кодексу України та Закону України «Про міжнародне приватне право». Висвітлено імперативний характер норм, що регулюють укладення шлюбу, де сторони не мають права обирати законодавство, яке регулює шлюб.*

*У висновках статті наголошено на трирівневому колізійно-правовому регулюванні укладення шлюбу, а також способах колізійного регулювання шлюбу на основі використання колізійних прив'язок. Крім того, звертається увага на важливість адаптації українського законодавства до європейських стандартів, зокрема через ратифікацію ключових міжнародних конвенцій у сфері шлюбних відносин.*

**Ключові слова:** міжнародне приватне право, шлюб, цивільний шлюб, релігійний шлюб, колізійне регулювання, формальні умови укладення шлюбу, матеріальні умови укладення шлюбу, *lex loci celebrationis*, *lex nationalis*, міжнародні конвенції, двосторонні угоди, національне законодавство, умови дійсності шлюбу.

*The article analyzes the legal regulation of marriages involving a foreign element. The researchers propose definitions of civil and religious marriage, dividing states into three groups: those that recognize only civil marriages, only religious marriages, or both forms. The study covers formal and material conditions for marriage in Ukraine and abroad, their legal nature and application in the context of private international law. Special attention is paid to conflict-of-law regulation, which is carried out at three levels: international conventions, bilateral treaties of Ukraine, and national legislation.*

*The analysis covers two main international documents: the 1962 UN Convention on Consent to Marriage, Minimum Age for Marriage and Registration of Marriages (New York) and the 1978 Convention on Celebration and Recognition of the Validity of Marriages (The Hague), to which Ukraine has not acceded. The conventions define the main connecting factors for regulating marriage conditions: *lex loci celebrationis*, *lex nationalis*, and *lex domicilii*, which helps eliminate legal conflicts.*

*The bilateral agreements between Ukraine and several states, which also apply these connecting factors, have been studied. The peculiarities of Ukrainian national legislation are examined through the provisions of the Family Code of Ukraine and the*

*Law of Ukraine "On Private International Law". The article highlights the mandatory nature of the norms regulating marriage, where parties do not have the right to choose the legislation governing the marriage.*

*The conclusions emphasize the three-level conflict-of-law regulation of marriage and the methods of conflict regulation of marriage based on the use of connecting factors. Furthermore, attention is drawn to the importance of adapting Ukrainian legislation to European standards, particularly through the ratification of key international conventions in the field of marital relations.*

**Key words:** *private international law, marriage, civil marriage, religious marriage, conflict regulation, formal conditions of marriage, material conditions of marriage, lex loci celebrationis, lex nationalis, international conventions, bilateral agreements, national legislation, conditions for marriage validity.*

**Постановка проблеми.** Регулювання шлюбів за участю іноземного елемента є важливим аспектом міжнародного приватного права. У сучасному світі міжнародні шлюби стають все більш поширеним явищем. Хоча Європейська конвенція з прав людини і зазначає право на шлюб, безпосереднє врегулювання умов та процедур його оформлення покладається на національне законодавство, котре є індивідуальним для кожної держави, а, отже, й суперечливими між собою. Колізії у сфері укладення шлюбу, зокрема щодо формальних та матеріальних умов, створюють значні правові труднощі для громадян, ускладнюючи визнання таких шлюбів та їх наслідків в інших державах.

Проблема полягає у необхідності вдосконалення колізійно-правового регулювання укладення шлюбу шляхом гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами через приєднання до відповідних міжнародних конвенцій. Особливу увагу слід приділити вдосконаленню підходів до визначення форми шлюбу (*lex loci celebrationis*) та матеріальних умов його укладення (*lex nationalis*), а також забезпеченню ефективного застосування принципу міжнародної ввічливості (*comitas gentium*).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику правового регулювання колізійних питань оформлення шлюбу в міжнародному приватному праві було досліджено у роботах багатьох науковців, зокрема таких як Бурлай О.Є., Казарян К.А., Калакура В.Я., Кожевникова В.О., Менджул М.В., Мироненко І.В., Розгон О.В., Фединяк Г.С., Фединяк Л.С. та інших. Однак, поза увагою залишаються поняття цивільних та релігійних шлюбів, рівні їх колізійно-правового регулювання в Україні на сьогоднішньому етапі.

**Метою дослідження** є окреслення та аналіз 1) нормативно-правових актів, які регулюють порядок укладення шлюбу за участю іноземного елемента; 2) колізійних прив'язок, які регулюють процедуру оформлення шлюбу та матеріальні умови його укладення.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження колізійних питань оформлення шлюбу з іноземним

елементом потребує чіткого розуміння форми шлюбу, формальних та матеріальних умов укладення шлюбу. Світова практика наразі виробила дві форми шлюбу: цивільний шлюб і релігійний шлюб. Згідно ч. 1 ст. 21 Сімейного кодексу України «Шлюбом є сімейний союз жінки та чоловіка, зареєстрований у органі державної реєстрації актів цивільного стану» [1]. Вказане визначення не є універсальним, оскільки станом на сьогодні в деяких країнах реєструють шлюб між особами однієї статі, органи реєстрації шлюбу також залежать від національного законодавства країн. Для здійснення подальших досліджень пропонуємо наступне визначення цивільного шлюбу: цивільний шлюб – це зареєстрований органами державної влади союз двох партнерів, який визнається державою місця реєстрації та породжує юридичні права та обов'язки подружжя. Універсальне визначення релігійного шлюбу, на наш погляд, повинно бути наступним: релігійний шлюб – це освячений релігійним обрядом союз двох партнерів, який визнається державою місця реєстрації та породжує юридичні права та обов'язки подружжя. Оскільки в науковому дослідженні ми аналізуємо шлюб ускладнений іноземним елементом, така ознака шлюбу як «визнання його державою місця реєстрації», видається дуже важливою.

За критерієм форми шлюбу всі держави можна поділити на три групи:

держави, які визнають лише цивільні шлюби, що реєструються на їх території (Франція, Німеччина, Бельгія, Туреччина, Китай, Японія, Нідерланди, Україна);

держави, на території яких можна укласти лише релігійний шлюб (Саудівська Аравія, Пакистан, Афганістан, Судан, Ємен, Ватикан, Йорданія);

держави, на території яких можна укласти як цивільний, так і релігійний шлюб (Греція, Індія, Великобританія, США).

З формою шлюбу пов'язані формальні умови його укладення. Формальні умови укладення шлюбу – це вимоги, які встановлюються законодавством або релігійними нормами щодо про-

цедури укладення шлюбу. До формальних умов укладення шлюбу Сімейний кодекс України відносить державну реєстрацію шлюбу; взаємну обізнаність наречених про стан здоров'я один одного; особисту присутність наречених в момент реєстрації шлюбу. Нормативні акти зарубіжних країн можуть визначати додаткові формальні умови. «Законодавство Франції та Італії містить вимогу публічного повідомлення про шлюб, законодавство США і Великої Британії – одержання спеціального дозволу (ліцензії) на шлюб. У таких державах, як Індія, Норвегія, Італія, Швеція та ін. у випадку укладання шлюбу з іноземцем встановлено необхідність одержання попереднього дозволу компетентного органу державної влади на шлюб» [2, с. 237].

Найбільш проблемними з точки зору визнання шлюбу за участю іноземного елемента є матеріальні умови його укладення. Матеріальні умови укладення шлюбу – це вимоги, які встановлюються законодавством або релігійними нормами, та визначають право та здатність осіб укласти шлюб. На наш погляд, матеріальні умови укладення шлюбу – це не що інше як шлюбна дієздатність. До матеріальних умов укладення шлюбу Сімейний кодекс України відносить досягнення шлюбного віку, дієздатність партнерів, добровільну згоду нареченого та нареченої, одношлюбність, різну стать партнерів по шлюбу, неможливість укладення шлюбу особами з прямим спорідненням. Жодну з названих умов не можна назвати універсальною. Законодавство різних країн містить різноманітні, часто суперечливі вимоги. Наприклад, національне законодавство більшості країн встановлює шлюбний вік для жінок і чоловіків від 18 до 21 року. Але в Нігері і в Чаді шлюбний вік для жінок становить 15 років, а в Судані і в Ємені шлюбний вік не встановлений. За законодавством України, Німеччини, Франції недієздатні особи не мають права укласти шлюб, оскільки вони не усвідомлюють значення своїх дій. В Ірані, Саудівській Аравії, Пакистані шлюб недієздатних осіб можливий, якщо опікун чи законний представник надає згоду на укладення шлюбу. Національне законодавство більшості країн визначає шлюб, як союз чоловіка і жінки, однак, у Нідерландах, Німеччині, Бельгії, Канаді, Ісландії, Швеції, Фінляндії та деяких інших країнах можна укласти шлюб між особами однієї статі. Звісно, сфера шлюбних відносин вирізняється найменшим ступенем уніфікації. Специфіка регулювання шлюбно-сімейних відносин полягає в тому, що не лише в країнах релігійно-традиційної правової

сім'ї, але і в країнах континентального та англо-американського права ці відносини регулюються релігійними нормами, історичними традиціями, місцевими звичаями. Велика кількість норм, які забезпечують шлюбні відносини, були створені шляхом санкціонування державою місцевих звичаїв. Вказане не сприяє виробленню однако-вих підходів до регулювання матеріальних умов укладення шлюбу в різних державах.

Укладення шлюбу з іноземним елементом завжди є ризикованим з точки зору визнання або не визнання такого шлюбу в країні громадянства (чи в країні проживання) чоловіка або дружини. Як зазначає професор Кожевникова В.О., «для громадян України, які укладають шлюби за кордоном, україноцям необхідно мати правильне уявлення про те, що в подальшому їх чекає на батьківщині: чи у всіх випадках їх шлюб буде визнаний дійсним, чи не утворять зазначені дії «шлюб, що кульгає», а отже, позбавлений правового значення та подальшої легітимізації» [3, с. 106].

Питання повинно бути врегульоване за допомогою міжнародних конвенцій, угод та колізійно-правових норм національного законодавства. Незважаючи на поширеність проблеми визнання шлюбу, наразі у цій сфері діють дві міжнародні конвенції: Конвенція ООН про згоду на одруження, шлюбний вік і реєстрацію шлюбу 1962 року (м. Нью-Йорк), Конвенція про укладення та визнання дійсності шлюбів 1978 року (м. Гаага). Конвенція 1962 року нагадує країнам-учасникам про право на шлюб чоловіка та жінки, які досягли повноліття; про те, що шлюб може бути укладеним лише у разі вільного волевиявлення осіб, які його укладають. Згідно положень Конвенції волевиявлення осіб, які укладають шлюб, повинно бути виражено особисто в присутності представника влади та свідків; у виняткових випадках допускається укладення шлюбу без особистої присутності однієї із сторін. Конвенція забороняє укладати шлюби особам, які не досягли шлюбного віку, за винятком, коли компетентний орган надав відповідний дозвіл. Дану Конвенцію можна охарактеризувати як спробу уніфікації матеріальних умов укладення шлюбу. Конвенція містить виключно матеріально-правові норми.

Колізійно-правові норми, які регулюють укладення шлюбу за участі іноземного елемента містяться в Конвенції про укладення та визнання дійсності шлюбів 1978 року. Згідно ст. 2 Конвенції формальні умови шлюбу регулюються правом держави, в якій він укладається. Отже, Конвенція визначає основну колізійну прив'язку

щодо форми шлюбу та формальних умов його укладення: закон місця укладення шлюбу (*lex loci celebrationis*).

Стаття 3 Конвенції деталізує положення попередньої норми: «Шлюб може бути укладеним (1) якщо майбутнє подружжя відповідає основним вимогам внутрішнього законодавства держави місця укладення шлюбу, і один з подружжя має громадянство цієї держави або постійно там проживає; або (2) якщо кожен із майбутніх подружжя відповідає матеріально-правовим вимогам внутрішнього права держави визначеним колізійними нормами держави, в якій він укладається» [4]. Зі ст. 3 Конвенції слідує, що до матеріальних умов шлюбу може застосовуватись закон місця укладення шлюбу (*lex loci celebrationis*), закон громадянства (*lex nationalis*) та закон місця проживання особи (*lex domicilii*).

Аналізуючи Гаазьку конвенцію про укладення та визнання дійсності шлюбів 1978 року, слід зазначити її «непопулярність». Наразі Конвенцію підписали лише шість країн: Португалія, Люксембург, Єгипет, Австралія, Фінляндія, Нідерланди. Проблемою є і те, що станом на сьогодні Україна не ратифікувала ні Конвенцію 1962 року, ні Конвенцію 1978 року. Нагадаємо, що ч. 2 ст. 24 Розділу III «Юстиція, свобода та безпека» Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони передбачено: «Сторони домовилися розвивати подальше судове співробітництво між Україною та ЄС у цивільних справах на основі відповідних багатосторонніх правових документів, зокрема конвенцій Гаазької конференції з міжнародного приватного права у сферах міжнародного правового співробітництва, судового процесу, а також захисту дітей» [5]. Закон «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» прямо не згадує шлюбне або сімейне законодавство. Проте, на наш погляд, шлюбне право входить до сфери приватного права, яке підпадає під загальні положення про адаптацію законодавства України до стандартів ЄС. Отже, в подальшому питання ратифікації міжнародних конвенцій, які регулюють укладення шлюбу, повинні бути вирішені.

Станом на сьогодні колізійні проблеми шлюбів за участі іноземного елемента Україна регулює, насамперед, шляхом укладення низки двосторонніх угод. Наразі такі угоди укладені з Польщею, Республікою Молдова, Грузією, Латвійською Республікою, Естонською Республікою, Литовською

Республікою, Республікою Узбекистан, Соціалістичною Республікою В'єтнам, Турецькою Республікою, Румунією. Дослідивши ці угоди, ми дійшли думки про два основні способи колізійного регулювання шлюбу.

*I спосіб.* Згідно ч. 1 ст. 21 Угоди між Україною та Турецькою Республікою про правову допомогу та співробітництво в цивільних справах: «умови укладення шлюбу визначаються для громадян, які укладають шлюб, законодавством Договірної Сторони, громадянами якої вони є» [1]. Тобто, до матеріальних умов шлюбу застосовується колізійна прив'язка *lex nationalis*. Друга частина цієї ж статті використовує й іншу колізійну прив'язку - *lex loci celebrationis*, зобов'язуючи сторін шлюбного договору дотримуватись вимог і держави-місця укладення шлюбу. Згідно ч. 2 ст. 21 Угоди між Україною та Турецькою Республікою про правову допомогу та співробітництво в цивільних справах: «форма шлюбу визначається законодавством Договірної Сторони, на території якої укладається шлюб» [6]. Як бачимо, в другій частині норми мова йде про застосування *lex loci celebrationis*. Аналогічно формальні та матеріальні умови укладення шлюбу регулюються у ст. 25 Договору між Україною та Естонською Республікою про правову допомогу та правові відносини у цивільних, сімейних та кримінальних справах (1995 р.), у ст. 24 Договору між Україною і Соціалістичною Республікою В'єтнам про правову допомогу і правові відносини в цивільних і кримінальних справах (2000 р.), у ст. 25 Договору між Україною та Румунією про правову допомогу та правові відносини у цивільних справах (2002 року), ст. 25 Договору між Україною і Литовською Республікою про правову допомогу та правові відносини у цивільних, сімейних та кримінальних справах (1993 р.), ст. 26 Договору між Україною та Республікою Узбекистан про правову допомогу та правові відносини у цивільних та сімейних справах (1998 р.), ст. 24 Договору між Україною та Латвійською Республікою про правову допомогу та правові відносини у цивільних, сімейних, трудових та кримінальних справах (1995 р.), ст. 25 Договору між Україною та Республікою Грузія про правову допомогу та правові відносини у цивільних та кримінальних справах (1995 р.). Застосування до регулювання матеріальних умов шлюбу одночасно двох колізійних прив'язок дозволяє стверджувати, що вказані норми двосторонніх угод є кумулятивними за своєю сутністю.

*II спосіб.* Згідно ч. 1 ст. 24 Договору між Україною і Республікою Польща про правову

допомогу та правові відносини у цивільних і кримінальних справах: «форма укладення шлюбу визначається законодавством Договірної Сторони, на території якої укладається шлюб» [7]. У ч. 2 ст. 24 Договору зазначається, що «умови укладення шлюбу визначаються для кожної із осіб, що вступають до шлюбу, законодавством Договірної Сторони, громадянином якої вона є» [7]. Аналогічні колізійні прив'язки щодо формальних та матеріальних умов укладення шлюбу визначені у ст. 24 Договору між Україною і Республікою Молдова про правову допомогу та правові відносини у цивільних і кримінальних справах.

Якщо виникає питання дійсності шлюбу за участі іноземного елемента, але Україна не має угоди з державою до якої відноситься цей елемент, застосовуються колізійні норми Закону України «Про міжнародне приватне право». Згідно ч. 1 ст. 55 Закону: «Право на шлюб визначається особистим законом кожної з осіб, які подали заяву про укладення шлюбу. У разі укладення шлюбу в Україні застосовуються вимоги Сімейного кодексу України щодо підстав недійсності шлюбу» [8]. В першому реченні йде мова про застосування *lex nationalis* до матеріальних умов укладення шлюбу. В другому реченні, яке стосується реєстрації шлюбу на території України, йдеться про *lex loci celebrationis*.

Що стосується дійсності шлюбу, укладеного за межами України, то ст. 58 Закону України «Про міжнародне приватне право» містить два основні правила.

*I правило.* Шлюб між іноземцями, шлюб між іноземцем та особою без громадянства, шлюб між особами без громадянства, що укладені відповідно до права іноземної держави, є дійсними в Україні. Це правило є прикладом застосування принципу міжнародної ввічливості (*comitas gentium*), який передбачає взаємне визнання правових дій, здійснених відповідно до іноземного права.

*II правило.* Шлюб між громадянами України, шлюб між громадянином України та іноземцем, шлюб між громадянином України та особою без громадянства, що укладений за межами України відповідно до права іноземної держави, є дійсним в Україні за умови додержання щодо громадянина України вимог Сімейного кодексу України щодо підстав недійсності шлюбу. Це правило можна прокоментувати наступним чином: якщо учасником «міжнародного шлюбу» є громадянин України, то наша держава залишає за собою право перевіряти шлюб на відповідність основним принципам національного сімейного

права. Зокрема, перевіряються такі обставини: дієздатність сторін; відсутність примусу при укладенні шлюбу; відсутність близького родинного зв'язку між сторонами; досягнення шлюбного віку; наявність добровільної згоди сторін. Цим умовам повинні відповідати як громадянин України (сторона шлюбу), так і його партнер по шлюбу. З точки зору колізійних прив'язок, то дана норма відображає *lex nationalis*.

Досліджуючи колізійне регулювання шлюбу згідно положень Закону України «Про міжнародне приватне право», не можна не сказати про можливість застосування *lex domicilii*. Закон місця проживання особи може бути застосований, якщо громадянин України укладає шлюб з особою без громадянства. Відповідно до ч. 3 ст. 16 Закону України «Про міжнародне приватне право»: «Особистим законом особи без громадянства вважається право держави, у якій ця особа має місце проживання, а за його відсутності - місце перебування» [8].

**Висновки.** 1. Колізійно-правове регулювання укладення шлюбу може здійснюватись на трьох рівнях: на рівні міжнародних конвенцій, двосторонніх договорів або на рівні застосування національного колізійного регулювання. Станом на сьогодні діють дві міжнародні конвенції у сфері регулювання укладення шлюбу: Конвенція ООН про згоду на одруження, шлюбний вік і реєстрацію шлюбу 1962 року (м. Нью-Йорк) та Конвенція про укладення та визнання дійсності шлюбів 1978 року (м. Гаага). Україна не ратифікувала жодну з цих конвенцій. Тому наразі колізійно-правове регулювання шлюбу здійснюється лише на рівні двосторонніх угод та національного законодавства, що не є достатнім. Конвенції встановлюють стандарти, які застосовуються до багатьох держав-учасниць. Це спрощує правове регулювання шлюбів між громадянами різних країн, створюючи зрозумілі й передбачувані правила. Так, Конвенція про укладення та визнання дійсності шлюбів 1978 року (м. Гаага) допомагає уникнути конфліктів між законодавствами різних країн щодо форми укладення шлюбу, вона надає чіткі правила для визначення застосовного права. Конвенції застосовуються до багатьох країн-учасниць, тоді як двосторонні угоди вимагають тривалих переговорів, погоджень, а регулюють взаємини лише між двома державами. Звідси Україна повинна розглянути питання приєднання до Конвенції ООН про згоду на одруження, шлюбний вік і реєстрацію шлюбу 1962 року та Конвенції про укладення та визнання дійсності шлюбів 1978 року. Ратифікація цих документів



сприятиме впровадженню єдиних міжнародних стандартів у сфері регулювання шлюбу та спростить вирішення колізій у міжнародних шлюбних відносинах.

2. Характеристика колізійно-правового регулювання укладення шлюбу на рівні двосторонніх договорів України з низкою держав, свідчить про універсальність застосування *lex loci celebrationis* до форми та формальних умов шлюбу. Матеріальні умови укладення шлюбу в більшості випадків регулюються шляхом одночасного застосування *lex nationalis* та *lex loci celebrationis*.

3. Характеристика колізійно-правового регулювання укладення шлюбу на рівні національного законодавства України (Закон України «Про міжнародне приватне право»), свідчить про засто-

сування *lex loci celebrationis* до форми та формальних умов шлюбу. Матеріальні умови укладення шлюбу регулюються шляхом застосування *lex nationalis*. Україна визнає шлюб між іноземцями, шлюб між іноземцем та особою без громадянства, шлюб між особами без громадянства, що укладені відповідно до права іноземної держави згідно принципу взаємної ввічливості (*comitas gentium*).

4. Характеристика колізійно-правового регулювання укладення шлюбу на всіх рівнях (конвенції, двосторонні договори, національне законодавство України) свідчить про застосування імперативних колізійних норм. Укладаючи шлюб, подружжя не має права вирішувати законодавством якої країни буде регулюватись порядок укладення шлюбу чи матеріальні умови його укладення.

#### REFERENCES:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2002). Simeinyi kodeks Ukrainy [Family Code of Ukraine] № 2947-III. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2947-14#Text>.
2. Bilousov, Ye.M., Yakoviyuk, I.V. (Eds.). (2021). Mizhnarodne pryvatne pravo [International private law]. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
3. Kozhevnikova, O.V. (2022). Poriadok vyznannya shliubiv z inozemnym elementom za natsionalnym zakonodavstvom Ukrainy [Procedure for recognizing marriages with a foreign element under the national legislation of Ukraine]. *Yevropeiski perspektyvy*, № 2, Kyiv: Specialized publishing house "UNESCO-SOCIO" [in Ukrainian].
4. Hague Conference on Private International Law. (1978). Convention on Celebration and Recognition of the Validity of Marriages. Retrieved from: <https://assets.hcch.net/docs/8e321c1a-9151-4608-a8a1-6dbee0f92cfd.pdf>.
5. Government of Ukraine & European Union. (2014). Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony [Association Agreement between the European Union and the European Atomic Energy Community and their Member States, of the One Part, and Ukraine, of the Other Part]. № 984\_011. Retrieved from: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text).
6. Government of Ukraine & Republic of Turkey. (2000). Uhoda pro pravovu dopomohu ta spivrobotnytstvo u tsyvilnykh spravakh [Agreement on Legal Assistance and Cooperation in Civil Matters]. № 792\_600. Retrieved from: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/792\\_600#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/792_600#Text).
7. Government of Ukraine & Republic of Poland. (1993). Dohovir pro pravovu dopomohu ta pravovi vidnosyny u tsyvilnykh i kryminalnykh spravakh [Agreement on Legal Assistance and Legal Relations in Civil and Criminal Matters]. № 616\_174 (1993). Retrieved from: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616\\_174#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616_174#Text).
8. Verkhovna Rada of Ukraine. (2005). Pro mizhnarodne pryvatne pravo [On Private International Law]. № 2709-IV Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15#Text>.

## РОЗДІЛ 5 СТОРІНКА МОЛОДОГО НАУКОВЦЯ

УДК 342.56(477)

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.23>

**Бєлова Алла Сергіївна,**

аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування

Навчально-наукового інституту державного управління НТУ «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0001-6274-7167

### НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СУДОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

#### REGULATORY AND LEGAL SUPPORT FOR THE FUNCTIONING OF THE COURT ADMINISTRATION SYSTEM IN UKRAINE

*Стаття присвячена поглибленому аналізу нормативно-правового забезпечення функціонування системи судового адміністрування в Україні, основним завданням якої є створення належних організаційних умов для справедливого, незалежного та неупередженого здійснення судочинства. У статті детально розглядається поняття правового регулювання, як процесу упорядкування суспільних відносин за допомогою нормативно-правових актів. Особливу увагу приділено аспектам структурно-організаційного, змістовного, суб'єктивного та об'єктивного значення нормативно-правового забезпечення системи судового адміністрування. Показано багаторівневість та розгалуженість існуючої на сьогодні нормативно-правової бази, що забезпечує її ефективність та відповідність сучасним викликам, а також підкреслено її важливість для розвитку судової влади України. Визначено роль Конституції України, як спільного юридичного базу-су національної правової системи, та здійснено аналіз підзаконних нормативно-правових актів, що регулюють функціонування системи судового адміністрування. Важливе місце відведено аналізу міжнародних нормативно-правових актів та договорів, які є частиною національного законодавства України та забезпечують високі стандарти у сфері судочинства. Встановлено, що орієнтація системи судового адміністрування на відповідність міжнародним правовим документам враховує пріоритетні особливості сфери національного правосуддя та національні правові традиції. Доведено, що Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом сприяє реформуванню судової системи України відповідно до європейських стандартів та виступає рушійною силою у процесах її європеїзації.*

**Ключові слова:** система судового адміністрування, судове адміністрування, державне управління, публічне адміністрування, публічне управління, європеїзація, верховенство права, нормативно-правове забезпечення, Угода про асоціацію з ЄС.

*This article presents an in-depth analysis of the regulatory and legal framework governing the functioning of the court administration system in Ukraine, the primary objective of which is to establish the organizational conditions necessary for the fair, independent, and impartial administration of justice. The concept of legal regulation is analyzed in detail as a process of organizing social relations through regulatory legal acts. Particular attention is devoted to the structural and organizational, substantive, subjective, and objective aspects of the regulatory and legal support underpinning the court administration system. The article highlights the multilayered and extensive nature of the current legal framework, emphasizing its efficiency and adaptability to contemporary challenges, as well as its significance for the development of the judiciary in Ukraine. The role of the Constitution of Ukraine as the foundational legal basis of the national legal system is identified. Moreover an analysis is provided of the by-laws and regulations governing the functioning of the court administration system. Significant attention is devoted to the analysis of international legal acts and treaties that form part of Ukraine's national legislation, ensuring high standards in the field of judicial proceedings. It is established that the alignment of the court administration system with international legal instruments takes into account the distinctive characteristics of the national justice system and legal traditions. Furthermore, it is demonstrated that the Association Agreement between Ukraine and the European Union facilitates the reform of Ukraine's judicial system in accordance with European standards and serves as a driving force in its Europeanization process.*

**Key words:** court administration system, judicial administration, state administration, public administration, public governance, Europeanization, rule of law, regulatory and legal support, European Union Association Agreement.

**Постановка проблеми.** Розуміння діючих нормативно-правових засад функціонування системи судового адміністрування в Україні є початковою, відправною точкою для належного та всебічного розв'язання проблеми європеїзації цієї системи у контексті Угоди про асоціацію з ЄС, що зумовлює актуальність дослідження з відповідної проблематики.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Системний аналіз наукової літератури дозволяє дійти висновку, що до сьогодні нормативно-правове забезпечення системи судового адміністрування в Україні не було предметом самостійних наукових досліджень. Водночас, слід відмітити, що деякими науковцями досліджувалися певні аспекти правового регулювання судової діяльності та статусу суддів. Так, зокрема, аналіз сучасного адміністративно-правового забезпечення організації та діяльності місцевих загальних судів в Україні був проведений у працях І. Прошуті [1]. Вивчення та систематизацію правових засад організаційного забезпечення діяльності господарських судів в Україні здійснював І. Павлюк [2]. О. Кіпчарський, у своїх працях, розглядав сучасний стан правового регулювання організації та діяльності Служби судової охорони [3]. Вивчення сучасного стану адміністративно-правового регулювання інформаційного забезпечення судів було предметом наукових пошуків Д. Припутень [4]. М. Барсук вивчала загальний міжнародно-правовий рівень нормативно-правового забезпечення соціального захисту суддів [5]. Важливі наукові висновки для дослідження нормативно-правового забезпечення функціонування системи судового адміністрування в Україні містяться у працях таких науковців, як О. Скакуна, М. Кельмана, Р. Кельмана, Б. Ольховського, Є. Ольховського, Т. Цимбалістого, І. Петріва та ін.

**Метою статті** є проведення аналізу нормативно-правових актів, які регулюють функціонування системи судового адміністрування в Україні та управлінську діяльність, пов'язану із створенням належних умов для ефективного здійснення судочинства.

**Викладення основного матеріалу.** Історія світової цивілізації свідчить, що тільки там де була створена міцна, стабільна та дієва законодавча база, яка набула чіткої систематизації та структурованості, судова влада змогла максимально досягти своєї незалежності, ефективності та стабільності, що надало можливість утвердити принцип верховенства права, а суспільству стати по-справжньому розвиненим та громадянським.

Нормативно-правове забезпечення функціонування системи судового адміністрування в Україні є важливим елементом правового регулювання суспільних відносин в адміністративно-управлінській діяльності судової влади України, що створює юридичне підґрунтя для належного та ефективного функціонування цієї системи.

Аналіз еволюції становлення та розвитку системи судового адміністрування в Україні свідчить про чітку залежність адміністративного потенціалу судової влади України від якості нормативно-правової бази, як єдиного правового засобу досягнення організованості, упорядкованості та злагодженості у процесі виконання поставлених перед нею завдань.

Юридично-правові норми забезпечують не тільки моделювання системи судового адміністрування, а й нормування та формалізацію її адміністративно-управлінських повноважень, визначають функції та завдання конкретних організаційних структур та суб'єктів, встановлюють їх обов'язки, узгоджують взаємовідносини між ними.

Для поглибленого дослідження нормативно-правового забезпечення функціонування системи судового адміністрування в Україні вважаємо за необхідне звернутися до розкриття сутності такого поняття, як «правове регулювання».

Згідно із словничком юридичних термінів правове регулювання – форма впливу на суспільні відносини, що здійснюється за допомогою правових засобів; здійснюваний державою за допомогою всіх юридичних засобів владний вплив на суспільні відносини з метою їх упорядкування, закріплення, охорони й розвитку [6, с. 72, 73].

За науковими поглядами О. Скакуна, правове регулювання – це здійснюване державою за допомогою права і сукупності правових засобів упорядкування суспільних відносин, їх юридичне закріплення, охорона й розвиток [7, с. 529].

М. Кельман та Р. Кельман, у своїх наукових працях, дійшли висновку, що поняття правового регулювання є багатостороннім та може бути розглянуте із багатьох сторін, але, на думку науковців, необхідно погодитись із тим, що все ж таки, це процес регулювання відносин, які існують та виникають у суспільстві, а також, що це регулювання здійснюється саме завдяки праву. Із цього розуміння випливає предмет правового регулювання, під яким розуміється сукупність однорідних суспільних відносин, які регулюються встановленими нормами права. Безпосередньо предмет правового регулювання вказує на групу правових суспільних відносин, які піддаються регулюванню [8, с. 18].

На нашу думку, правове регулювання можна розглядати як процес упорядкування суспільних відносин в державі за допомогою чинних ієрархічно структурованих нормативно-правових актів, що містять норми права та визначають правові засоби для забезпечення цих норм – засоби впливу або засоби реалізації права (юридичні способи, інструменти, ресурси тощо).

На нашу думку, з огляду на теоретичну дефініцію поняття «правового регулювання» та виникнення адміністративно-правових відносин у процесі судового адміністрування, в тлумаченні поняття «нормативно-правове забезпечення функціонування системи судового адміністрування в Україні» доцільно, зокрема, виділити такі його основні значення:

1) це сукупність взаємопов'язаних та узгоджених між собою юридичних норм, що створені або санкціоновані державою, забезпечуються нею ж, за допомогою яких визначається структурно-організаційна побудова системи судового адміністрування в Україні та здійснюється правове закріплення, упорядкування суспільних відносин у відповідній сфері (формальний бік);

2) це певні юридичні можливості, якими наділені суб'єкти системи судового адміністрування, а також юридичні зобов'язання та заборони (змістовний бік);

3) це правовий високоефективний орієнтир, оцінка, показник істинності, належності, допустимості, дійсності та достовірності адміністративно-правових явищ, що мають місце в процесі реалізації суб'єктами системи судового адміністрування наданих їм повноважень на виконання поставлених завдань (суб'єктивний бік);

4) це механізми та інструменти, що забезпечують здатність утримувати загальний стійкий порядок у сфері судового адміністрування, досягати визначеності, точності та необхідного результату; це цінність, що виступає надважливим чинником прогресу, могутнім засобом розвитку у відповідності із вимогами часу та соціальними потребами (об'єктивний бік).

Нормативно-правове забезпечення системи судового адміністрування в Україні складається із значної кількості нормативно-правових актів національного права, що відрізняються між собою за юридично силою, сферою дії, характером волевиявлення, суб'єктами прийняття, процедурою прийняття.

Спільним юридичним базисом для всієї національної правової системи є Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року [9]. Конституції України

належить верховенство у загальній системі юридичних нормативних актів держави, у зв'язку з чим їй надається найвища юридична сила.

Діяльність усіх елементів як судової влади України в цілому, так і системи судового адміністрування, повинна ґрунтуватися на конституційних засадах, які зумовлені визнанням і дією принципу верховенства права (статті 8, 129, 147 Конституції України). Як відмічають Б. Ольховський та Є. Ольховський, цей принцип є необхідною і важливою складовою теоретичної конституції правової держави, і характеризується такими вимогами:

– право знаходить своє зовнішнє вираження у Конституції, законах, підзаконних актах, що виходять від державної влади;

– чітким визначенням тих суспільних відносин або їх частини, які мають регулюватися лише законами (втому числі виключно Конституцією), і тих, які можуть бути врегульовані підзаконними актами;

– встановленням судової ієрархії законів, у тому числі визначенням Конституції як Основного Закону; наданням Конституції найвищої, а всім іншим законами – вищої юридичної сили, а всі інші нормативні акти, видані згідно з ними, мають вважатися підзаконними; ієрархією самих законів, пов'язаністю законом громадян, посадових осіб, держави в цілому, всіх інших суб'єктів права [10, с. 47-48].

Додатковим і не менш важливим джерелом конституційного права виступають рішення та висновки Конституційного Суду, які містять офіційне тлумачення Конституції України, встановлюють відповідність Конституції України законів України та у передбачених Конституцією випадках інших актів (стаття 147 Конституції України) [9]. Рішення та висновки, ухвалені Конституційним Судом України, є обов'язковими, остаточними і не можуть бути оскаржені (стаття 151<sup>2</sup> Конституції України) [9].

Т.О. Цимбалістий акцентує увагу, що акти Конституційного Суду України мають складну правову природу, можуть набувати характеру юридичного прецеденту і характеризуватися преюдиційністю. Саме тому вони є окремим, спеціальним різновидом правових актів, а також допоміжним джерелом (формою) права [11, с. 176].

Законодавчими актами вищої юридичної сили в системі нормативно-правового забезпечення системи судового адміністрування в Україні є закони України: кодифіковані та звичайні.

У найбільш узагальненому сенсі слід зазначити, що управлінські відносини у сфері здійс-

снення судового адміністрування в Україні забезпечуються адміністративним законодавством, норми якого тісно взаємодіють з нормами цивільного, господарського, земельного, фінансового, трудового, кримінального права.

У сфері організації судової влади та здійснення правосуддя в Україні основними спеціальними законами є Закони України: «Про судоустрій і статус суддів» від 02.06.2016 №1402-VIII [12], «Про Конституційний Суд України» від 13.07.2017 №2136-VIII [13], «Про Вищий антикорупційний суд» від 07.06.2018 №2447-VIII [14], «Про Вищу раду правосуддя» від 21.12.2016 №1798-VIII [15], «Про забезпечення права на справедливий суд» від 12.02.2015 №192-VIII [16], «Про відновлення довіри до судової влади в Україні» від 08.04.2014 №1188-VII [17].

Інші, безпосередньо пов'язані з ними закони, характеризуються прямою чи непрямою бланкетністю правових норм відносно сфери правосуддя, відсилаючи передусім до положень основних спеціальних законів та зобов'язуючи їх враховувати у правовому застосуванні.

Відтак, принципи, правові та організаційні засади проходження державної служби в судах, органах та установах системи правосуддя врегульовані Законом України «Про державну службу» від 10.12.2015 №889-VIII [18]. Втім, частиною 4 статті 5 вказаного Закону встановлено, що особливості правового регулювання державної служби в системі правосуддя визначаються законодавством про судоустрій і статус суддів.

Важливим буде відмітити, що система судового адміністрування в Україні під час забезпечення виконання поставлених перед нею завдань враховує усі особливості процесуальної діяльності судді під час розгляду судових справ, у зв'язку з чим суттєвий вплив на управлінські рішення з питань організаційного забезпечення діяльності/роботи судів мають вимоги процесуального законодавства України. Одним із прикладів такого впливу може слугувати необхідність створення суб'єктами судового адміністрування належних організаційних умов для недопущення порушення таємниці нарадчої кімнати судді, гарантованої статтею 245 Цивільного процесуального кодексу України [19], статтею 220 Господарського процесуального кодексу України [20], статтею 228 Кодексу адміністративного судочинства України [21], статтею 367 Кримінального процесуального кодексу України [22].

Також, як приклад, можна привести повноваження керівника апарату у сфері забезпечення належного функціонування Єдиної судової інфор-

маційно-телекомунікаційної системи (частина 3 статті 155 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [12]), під час здійснення яких останній керується нормами наведених вище процесуальних кодифікованих законів.

Слід зазначити, що правові норми законів мають узагальнюючий характер, а тому не можуть самостійно врегульовувати конкретні суспільні відносини. Для конкретизації та виконання законодавчих приписів особливого значення набувають підзаконні нормативно-правові акти, що видаються компетентними органами або посадовими особами на підставі закону. Підзаконність цих актів не применшує їх юридичної обов'язковості. У функціонуванні системи судового адміністрування України підзаконні нормативно-правові акти відіграють достатньо важливе значення.

Відтак, утворення і ліквідація судів загальної юрисдикції на підставі пропозиції Державної судової адміністрації України за Конституцією України до 31 грудня 2017 року належали до повноважень Президента України. Відповідно до виданих Указів Президента України сформовано сучасну систему судів загальної юрисдикції, а також систему адміністративних судів України. Отже, чинні на сьогодні Укази Президента України з відповідних питань, а також з питань визначення кількісного складу суддів, призначення суддів становлять основу підзаконної нормативно-правової бази системи судового адміністрування в Україні.

Наступну сходинку в нормативно-правовому забезпеченні системи судового адміністрування в Україні посідають постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України. Так, постановою Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 №220 затверджено Державну антикорупційну програму на 2023-2025 роки [23]. Метою Програми є досягнення значного прогресу в запобіганні та протидії корупції, забезпечення злагодженості та системності антикорупційної діяльності всіх державних органів та органів місцевого самоврядування, а також належного процесу післявоєнного відновлення України. Програма спрямована на розв'язання проблем, визначених в Антикорупційній стратегії на 2021-2025 роки, затвердженій Законом України від 20.06.2022 №2322-IX «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки» [24]. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.12.2020 №1578-р затверджено План заходів з реалізації зобов'язань Уряду України, взятих в рамках міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» з утвердження гендерної рівності [25].

Наступними у низхідній ієрархії нормативно-правового забезпечення системи судового адміністрування слід зазначити про локальні нормативно-правові акти, прийняті її ж суб'єктами на основі норм діючого законодавства та в межах наданих законом повноважень, що надає їм правової легітимності та обов'язковості. Локальні нормативно-правові акти доцільно класифікувати за суб'єктами їх видання: акти Вищої ради правосуддя (ВРП), акти Державної судової адміністрації України (ДСА України), акти з'їзду суддів, акти Ради суддів України (РСУ).

Окрему увагу в нормативно-правому забезпеченні системи судового адміністрування в Україні слід приділити міжнародним нормативно-правовим актам та міжнародним договорам.

Згідно із статтею 9 Конституції України [9] чинні міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, є частиною національного законодавства України.

Беззаперечною основою міжнародно-правового регулювання будь-яких інституцій державної влади в Україні є Загальна декларація прав людини, прийнята і проголошена резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 року, [26] та Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (з протоколами) (Європейська конвенція з прав людини) [27]. Усі інші міжнародні нормативно-правові акти повинні відповідати цим нормативним документам та узгоджуватися з ними.

Законом від 16 вересня 2014 року №1678-VII Україна ратифікувала Угоду про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [28]. Цей багатосторонній міжнародний правовий договір став міцним фундаментом для європейського розвитку України як демократичної європейської держави з метою подальшого набуття нею членства в ЄС. І хоча цей договір у більшій своїй частині стосується питань політичної та економічної асоціації, він зобов'язує Україну реформувати сферу юстиції, забезпечивши зміцнення судової влади, підвищення її ефективності, гарантування її незалежності та неупередженості та боротьбу з корупцією.

Міжнародними нормативними документами, прийнятими у різні часи міжнародною, європейською прогресивною спільнотою, визначаються та закріплюються базові стандарти у сфері судочинства (принципи, критерії, правила, рекомендації). Такі документи мають різний рівень своєї

дії – загальносвітовий чи європейський, а також різний характер щодо своєї обов'язковості (обов'язкові чи не обов'язкові для застосування). Натомість, навіть за умови своєї необов'язковості ці документи відіграють вагоме значення у нормативно-правовому забезпеченні системи судового адміністрування в Україні, оскільки містять тлумачення та роз'яснення положень, закріплених в обов'язкових міжнародних нормативно-правових актах.

Система судового адміністрування в Україні у своїй діяльності орієнтується на всі міжнародні правові документи, що надають можливість наблизити судову владу України до європейських стандартів. Однак, таке орієнтування в обов'язковому порядку враховує пріоритетні особливості сфери національного правосуддя та національні правові традиції.

**Висновки.** Таким чином, за результатами проведеного аналізу встановлено, що за роки незалежності в Україні в цілому сформовано нормативно-правову базу функціонування системи судового адміністрування. Конституція України визначає основні засади її організації та функціонування, Закони України «Про судоустрій і статус суддів» та «Про державну службу» є базовими нормативно-правовими документами у цій сфері. Інші закони України та підзаконні нормативно-правові акти розвивають конституційні положення, деталізують засади організації та функціонування системи судового адміністрування, визначають її правовий статус, функції та повноваження. Проведений аналіз дає також підстави стверджувати, що система судового адміністрування має досить розгалужене нормативно-правове забезпечення своєї діяльності, що обумовлено різновекторністю завдань, поставлених перед нею державою задля забезпечення ефективного правосуддя, розвитку та удосконалення функціонування судової системи України.

Водночас, недосконалість чинного законодавства та його фрагментарність, незавершеність судової реформи, необхідність гармонізації вітчизняного законодавства із законодавством ЄС, детермінують необхідність подальшого удосконалення нормативно-правового забезпечення функціонування системи судового адміністрування.

Україна будує свій унікальний шлях до європейського майбутнього. В контексті Угоди про асоціацію з ЄС перед Україною на сьогодні постає нагальна потреба активізувати діяльність у сфері законотворення та зробити все можливе для адаптації українського законодавства до норм європейського права. Це, зокрема,

передбачає проведення якісної систематизації діючого законодавства, щоб зробити його більш зрозумілим, доступним, передбачуваним у своїх формулюваннях, логічно-структурованим та стабільним. Завдяки такій систематизації нормативно-правових актів може бути вирішена актуальна проблема наявних правових колізій, дублювань та протиріч.

#### REFERENCES:

1. Proshutia, I. D. (2014). Administratyvno-pravove zabezpechennia diialnosti mistsevykh zahalnykh sudiv v Ukraini [Administrative and legal support of local general courts in Ukraine]. *Pravo i bezpeka*, №4 (55), 64-70 [in Ukrainian].
2. Pavliuk, I. Yu (2020). Pravovi zasady orhanizatsiinoho zabezpechennia diialnosti hospodarskykh sudiv [Legal basis for organizational support of economic courts]. *Yurydychna nauka*, №3 (105), p. 251-257 [in Ukrainian].
3. Kipcharskyi, O. M. (2021). Pravove rehuliuвання orhanizatsii ta diialnosti Sluzhby sudovoi okhorony [Legal regulation of the organization and activities of the Judicial Protection Service]. *Yurydychni naukovyi elektronnyi zhurnal*, №8 (2021), p. 227-229 [in Ukrainian].
4. Pryputen, D. (2023). Administratyvno-pravove rehuliuвання informatsiinoho zabezpechennia diialnosti sudiv [Administrative and legal regulation of information support for the activities of courts]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnogo universytetu vnurishnikh sprav*, №1, p. 144-149 [in Ukrainian].
5. Barsuk, M. A. (2024). Zahalnyi mizhnarodno-pravovyi riven normatyvno-pravovoho zabezpechennia sotsialnogo zakhystu suddiv [General international legal level of regulatory and legal support for social protection of judges]. *Publichne pravo*, №1 (53), p. 105-112 [in Ukrainian].
6. Slovychnok yurydychnykh terminiv [Glossary of legal terms: a textbook]. *Navch. posib. Uklad. V. P. Marchuk. K.: MAUP*, 2003, 128 p. [in Ukrainian].
7. Skakun, O.F. (2001). *Teoriia derzhavy i prava [Theory of State and Law: a textbook]*. Pidruchnyk. Kharkiv: Konsum, 656 p [in Ukrainian].
8. Kelman, M., Kelman, R. (2023). Doktrynni pidkhody do rozkryttia poniattia «pravove rehuliuвання» [Doctrinal approaches to the disclosure of the concept of “legal regulation”]. *Visnyk Natsionalnogo universytetu «Lvivska politehnika». Seriia: «Yurydychni nauky»*, №3 (39), p. 13-20. [in Ukrainian].
9. Konstytutsiia Ukrainy vid 28.06.1996. [The Constitution of Ukraine of June 28, 1996]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
10. Olkhovskiy, B., Olkhovskiy, Ye. (2003). *Konstytutsiini zasady sudovoi vlady v umovakh formuvannya pravovoi derzhavy [Constitutional Principles of the Judiciary in the Formation of the Rule of Law]*. *Visnyk Akademii pravovykh nauk Ukrainy*, №1 (32), p. 45-51 [in Ukrainian].
11. Tsymbalistyi, T. O. (2008). Rishennia Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy v spravakh pro ofitsiine tlumachennia Konstytutsii i zakoniv Ukrainy: problemy pravovoi pryrody. Aktualni problemy konstytutsiinoho prava ta derzhavotvorennya: [Decisions of the Constitutional Court of Ukraine in cases of official interpretation of the Constitution and laws of Ukraine: problems of legal nature. Actual problems of constitutional law and state-building]. *Zb. nauk pr. u 2- kh chastynakh. Chastyna persha. Khmelnytskyi: Vyd-vo Khmelnytskoho universytetu upravlinnia ta prava*, 2008, p. 173-176 [in Ukrainian].
12. Zakon Ukrainy «Pro sudoustrii i status suddiv» vid 02.06.2016 №1402-VIII. [The Law of Ukraine “On the Judiciary and the Status of Judges” of June 02, 2016, No. 1402-VIII]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text> [in Ukrainian].
13. Zakon Ukrainy «Pro Konstytutsiinyi Sud Ukrainy» vid 13.07.2017 №2136-VIII. [The Law of Ukraine “On the Constitutional Court of Ukraine” of July 13, 2017, No. 2136-VIII]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-19#Text> [in Ukrainian].
14. Zakon Ukrainy «Pro Vyshchyi antykoruptsiinyi sud» vid 07.06.2018 №2447-VIII. [The Law of Ukraine “On the High Anti-Corruption Court” of June 07, 2018, No. 2447-VIII]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2447-19#Text> [in Ukrainian].
15. Zakon Ukrainy «Pro Vyshchu radu pravosuddia» vid 21.12.2016 №1798-VIII. [The Law of Ukraine “On the High Council of Justice” of December 21, 2016, No. 1798-VIII]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19#Text> [in Ukrainian].
16. Zakon Ukrainy «Pro zabezpechennia prava na spravedlyvyi sud» vid 12.02.2015 №192-VIII. [The Law of Ukraine “On Ensuring the Right to a Fair Trial” of February 12, 2015, No. 192-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/192-19#Text> [in Ukrainian].
17. Zakon Ukrainy «Pro vidnovlennia doviry do sudovoi vlady v Ukraini» vid 08.04.2014 №1188-VII. [The Law of Ukraine “On Restoration of Confidence in the Judiciary in Ukraine” of April 08, 2014, No. 1188-VII]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1188-18#Text> [in Ukrainian].
18. Zakon Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu» vid 10.12.2015 №889-VIII. [The Law of Ukraine “On Civil Service” of December 10, 2015, No. 889-VIII.]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].

19. Tsyvilnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy vid 18.03.2024 №1618-IV. [Civil Procedure Code of Ukraine of March 18, 2024 No. 1618-IV]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text> [in Ukrainian].

20. Hospodarskyi protsesualnyi kodeks Ukrainy vid 06.11.1991 №1798-XII. [Commercial Procedure Code of Ukraine dated November 06, 1991, No. 1798-XII]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text> [in Ukrainian].

21. Kodeks administratyvnoho sudochnystva Ukrainy vid 06.07.2005 №2747-IV. [The Code of Administrative Procedure of Ukraine dated July 06, 2005, No. 2747-IV]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> [in Ukrainian].

22. Kryminalnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy vid 13.04.2012 №4651-VI. [The Criminal Procedure Code of Ukraine dated April 13, 2012 No. 4651-VI.]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> [in Ukrainian].

23. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy “Pro zatverdzhennia Derzhavnoi antykoruptsiinoi prohramy na 2023-2025 roky” vid 04.03.2023 №220. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On Approval of the State Anti-Corruption Program for 2023-2025” of 04.03.2023 No. 220]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

24. Zakon Ukrainy “Pro zasady derzhavnoi antykoruptsiinoi polityky na 2021-2025 roky” vid 20.06.2022 №2322-IX. [The Law of Ukraine “On the Principles of State Anti-Corruption Policy for 2021-2025” No. 2322-IX of June 20, 2022]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text> [in Ukrainian].

25. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy “Pro zatverdzhennia planu zakhodiv z realizatsii zoboviazan Uriadu Ukrainy, vziatykh v ramkakh mizhnarodnoi initsiatyvy «Partnerstvo Biarrits» z utverdzhennia hendernoї rivnosti” vid 16.12.2020 №1578-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the action plan for the implementation of the Government of Ukraine’s commitments under the international initiative “Biarritz Partnership” to promote gender equality” of 16.12.2020 No. 1578-p]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1578-2020-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

26. Zahalna deklaratsiia prav liudyny, pryiniata i proholoshena rezoliutsiieiu 217 A (III) Heneralnoi Asamblei OON vid 10 hrudnia 1948 roku. [The Universal Declaration of Human Rights, adopted and proclaimed by UN General Assembly resolution 217 A (III) of December 10, 1948]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text) [in Ukrainian].

27. Konventsiia pro zakhyst prav liudyny i osnovopolozhnykh svobod (z protokolamy) (Yevropeiska konventsiia z prav liudyny), ratyfikovana Zakonom Ukrainy vid 17.07.1997 №475/97-VR. [Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms (with Protocols) (European Convention on Human Rights), ratified by the Law of Ukraine of 17.07.1997 No. 475/97-VR]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text) [in Ukrainian].

28. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony, ratyfikovana Zakonom Ukrainy vid 16 veresnia 2014 roku №1678-VII. [The Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand, ratified by the Law of Ukraine No. 1678-VII of September 16, 2014]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text) [in Ukrainian].



УДК 159.942.5-057.36:364-786

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.24>

**Леженко Сергій Олександрович**,  
аспірант I курсу спеціальності 053 «Психологія»  
Університету Григорія Сковороди в Переяславі  
ORCID ID: 0009-0006-1929-1786

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В ПРОЦЕСІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ

### CURRENT PROBLEMS SOCIAL INTEGRATION OF MILITARY SERVICEMEN IN THE PROCESS OF PSYCHOLOGICAL REHABILITATION

*Стаття присвячена розкриттю шляхів соціально-психологічної реабілітації учасників бойових дій. Незважаючи на значну кількість публікацій з цього питання, навряд чи цю проблему можна вважати виснаженою. Як засвідчує практика ресоціалізації, військовослужбовцям здебільшого складно психологічно реабілітуватися, зокрема інтегруватися у соціум після травм. Таким особам вкрай необхідна допомога не тільки психологів, а й лікарів ментального здоров'я. Потрібний комплекс медичних, соціальних і психологічних заходів з поновлення їхньої працездатності.*

*Психологічна реабілітація військовослужбовців передбачає надання якісної психологічної допомоги, яка охоплює комплекс заходів: і формування здатності до адаптації, і формування активної життєвої позиції, і корекцію настановлень, і допомогу у виробленні нових цілей, стратегій і тактик поведінки в нових умовах життя, і поновлення особистісного і соціального статусу, пов'язаного з їхньою соціальною інтеграцією. Терміносполучення «інтеграція у соціум» підкреслює важливість адаптації до цивільного життя та взаємодії із суспільством, певною мірою відображає процес пошуку роботи, професійної реалізації та фахового зростання осіб, які пройшли військоvu службу.*

*В статті також розкривається зміст зарубіжної програми, що присвячена переходу військових до цивільного життя. Програма розроблена Міністерством Оборони Великої Британії у співпраці з іншими державними та неурядовими організаціями, які працюють з ветеранами. Означена програма реалізується командою фахівців з працевлаштування, психологів, соціальних працівників та консультантів, які спеціалізуються на підтримці ветеранів у процесі їхнього переходу до життя у соціумі. Це дозволяє ветеранам з різних регіонів країни отримувати необхідну підтримку та ресурси для працевлаштування й адаптації.*

**Ключові слова:** психологічна реабілітація, програма підтримки, соціальна інтеграція, військовослужбовці.

*The article is devoted to revealing the ways of socio-psychological rehabilitation of combatants. Despite the significant number of publications on this issue, this problem can hardly be considered exhausted. As the practice of resocialization shows, it is mostly difficult for military personnel to undergo psychological rehabilitation, in particular to integrate into society after injuries. Such persons are in dire need of help not only from psychologists, but also from mental health doctors. A complex of medical, social and psychological measures is needed to restore their working capacity.*

*Psychological rehabilitation of military personnel involves the provision of high-quality psychological assistance, which includes a set of measures: the formation of the ability to adapt, the formation of an active life position, the correction of attitudes, assistance in developing new goals, strategies and tactics of behavior in new living conditions, and the restoration of personal and social status associated with their social integration. The term «integration into society» emphasizes the importance of adaptation to civilian life and interaction with society, to some extent reflecting the process of job search, professional fulfillment and professional growth of individuals who have completed military service.*

*The article also reveals the content of a foreign program dedicated to the transition of military personnel to civilian life in cooperation with other government and non-governmental organizations working with veterans. The programme was developed by the UK Ministry of Defence in cooperation with other governmental and non-governmental organisations working with veterans. The specified program is implemented by a team of employment specialists, psychologists, social workers and consultants specializing in supporting veterans in the process of their transition to life in society. This allows veterans from different regions of the country to receive the necessary support and resources for employment and adaptation.*

**Key words:** psychological rehabilitation, support program, social integration, military personnel.

**Вступ.** Останні події в країні, пов'язані з військовим станом і військовими діями зумовили появу нових соціальних викликів і спричинених ними незвичних проявів у свідомості і поведінці

військовослужбовців. Обставини бойових дій – це особливе середовище, що викликає специфічні адаптації в роботі їхнього мозку: військовослужбовці набувають як бойовий, так і емоційний

досвід. Вони починають емоційно зникати не тільки до того, що раніше було вразливим для їхньої психіки, а й адаптуватися до болю, страхів, стресів, фізичних травм. Проте незважаючи на їхні специфічні адаптації до наслідків війни, за міжнародною статистикою в перші дні бойових дій психічну травму отримують 60-65% військовослужбовців, з них 20-25% не можуть виконувати свої посадові обов'язки. За даними Генерального штабу в Україні 10% військових потребують психологічної реабілітації [1]. Військові дії призводять до травм як фізичних, так і психологічних. Для поновлення військовослужбовців після травм необхідна комплексна допомога. Особливої уваги потребують ті з них, хто брав участь у складних боях і бачив загибель своїх побратимів, оскільки посттравматичний синдром дається в знаки довгий час після цих подій. Досвід участі у бойових діях негативно впливає на здоров'я військових. Психіка знаходиться під постійним пресингом, адже людина живе на грані смерті. Тому потрібний солідний період для поновлення їхньої фізичної і психологічної функціональності. Війна стала каталізатором для розвитку реабілітації.

Найбільш поширеними проблемами, з якими стикаються військовослужбовці в умовах війни – це стрес і тривожні розлади. Багато хто з них переживають виснаження, розпач, втому. Багато військових, хто пройшов через тяжкі і травматичні ситуації, замикаються у собі, і не намагаються шукати контактів з оточуючими. Основні симптоми психотравм – це розлади сну, різні тривожні стани. Ті, хто брав участь у військових діях, відносяться до групи осіб з підвищеним ризиком розвитку психогенних порушень. Більшою мірою вони стосуються особливо тяжких і тривалих бойових дій.

Таким чином необхідність і важливість соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців зумовлена ПТСР, депресією, тривожністю, суїцидальними намірами, соціальними проблемами ветеранів. Бойовою психічною травмою вважають психотравми, які розвиваються в стані загрози здоров'ю і життю.

Отже, проблеми, що виникають у військовослужбовців – учасників бойових дій – мають не тільки медичний, а й соціальний і психологічний характер. Психологічні наслідки участі військовослужбовців у військових діях сьогодні стають все більше очевидними. Потрібний комплекс медичних, соціальних і психологічних заходів з поновлення їхньої працездатності. Успішна реабілітація і ресоціалізація – це не просто питання особистого благополуччя людини й її родини. Це

також важливий аспект функціонування держави і суспільства. У Збройних Силах України реалізується проект з психологічної реабілітації військовослужбовців [2].

Тому в науці все більш актуальною стає тематика надання якісної психологічної допомоги колишнім учасникам бойових дій для їхньої реабілітації і ресоціалізації.

Проблематика психологічної реабілітації висвітлена в роботах українських психологів (А. Баско, А. Собакарь, & С. Миронюк [3]; Л. Родченко, О. Друзь, Л. Руденко, І. Семенець-Орлова, & О. Вельган [4]; М. Матяш [5] та багато ін.). В зарубіжній психології ця проблематика представлена роботами таких вчених, як: Binks, E., Cambridge, S. [6]; Blais, R. K., Hoerster, K. D., Malte, C., Hunt, S., Jakupcak, M. [7] та ін.

Незважаючи на значну кількість робіт з питань психологічної реабілітації учасників бойових дій, навряд чи можна вважати цю проблему вичерпаною. Високий рівень психоемоційних порушень у військовослужбовців, які брали участь у бойових діях, потребує сьогодні від науковців розробки нових ефективних програм реабілітації.

В цьому сенсі важливо звернутися до змісту побідних програм, розроблених в інших країнах.

**Мета статті** – презентація результатів аналізу програм ресоціалізації і реабілітації, зокрема інтеграції військовослужбовців у соціальне середовище, презентація зарубіжного психологічного досвіду реалізації таких програм.

**Виклад основного матеріалу.** Реабілітація військовослужбовців – одне з найважливіших питань, які постають в умовах сучасності і потребують негайного вирішення як з боку держави, так і громадськості. Якісна реабілітація дозволяє скоріше повернути до цивільного життя наших захисників. Без реабілітації вони не в змозі нормально поновитися і безболісно повернутися у соціум мирного життя. Ресоціалізація передбачає комплексний підхід до поновлення здоров'я з урахуванням таких реабілітаційних видів, як: а) медична; б) психологічна; і 3) фізична – реабілітації. Цей комплекс оздоровчих заходів сприяє поновленню працездатності військовослужбовців.

Соціально-психологічний аспект реабілітації, пов'язаний з соціальною інтеракцією, чітко передає сенс процесу, коли люди, які повернулися з військової служби з ПТСР, пристосовуються до мирного життя, тобто реінтегруються і долають негативні психічні стани, оволодівають здатністю емоційно-вольової мобілізації і регуляції, новими інструментами взаємодії з рідними і близькими,

стабілізують свої емоційні стани, знаходять роботу, яка відповідає їхнім навичкам, компетентностям, досвіду й особистісному інтересу.

Психологічна реабілітація, що пов'язана з наданням якісної психологічної допомоги, охоплює: а) формування здатності до адаптації; б) формування активної життєвої позиції; в) корекцію настановлень; г) допомогу у виробленні нових цілей, стратегій і тактик поведінки в нових умовах життя; д) поновлення особистісного і соціального статусу, суміжного із соціальною інтеграцією військовослужбовців. Терміносполучення «інтеграція у соціум», підкреслюючи важливість адаптації до цивільного життя та взаємодії із суспільством, певною мірою відображає процес пошуку роботи, професійної реалізації та фахового зростання людей, які пройшли військову службу.

Військовослужбовцям здебільшого складно психологічно реабілітуватися, зокрема інтегруватися у соціум після травм. Таким особам вкрай необхідна допомога не тільки психологів, а й лікарів ментального здоров'я. Вони потребують грамотної підтримки професіоналів різного профілю, можливості отримати психологічну допомогу з урахуванням високих професійних стандартів і процедур та особливостей їхніх психологічних травм і проблем. Високий рівень психоемоційних порушень у військових потребує розробка ефективних програм реабілітації, зокрема реінтеграції. З метою реабілітації військовослужбовців застосовуються різні методи надання психологічної допомоги і підтримки. Серед них: КПТ, тілесно-орієнтована терапія, метод біологічного зворотного зв'язку (БЗЗ), арт-терапія, релаксаційні техніки, індивідуальна терапія, тощо. Щоб повернути нормальний психологічний стан, потрібна психологічна реабілітація військових в спеціалізованому реабілітаційному центрі із залученням комплексу заходів. Психологи зазначають, що старі медичні методи реабілітації лише погіршують стан військовослужбовців. Потрібно робити ставку не на психіатричну допомогу, а на психологічну реабілітацію. Більше того, проблема значно ширша: потрібна психологічна реабілітація з орієнтацією на соціальну ресоціалізацію, зокрема професійну (фахову) інтеграцію, що підвищує мотивацію поновлення, і бажання ставити перспективні цілі та досягти їх.

Однією з програм поновлення військовослужбовця може бути проведення заходів у форматі психологічної декомпресії, як первинної форми реабілітації, що спрямована на попередження психофізіологічного травмування осіб і поетапне повернення до мирного життя. В цей період вій-

ськовослужбовці мають сформувані свою нову реальність, зрозуміти, що для них значуще, що вони цінують, у що вірять, на що саме сподіваються.

Як же здійснюється процес соціальної реінтеграції військовослужбовців в зарубіжних країнах? За якими програмами відбувається цей реінтеграційний процес?

Розглянемо це питання на прикладі Міжнародної Програми Transition to Civilian Life Programs – програми Міністерства Оборони Великої Британії (UK Ministry of Defence, MOD), що присвячена переходу військових до цивільного життя [8]. Вона ініційована Міністерством Оборони Великої Британії (UK Ministry of Defence, MOD) у співпраці з іншими державними та неурядовими організаціями, які працюють з колишніми військовослужбовцями. Програма реалізується командою фахівців з працевлаштування, психологів, соціальних працівників та консультантів, які спеціалізуються на підтримці ветеранів у процесі їхнього переходу до цивільного життя. Дана програма діє по всій території Великої Британії, забезпечуючи доступ до послуг через місцеві офіси Міністерства Оборони, партнерські організації та онлайн-платформи. Це дозволяє ветеранам з різних регіонів країни отримувати необхідну підтримку та ресурси для працевлаштування та адаптації.

Реалізація основної мети цієї програми – сприяння успішній інтеграції військовослужбовців у мирне життя шляхом надання всебічної підтримки, що включає кар'єрне консультування, освітні можливості, психологічну допомогу та соціальну адаптацію. Програма забезпечує ветеранів необхідними ресурсами для досягнення фінансової незалежності, особистісного зростання та покращення якості життя.

*Цілі програми полягають у такому:*

1. Сприяння успішній інтеграції через надання допомоги військовослужбовцям ефективно переходити від військової служби до цивільного життя шляхом забезпечення необхідними ресурсами та підтримкою;
2. Підвищення зайнятості шляхом зменшення рівня безробіття серед ветеранів через надання цілеспрямованих послуг з працевлаштування та професійного розвитку;
3. Розвиток навичок та компетенцій шляхом забезпечення ветеранів можливостями для навчання та перекваліфікації, що відповідають потребам сучасного ринку праці;
4. Підтримка ментального здоров'я через інтегрування психологічної підтримки з послугами працевлаштування для забезпечення комплексного підходу до адаптації ветеранів;

5. Інформування про права та пільги шляхом ознайомлення ветеранів з їхніми правами, пільгами та доступними ресурсами підтримки.

*Завдання* програми полягають у наступному:

– кар'єрне консультування, що означає надавати індивідуальні консультації щодо вибору кар'єрного шляху, складати резюме, готувати до співбесід та розвивати професійні навички;

– освітні послуги покликанні організувати навчальні семінари, тренінги та створювати програми перекваліфікації для підвищення кваліфікації ветеранів;

– пошук роботи, що передбачає допомогу ветеранам у пошуку вакансій, встановленні контактів з роботодавцями та в участі у ярмарках вакансій;

– психологічна підтримка, щоб забезпечувати доступ до психологів та терапевтів для підтримки психічного здоров'я ветеранів під час процесу працевлаштування;

– соціальна адаптація, що включає організацію заходів, спрямованих на розвиток соціальних навичок та побудову соціальних зв'язків у цивільному житті;

– мережеві можливості, спроможні створювати умови для нетворкінгу та встановлення професійних зв'язків між ветеранами та роботодавцями.

В межах програми MOD Transition to Civilian Life використовуються наступні психологічні методики та техніки.

Когнітивно-поведінкова терапія (КПТ), спрямована на ідентифікацію та зміну негативних мисленевих патернів і поведінкових реакцій військових ветеранів. Цей вид терапії використовується для подолання посттравматичних стресових розладів (ПТСР), тривожності та депресії, які досить часто зустрічаються серед ветеранів. КПТ допомагає ветеранам розвинути ефективні стратегії подолання стресу, покращує емоційне благополуччя та сприяє позитивним змінам у їхній поведінці.

Техніки управління стресом передбачають використання методів релаксації, глибокого дихання, медитації та майндфулнеса для зменшення рівня стресу. Ці техніки сприяють зниженню рівня стресу та покращенню здатності справлятися зі стресовими ситуаціями, породженими військовими діями. Вони знижують фізичні та емоційні симптоми стресу, покращують здатність до саморегуляції, необхідної для його подолання.

Групова терапія та підтримка, що забезпечує безпечне середовище для обміну досвідом, емо-

ціями та стратегіями подолання труднощів, які виникають у ветеранів. Ця методика терапії та підтримки сприяє соціальній адаптації, зниженню відчуття ізольованості та розвитку почуття спільності людей у соціумі, покращує соціальні навички, створює мережу підтримки та сприяє відчуттю приналежності до певної спільноти.

Психоосвіта надає інформацію про психічне здоров'я, методи самодопомоги та доступні ресурси підтримки військових ветеранів, розширює їхню обізнаність про їхні можливі і перспективи. Ця методика також підвищує обізнаність ветеранів щодо особистого психічного стану та доступних способів його покращення, сприяє більшій самосвідомості, активному пошуку допомоги при потребі її отримання.

Терапія прийняття та відданості (Acceptance and Commitment Therapy, АСТ) фокусується на прийнятті негативних думок та емоцій, одночасно сприяючи визначенню та досягненню особистих цілей. Її застосування допомагає ветеранам розвивати гнучкість у мисленні та поведінці, що сприяє кращій адаптації до змін, які відбуваються при переході до цивільного життя, підвищує здатність до адаптації, забезпечує досягнення особистісних та професійних цілей.

Кар'єрне консультування з психологічною підтримкою – це синтез психологічного консультування і психологічної підтримки, що заохочує військових ветеранів, підтримує, щоб вони досягли успіхів при інтеграції у соціум. Ця методика пов'язана з професійним розвитком, допомагає ветеранам визначити кар'єрні цілі, розробити плани їх реалізації та досягнення в майбутньому, забезпечує цілісний підхід до професійної інтеграції, враховуючи психологічні потреби ветеранів. Вона також сприяє більш ефективному плануванню кар'єри, покращує загальну задоволеність новим життям і перспективами, що відкриваються перед військовими ветеранами.

Зарубіжний досвід реалізації цієї програми може з успіхом використовуватися в Україні, оптимізуючи процеси реінтеграції військовослужбовців.

**Висновки.** Реабілітація військовослужбовців – це шанс повернути стабільність і опору, поновити життєві цінності й орієнтири, щоб адаптуватися у мирному соціумі. Тривалість психологічної реабілітації військовослужбовців може значно варіюватися залежно від конкретних обставин реінтеграції, стану здоров'я, тяжкості психологічних травм й інших факторів. Процес якісної реінтеграції передбачає емоційну підтримку не тільки військових, які повертаються до мирного життя,

а й тих, хто зустрічає їх вдома. Для повноцінної реінтеграції потрібна комплексна підтримка.

Результати аналізу програми реабілітації, що використовується у Великій Британії, засвідчують, що її зміст може враховуватися при розробці аналогічних програм в Україні.

Отже, сьогодні перед державою й її наукою постав новий виклик – змінити підходи до реабілітації. Потрібно врахувати, що психологічна реабі-

літація, окрім її сталих, традиційних компонентів, має обов'язково передбачати соціальну інтеграцію і, зокрема таку її частину, як проведення професійно-орієнтованої інтеграції, що забезпечує достойний заробіток і повноцінне життя.

**Подальші дослідження** присвячуватимуться створенню рекомендацій зі створення програм реабілітації і соціальної інтеграції військовослужбовців, які пройшли військову службу.

#### REFERENCES:

1. (RBK-Ukraine). (2020). Tilky 10% viiskovykh potrebiut psykholohichnoi reabilitatsii, Henshtab [(RBC-Ukraine) Only 10% of the military need psychological rehabilitation, General Staf]. URL: <http://surl.li/zmlgre>
2. Boiarchuk, T. (2024). U ZSU rozpochavsia novyi etap psykholohichnoi reabilitatsii viiskovykh [A new stage of psychological rehabilitation of the military has begun in the Armed Forces of Ukraine.]. LB.ua. URL: <http://surl.li/mdkgps>
3. Basko, A.V., Sobakar, A.O., & Myroniuk, S.A. (2024). Metodyky reabilitatsii viiskovosluzhbovtsiv, stan funktsionuvannia ta rozvytok reabilitatsiinykh tsestriv yak odyz iz napriamiv diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Methods of rehabilitation of servicemen, the state of functioning and development of rehabilitation centres as one of the activities of local self-government bodies]. *Rehabilitation and Recreation*, 18(1), 78–93. <https://doi.org/10.32782/2522-1795.2024.18.9>
4. Rodchenko, L., Druz, O., Rudenko, L., Semenets-Orlova, I., & Velhan, O. (2023). Rozvytok emotsiinoi stiikosti osobystosti dlia podolannia naslidkiv viiskovoi travmy [Development of emotional resilience of a personality to overcome the consequences of military trauma]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom Psykholohiia – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Psychology*, 5(61), 18-24. <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2023.5.3>
5. Matiash, M.M. (2023). Medyko-psykholohichna reabilitatsiia viiskovosluzhbovtsiv v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny: etnopsykholohichnyi dyskurs, natsionalni perspektyvy hromadskoho zdorovia [Medical and psychological rehabilitation of servicemen in the context of the Russian-Ukrainian war: ethnopsychological discourse, national perspectives of public health]. *Ukrainskyi Medychnyi Chasopys – Ukrainian Medical Journal*, №1 (153) T. 2 SPETsVYPUSK – I/II. DOI: 10.32471/umj.1680-3051.153.239628
6. Binks, E., & Cambridge, S. (2018). The transition experiences of British military veterans. *Political Psychology*, 39 (1). 125–142. <https://doi.org/10.1111/pops.12399>
7. Blais, R. K., Hoerster, K. D., Malte, C., Hunt, S., & Jakupcak, M. (2014). Unique PTSD clusters predict intention to seek mental health care and subsequent utilization in US veterans with PTSD symptoms. *Journal of Traumatic Stress*, 27. 168–174. DOI: 10.1002/jts.21898
8. Ministry of Defence UK (MOD). (2023). Transition to Civilian Life Programs: Support and Resources. London: MOD. <http://surl.li/zvjifr>

**ДНІПРОВСЬКИЙ НАУКОВИЙ ЧАСОПИС  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ, ПРАВА**

**Випуск 5**

Коректура • *Ірина Чудеснова*

Комп'ютерна верстка • *Юрій Ковальчук*

Підписано до друку: 05.12.2024

Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 20,23. Замов. № 0325/198. Наклад 300 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1

Телефон +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.