

Ужгородський національний університет
Факультет суспільних наук
Науково-практична проблемна група
здобувачів освіти зі спеціальності
«Публічне управління та адміністрування» в УжНУ
Науково-дослідний інститут
політичної регіоналістики УжНУ

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ **публічного управління** **в регіоні**

Випуск 2

Ужгород – 2024

УДК 352/353 (063).2
А-43

Актуальні питання публічного управління в регіоні: зб. наук. праць аспірантів, викладачів, стейкхолдерів; Відп. ред.: Маріан Токар; Ред. колег.: М. Токар, В. Пересоляк, Ю. Остапець, Ю. Ковач, Г. Кумар, П. Габрин / УжНУ; Наук.-прак. група здобув. осв. зі спец. ПУА; НДІ політичної регіоналістики. Вип. 2. Ужгород, 2024. 200 с.

Другий випуск збірника наукових праць містить науково-практичні напрацювання у вигляді тез молодих науковців та їхніх наставників, викладачів, стейкхолдерів, які спеціалізуються на дослідженнях у сфері публічного управління та адміністрування.

Основна мета видання – презентація наукових думок та практико-виробничих орієнтацій, науково-дослідних інтересів авторів. Тематичне спрямування видання – це сучасний погляд на розвиток української системи державного управління, публічного управління та адміністрування, історії українського державотворення, взаємодії публічно-управлінських суб'єктів, вдосконалення публічної служби, еволюції громадянського суспільства, аналіз організаційно-управлінських проблем у різних сферах і напрямках життєдіяльності громадян, а також – на дослідження багатогранної регіональної специфіки названої сфери.

Видання стане в нагоді здобувачам різних рівнів вищої освіти, науковцям, викладачам, теоретикам та управлінцям-практикам, публічним службовцям лідерам публічної влади, активістам неурядових організацій та іншим зацікавленим особам.

Рецензенти:

Ольга Федорчак, доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та публічної служби Навчально-наукового інституту державного управління Національного університету «Львівська політехніка»;

Стеллас Асланов, доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології і державного управління факультету суспільних наук Ужгородського національного університету.

Рекомендовано до друку на засіданні Науково-методичної комісії
Факультету суспільних наук ДВНЗ "Ужгородський національний університет"
(протокол № 8 від 27 червня 2024 р.)

© Науково-практична проблемна група здобувачів освіти зі спеціальності
«Публічне управління та адміністрування» в УжНУ, 2024
© НДІ політичної регіоналістики, 2024

ЗМІСТ

Вступне слово	7
Юлія ДЕДУРА. Суспільно-політичні умови децентралізації системи управління в Україні крізь інституціоналізацію публічної політики	9
Маріанна ГОТРА. Актуалізація досліджень механізмів взаємодії публічно-управлінських державних і недержавних суб'єктів у науковому середовищі	15
Владислав МАШКАРИНЕЦЬ. Співпраця суб'єктів публічного управління як ключовий елемент успішної стратегії розвитку держави і суспільства	23
Роман ФІЛІПИШИН. Головні акценти державної політики в напрямку соціально-економічного повоєнного відновлення України	31
Владислав ПЕРЕСОЛЯК, Світлана БОКША. Короткий аналіз існуючої системи державного управління в сфері гуманітарної допомоги та соціальної реабілітації в Україні	36
Мирослав ТОКАР. Можливості застосування інструментів штучного інтелекту в управлінні соціальними послугами	42
Дмитро ЧОРНИЙ. Самоврядування і місцевий розвиток: інституційна роль	49
Віктор СЕНГЕТОВСЬКИЙ. Окремі засади автономії місцевого самоврядування як ланки публічної влади	54

Іван ПРОХОРЧУК. Особливості локального самоврядування в Україні – ефективний розвиток територіальних громад	61
Юрій ОСТАПЕЦЬ, Олександр КЕМЕНЯШ. Закарпатська «коаліціада»: трансформація більшості у Закарпатській обласній раді впродовж 2020–2023 років	66
Юрій ОСТАПЕЦЬ, Едуард ГРАБЧАК. Вплив парламентських виборів 2023 року в країнах Європейського Союзу на трансформацію партійних систем	74
Олександр КАНЮК. Антикризисність менеджера-керівника: основні акценти	83
Маріан ТОКАР. Оглядовий зріз оперативних функцій соціології управління	93
Володимир БІЛОНКА. Інноваційні підходи до мотивування і стимулювання посадових осіб органів місцевого самоврядування України в умовах децентралізації	98
Володимир БІЛОНКА, Нуцу МІГАЛІ. Проблеми поповнення управлінського ресурсу в оборонному секторі України	105
Владислав МАШКАРИНЕЦЬ. Деякі аспекти особливостей і механізмів публічного управління розвитком транскордонного співробітництва	114

Федір ЩУРЕНКО. Актуальні проблеми вдосконалення механізму управління територіальними громадами на прикладі угорської національної меншини в Закарпатській області	120
Володимир ОЛАШИН. Роль та повноваження посадових осіб у адміністративному провадженні та прийнятті адміністративних актів	130
Віталій ГАНИЧ. Застосування інноваційних технологій для оптимізації управлінської культури суб'єктів публічного адміністрування	133
Юрій ЛЕВЧУК. Публічно-управлінські вимоги до інновацій у сфері державної безпеки	138
Леонід ШЕВЧУК. До питання впливу сучасних цифрових технологій на взаємодію інституцій держави і громадянського суспільства	144
Богдан НЕМЕШ. Індустріальні парки як нові суб'єкти публічно-управлінських відносин	151
Ірина ЦОГЛА. До питання дієвості громадського контролю за системою управління земельними ресурсами	159
Сергій ЙОВБАК. Регіональні особливості та шляхи вдосконалення системи управління у сфері охорони здоров'я в Закарпатській області	166

Роберт БІЛИНЕЦЬ. Роль стратегічного планування в умовах криз і воєн	174
Юрій СТАСЬО. Організація нової системи управління фінансових ринків з урахуванням інноваційних технологій та кадрів	180
Роман КОЧЕРГА. ІТ-інновації у публічному управлінні для оптимізації та захисту персональних даних, якості сервісу і надання послуг в Україні	186
Ганна КУМАР. Короткий огляд досліджень відтворення трансформаційних змін економічної природи людського капіталу	192

ВСТУПНЕ СЛОВО

Другий випуск збірника наукових праць «Актуальні питання публічного управління в регіоні» продовжує слугувати апробаційним майданчиком для молодих науковців, аспірантів, студентів. Тут здобувачі вищої освіти мають змогу реалізувати свій науково-професійний потенціал у сфері публічного управління та адміністрування. Традиційно ми не обмежуємо тематичну вибірку дописувачів, даючи цим самим проявити свій творчий потенціал в різноаспектному підході. На сторінках цього номера можна знайти тематику державотворчих спрямувань, проблем децентралізації та регіонального розвитку в Україні, специфіки і динаміки еволюції змісту місцевого самоврядування, взаємодії різноманітних суб'єктів публічного і державного управління тощо. Приємно, що автори матеріалів все більший акцент роблять на практичній складовій досліджень, орієнтуючись традиційно і на отримання теоретичних знань, але все більше розмірковуючи про стан проблем сьогодні й, з певним ступенем вірогідності, у майбутньому. Для сучасної молоді, якій випала складна доля вдосконалювати механізми та інструменти організаційно-управлінського та інших векторів розвитку післявоєнної України – це надважливо.

Публічне управління та адміністрування залишається модерною спеціальністю в Україні, попри постійні кризові та нестабільні передумови освітньо-наукових процесів, де також очевидними є організаційно-управлінські невідповідності та нормативно-правовий хаос. Натомість саме ця спеціальність дає можливість проявити креативність та професійну відповідальність у сфері управління. Адже освітньо-професійні й освітньо-наукові програми повинні забезпечувати ефективність навчання й практики з прицілом на найближче майбутнє, де отримані якісні знання в синергії з досвідом та інноваціями сформують належне

підгрунтя для науково-дослідницького вишколу й професійно-кар'єрного росту.

У складні роки повномасштабної агресії росії проти України вище названі аспекти набувають високої ціни. Спеціальність «Публічне управління та адміністрування» повинна стати авангардною серед гуманітарних, де гартуються інноваційні підходи до розуміння важливості організаційно-управлінських процесів у всіх напрямках українського державотворення та європейського майбутнього.

Тому чимало матеріалів дописувачів орієнтують свої дослідження в уже майбутній післявоєнний простір. Це дуже важливо! Адже саме новому поколінню лідерів, керівників, управлінців, публічних службовців буде суджено стати інструментами кардинальних, ефективних та успішних змін в Україні.

Таким чином, другий випуск збірник праць – це своєчасна реакція на актуальні проблеми та питання сьогодення у сфері публічного управління та адміністрування. Слідуючи своїй родзинці, традиційно акцентуємо й на регіональних аспектах, які значно коригуються та суспільно-політичними викликами, міграційними процесами, багатонаціональною специфікою, адміністративно-територіальними викликами, антикризовими явищами і практиками управління, пов'язаних із війною та іншими перипетіями сучасного стану розвитку держави і суспільства.

Тому, в добрий путь і нехай підняті на сиорінках збірника питання знайдуть адекватне й успішне вирішення в практичній площині.

*Маріан ТОКАР,
відповідальний редактор видання,
доктор наук з державного управління,
професор кафедри соціології та соціальної роботи УжНУ*

УДК 352

Юлія ДЕДУРА,
*аспірантка 3-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

Науковий керівник:
доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри соціології та соціальної роботи
Ужгородського національного університету
Маріан ТОКАР

СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНІ УМОВИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ КРИЗЬ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЮ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

***Ключові слова:** публічне управління, публічна політика, децентралізація, інституціоналізація.*

Актуальність теми. Так склалося історично, що проблема централізації/децентралізації супроводжувала процеси українського державотворення на кожному з етапів її розвитку. На все були свої причини і обставини. Зміст і характер реформування адміністративно-територіального устрою та системи управління залежав від сутності політичного режиму, державних стратегій сталого розвитку тощо [4]. Лише в демократичному режимі процес децентралізації в Україні набув комплексного характеру, в якому значну увагу приділили реформуванню системи державного управління, можливостям передачі повноважень і ресурсів від центральної влади до місцевих органів управління.

Виклад основного матеріалу. Підготовчий етап до стар-ту реформи децентралізації в Україні був практично за-вершений на 2013 – 2014 роки. Довгий час велися дискусії серед експертів, політиків і громадськості з приводу змісту й меж здійснення реформи, а також обговорення ідеї пое-тапності та динаміки децентралізації. Відбувалися постійні моніторингові зрізи й оцінка ситуації з метою виявлення об'єктивних умов реалізації децентралізаційних можливос-тей. Важливою умовою ефективного початку процесу де-централізації було обґрунтування й формування чіткої нормативно-правової бази. Тому, фактично до початку офі-ційної реформи, проводилася скрупульозна оцінка ефек-тивності системи державного управління і визначення по-треб у реформуванні системи місцевого самоврядування [1].

Уже в 2014 – 2015 років розпочався практичний процес реформування. На цей час припали дуже складні випро-бування для української державності. Україна поринула в політичну кризу, відбулася Революція Гідності, розпочалася російсько-українська війна, а анексія АР Крим і окупація частини Донецької та Луганської областей України росій-ськими військами здавалося взагалі призупинить будь-які реформаторські потуги української влади. Але війна на Сході України стала додатковим стимулом для децентралізації, оскільки центральна влада потребувала зміцнення місцевого самоврядування як засобу забезпечення стабільності і зни-ження небезпечного рівня напруженості.

Тому в новій політичній еліті з'явилася воля для про-ведення цієї реформи й визначення її цілей як одних із ключових напрямів державної політики. Була створена ро-боча група експертів для розробки законопроектів і пріори-тетних планів щодо динаміки здійснення реформи. Відтак у 2014 році було прийнято Закони України «Про засади дер-жавної регіональної політики» та «Про місцеве самовря-дування в Україні». Фактично ці нормативно-правові акти й заклали правову основу для успішного старту реформи децентралізації [5].

Завдяки названим факторам упродовж 2015 – 2017 років почалася практична реалізація децентралізаційних змін. У 2015 році була ухвалена Конституційна реформа, яка закріпила підґрунтя децентралізації в Основному Законі України, а також введено в дію норми нового Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». Саме цей закон регулював першочерговий процес добровільного об'єднання територіальних громад і заклав передумови для їх спроможного функціонування. Відповідно й стартувало формування територіальних громад як процес добровільного об'єднання населених пунктів та їх правове затвердження. У 2017 – 2020 роках дія реформи набула сталої ходи й процес творення нових об'єднаних територіальних громад мав об'єктивно якісний характер.

Одночасно з цим розпочалася й інша, складніша фаза реформи, так названа фінансова децентралізація. Вона також стосувалася системи управління і передбачала формування місцевих бюджетів та збільшення їх частки у загальному бюджеті держави. Місцеві бюджети отримали більше фінансових ресурсів, що дозволяє реалізовувати місцеві проекти і підвищувати якість послуг. Цим процесам сприяли інноваційні механізми, які намагалися оновити систему податків, платежів і зборів, субвенцій, дотацій, покращити інвестиційний клімат, залучити грантові програми, покращити управління ресурсами тощо.

Нового дихання отримала й система публічного управління, активізувалося й місцеве самоврядування, яке організаційно-управлінськи еволюціонізувало [2, с. 23-24]. Органи публічної влади в межах територіальних громад розпочали нову історію, коли на місцях відбулися перші вибори. Фактично ці процеси супроводжували подальше поглиблення реформи в 2020 – 2022 роках. Так, у 2020 році відбулися перші місцеві вибори в територіальних громадах на всій території України. Вони легалізували нову адміністративно-територіальну структуру, внесли зміни до неї з

метою оптимізації управлінських одиниць та покращення фінансової спроможності місцевих громад.

Однак, події лютого 2022 року, пов'язані з агресією росії проти України кардинальним чином вплинули на динаміку реформи. В умовах гарячої фази російсько-української війни, наскільки дозволяють і умови правового режиму воєнного стану, з боку органів публічної влади продовжується активна підтримка і моніторинг процесу децентралізації. На центральному рівні з боку держави відчутним є і сприяння співпраці місцевих територіальних громад із міжнародними організаціями. Здійснюється також регулярна оцінка поточних результатів ефективності реформи і внесення коригувальних змін на основі отриманих даних. У цей час необхідно продовжувати реформування, враховуючи нові виклики і потреби суспільства, соціально-демографічна картина якого змінюється. Ситуація показує, що децентралізація в Україні є довгостроковим процесом, а її успіх залежить від багатьох чинників, беручи до уваги політичну волю, ефективність управління та активність громадянського суспільства.

Необхідно підкреслити, що попри складності суспільно-політичного розвитку держави, загальними суспільними й політичними умовами здійснення процесу децентралізації в сучасній Україні залишаються об'єктивні аспекти розвитку демократії та громадянського суспільства. Вони виражаються в потребі побудови сталої системи ефективного управління, її інституціоналізації, вдосконалення шляхів взаємодії органів публічної влади з громадянами, а також в оперативній реакції державних і недержавних інституцій на економічні виклики й політичні зміни в державі [3].

Підкреслимо, що попередній період розбудови державності окреслив неефективність централізованої системи управління, а корупція і посилення бюрократії нанесли важкого удару планам перспективного реформування. Тому європеїзація системи публічного управління фактично стала новим інструментом подолання негативних явищ у сфері

управління. А реформа децентралізації з її перспективним інституціоналізмом стали стимулом для проведення реформ, спрямованих на підвищення ефективності управління на місцевому рівні. До того ж цьому сприяли й економічні виклики, адже криза торкнулася й економіки і потреба у стимулюванні місцевого економічного розвитку стала збудником передачі повноважень на місця, де краще розуміють місцеві проблеми і потреби населення.

Опинившись у складних внутрішньо- і зовнішньополітичних обставинах, нова українська влада на початковому етапі децентралізації дала зрозуміти, що дуже розраховує на підтримці міжнародних партнерів. У відповідь і Європейський Союз, і США та інші міжнародні організації активно відгукнулися на цей запит і розпочали різнопланову підтримку децентралізаційних реформ в Україні, надаючи крім суто фінансової і матеріально-технічну допомогу. Вона супроводжувалася й морально-психологічною підтримкою і закликами до посилення роботи в напрямку конституційних змін і стимулювання законодавчих ініціатив. Відтак, як уже згадувалося вище, внесення змін до Конституції України і прийняття законів, спрямованих на передачу повноважень місцевим органам влади, створили правову базу для децентралізації системи управління.

Висновки. Отже, складність суспільних і політичних умов децентралізації системи управління в Україні вплинула на особливості інституціоналізації публічної політики й на її результативність. Створення об'єднаних територіальних громад легалізувало отримання їхніми центрами управління значних повноважень і ресурсів для місцевого розвитку. У рамках реформи децентралізації більше повноважень передавалися в напрямку від центральної влади до місцевих органів самоврядування.

Джерела:

1. Мануїлова К.В. Політичне значення децентралізації публічної влади. *Публічне управління: стратегія реформ 2020*: 36. тез XV Міжнар. наук. конгресу, 23 квітня 2015 р. Х. Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. С. 55–56.
2. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: Колективна монографія / за заг. ред. Р. М. Плюща. К.: Рідна мова, 2016. 744 с.
3. Приходченко Л. Інституційне забезпечення регіонального розвитку в контексті децентралізації влади та реформування публічного управління. *Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 28 жов. 2016 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2016. С. 127–129.
4. Саханенко С.Є. Розвиток територіального поділу України за часів незалежності: ретроспективний аналіз. *Прикарпатський вісник НТШ: Пульс = Precarpathian bulletin of the Shevchenko scientific society*: наук. журн. / Наук. т-во ім. Шевченка, ІваноФранків. осередок. ІваноФранківськ: Плай. 2015. №2 С. 41–45.
5. Система публічного управління в умовах децентралізації влади: механізми горизонтальної взаємодії: монографія / Л.Л. Приходченко, С.Є. Саханенко, П.І. Надолішній та ін.; за заг. ред. Л.Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 332 с.

Yuliia DEMURA

SOCIO-POLITICAL CONDITIONS OF DECENTRALIZATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE THROUGH THE INSTITUTIONALIZATION OF PUBLIC POLICY

Key words: *public administration, public policy, decentralization, institutionalization.*

Historically, it happened that the problem of centralization/decentralization accompanied the processes of Ukrainian state formation at each stage of its development. There were reasons and circumstances for everything. The content and nature of the reform of the administrative-territorial organization and management system depended on the essence of the political regime, state strategies for sustainable development, etc.

Only in the democratic regime did the process of decentralization in Ukraine acquire a complex character, in which considerable attention was paid to the reform of the state administration system, the possibilities of transferring powers and resources from the central government to local governing bodies.

* * *

УДК 334.722:377.5

Маріанна ГОТРА,
*аспірантка 1-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

Науковий керівник:
доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри соціології та соціальної роботи
Ужгородського національного університету
Маріан ТОКАР

**АКТУАЛІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ МЕХАНІЗМІВ
ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ДЕРЖАВНИХ
І НЕДЕРЖАВНИХ СУБ'ЄКТІВ У НАУКОВОМУ
СЕРЕДОВИЩІ**

***Ключові слова:** механізм взаємодії, суб'єкти управління, населені пункти, наукове середовище, Україна.*

Актуальність теми. Останнім часом в науковому середовищі почали актуалізуватися дослідження механізмів координації дій державних та недержавних суб'єктів публічного управління під час повоєнного відновлення акцентують увагу на ролі співпраці між різними секторами суспільства. Спробуємо дослідити це питання.

Виклад основного матеріалу. Такі дослідники як Д. Бело, А. Гільбо, М. Завальний, Д. Карман, С. Лагут, О. Любиченко [1; 5; 7; 11; 14] визначають, що ефективне управління після війни потребує гнучкості та співпраці між державними та недержавними акторами. Вони наголошують на важливості залучення громадських організацій, місцевих громад, підприємств та інших зацікавлених сторін до процесу відновлення.

Інші дослідники, зокрема А. Беллал, Л. Борліні, Ю. Стівартіс, С. Карасаєв, Н. Лікарчук, І. Нузов [2; 6; 10; 12; 13] показують, що включення недержавних суб'єктів управління сприяє розширенню ресурсної бази та збільшенню можливостей для інноваційних рішень. Зокрема, взаємодія з бізнес-структурами допомагає швидкому та ефективному відновленню економіки та забезпеченню стійкого сталого розвитку. Публікації також вказують на важливість створення сприятливого середовища для партнерства між державними та недержавними суб'єктами, що включає у себе як законодавчі, так й інституційні механізми.

Ще одна група дослідників, серед яких Д. Зайонц, О. Балацька, А. Гільбо, Т. Самофалова, А. Ястребова [3; 4; 8; 9; 13] звертають увагу на виклики та перешкоди, що можуть виникнути під час співпраці між державними та недержавними суб'єктами управління. Серед них – недостатній рівень довіри, конфлікти інтересів, а також ризик корупції. Розв'язання цих та інших проблем вимагає ретельного аналізу

та розробки стратегій, спрямованих на забезпечення ефективного партнерства між усіма зацікавленими сторонами.

Актуальність даної проблеми полягає в аналізі механізмів координації дій державних та недержавних суб'єктів управління не тільки в умовах російсько-української війни, а й під час майбутнього повоєнного відновлення. Поставлені завдання передбачають, перш за все, вивчення та аналіз існуючих механізмів координації дій державних та недержавних суб'єктів управління й подальше визначення шляхів оптимізації цих механізмів для ефективного повоєнного відновлення. Також передбачається встановлення принципів співпраці та взаємодії між різними зацікавленими сторонами з метою досягнення оптимальних результатів у процесі повоєнної відбудови України.

Відтак, як бачимо, наукове середовище активно займається дослідженням питань координація дій між державними та недержавними суб'єктами. Дана проблема є важливою складовою ефективного функціонування будь-якої суспільної системи. В сучасному світі, де інтереси державних органів, неурядових організацій та приватних структур можуть і повинні переплітатися, ця координація стає особливо актуальною. Потреба у спільних зусиллях та взаємодії виникає у багатьох сферах, від економіки до гуманітарної діяльності. Національні уряди, неурядові організації та приватні компанії можуть мати різні цілі та завдання, але їхні дії часто взаємозв'язані. Ефективна координація між цими суб'єктами може допомогти у досягненні загальних цілей, таких як підвищення економічного зростання, забезпечення соціальної справедливості та збереження природних ресурсів [3, с. 3427].

У цьому контексті державні інституції повинні чітко виступати регуляторами та координаторами дій, встановлюючи правила гри та стимулюючи співпрацю між різними сторонами. Водночас, недержавні суб'єкти, такі як неурядові організації та приватні підприємства, можуть вносити свої унікальні знання, ресурси та інновації для досягнення спіль-

них цілей [4, с. 187]. Зокрема, наприклад, механізми координації дій державних та недержавних суб'єктів управління під час повоєнного відновлення України можуть включати різноманітні форми співпраці між урядами, міжнародними організаціями, неурядовими організаціями та приватним сектором.

У контексті вже досліджених явищ на міжнародному прикладі можна назвати типові механізми. Серед них наступні:

- ✓ держави створювали спеціальні комітети та комісії для координації дій у сфері відновлення (так, після Другої світової війни були створені такі організації, як European Recovery Program (Marshall Plan), щоб керувати процесом відновлення);

- ✓ регулярні форуми та конференції створювали майданчики для обміну досвідом та планування спільних дій у сфері відновлення (наприклад, Генеральна Асамблея ООН є майданчиком для обговорення питань відновлення після війни);

- ✓ держави співпрацюють з недержавними суб'єктами, такими як громадські організації та приватні компанії, для спільного вирішення проблем відновлення (наприклад, уряди укладають партнерські угоди з міжнародними недержавними суб'єктами для реалізації проектів у сфері інфраструктури або освіти);

- ✓ міжнародні організації, такі як Світовий банк, Міжнародний валютний фонд та Європейський союз, надають технічну допомогу та фінансову підтримку для проектів відновлення, своєю чергою це включає надання кредитів на розвиток, грантів для відновлення інфраструктури та інші форми допомоги [14, с. 141].

Дослідники А. Гільбо та І. Нузов у своїх роздумах відзначають, що після війни координація дій державних та недержавних суб'єктів управління є критично важливою для ефективного відновлення суспільства та економіки, тому

мають бути напрацьовані механізми, які можуть бути використані для досягнення цієї мети:

✓ створення міжсекторальних комісій й робочих груп, тобто державні органи, представники громадянського суспільства, бізнесу та інших суб'єктів можуть створювати спільні комісії та робочі групи для координації дій, обміну інформацією та розробки стратегій відновлення;

✓ формування партнерських угод та публічно-приватних партнерств, тобто урядові органи мають укласти угоди з приватним сектором, неприбутковими організаціями та міжнародними установами для спільної реалізації проєктів із відновлення;

✓ створення спеціалізованих агентств або органів управління, тобто для кращого керування процесом відновлення може бути створено спеціалізовані агентства або органи, які будуть відповідальні за координацію дій різних суб'єктів;

✓ залучення до управління експертів та консультантів, тобто уряд має залучати консультантів та експертів із різних сфер, щоб надати допомогу в розробці та впровадженні стратегій відновлення;

✓ сприяння розвитку інституцій, які допомагають ефективній координації дій між різними суб'єктами управління, такими як місцеві уряди, громадські організації та приватні підприємства;

✓ забезпечення відкритості та прозорості, адже важливо забезпечити відкритий обмін інформацією між усіма зацікавленими сторонами, щоб збільшити довіру та ефективність координації дій [11, с. 189; 12, с. 231-249].

Висновки. Таким чином, після завершення війни або повоєнного стану, ефективне відновлення країни вимагає дієвої координації дій державних і недержавних суб'єктів управління. Одним із ключових механізмів цієї координації є розробка та впровадження стратегічних планів відновлення, що забезпечують взаємодію між різними секторами економіки та соціальної сфери [15, с. 22]. Державні органи

управління в цьому процесі виступають у ролі координаторів, визначаючи пріоритетні напрямки та ресурси для відновлення інфраструктури, економіки і соціальної сфери.

Практично всі науковці сходяться на думці, що успішне відновлення також потребує активної участі недержавних суб'єктів, таких як місцеві громади, неурядові організації, бізнес-структури та міжнародні організації. Вони можуть надавати експертну підтримку, ресурси та інноваційні підходи до відновлення, що допомагають забезпечити більш швидке та ефективне відновлення після кризи. Для досягнення цієї мети важливо створити механізми партнерства та співпраці між різними зацікавленими сторонами, які забезпечать обмін інформацією, ресурсами та координацію дій. Нарешті, важливо забезпечити прозоре й відкрите управління під час процесу відновлення, щоб забезпечити широку участь громадськості та забезпечити відповідальність перед громадянами, своєю чергою це може включати проведення публічних слухань, звітності перед громадськістю та створення механізмів звернення до державних і недержавних органів з питань відновлення.

Зазначимо, що приміром успішне відновлення після повоєнного періоду в Україні потребує комплексного підходу до координації дій державних та недержавних суб'єктів управління, спрямованого на забезпечення ефективного використання ресурсів та максимізацію соціально-економічних результатів.

Джерела:

1. Lagoutte S. The Role of State Actors Within the National Human Rights System. *The Domestic Institutionalisation of Human Rights*. Routledge. 2021. P. 13-30.
2. Stivachtis Y. Non-state Actors 'Role in Foreign Policy: The Case of the EU Enlargement Policy in Western Balkans. *Non-State Actors and Foreign Policy Agency: Insights from*

- Area Studies. Cham: Springer Nature Switzerland. 2024. P. 43-64.*
3. Yastrebova A., et al. State and non-state actors ensuring constitutional order and public security: problems of legal regulation of interaction. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology. 2020. № 17.10 P. 3424-3446.*
 4. Guilbaud A. Diplomacy by non-State actors. *Global Diplomacy: An Introduction to Theory and Practice. 2020. P. 183-194.*
 5. Завальний М.В. Правовий статус державних та недержавних суб'єктів охоронної діяльності в Україні. *Форум права. 2016. № 4. С. 133-139.*
 6. Карасаєв С. У., Лікарчук Н. В. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти. 2023. №12. С. 151–163.*
 7. Любиченко О. Взаємодія державних і недержавних суб'єктів забезпечення інформаційної безпеки: досвід країн Люблінського трикутника. *Наукові інновації та передові технології. 2024. № 3 (31). С. 256-265.*
 8. Балацька О. Б. Конфлікти за участі недержавних суб'єктів як фактор кризи державності. *Науковий часопис НПУ імені МП Драгоманова. Серія 22. Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін. 2020. № 22. С. 26-34.*
 9. Самофалова Т. Конкурентна політика і публічний менеджмент в умовах війни і повоєнного відновлення України. *Наукові інновації та передові технології. 2024. № 3 (31). С. 289-300*
 10. Borlini L. The Security Council and Non-State Domestic Actors: Changes in Non-Forcible Measures between International Lawmaking and Peacebuilding. *Va. J. Int'l L. 2020. № 61 (489). P. 1-58.*
 11. Guilbaud A. Diplomacy by non-State actors. *Global Diplomacy: An Introduction to Theory and Practice. 2020. P. 183-194.*

12. Nuzov I. Post-conflict justice: extending international criminal responsibility to non-State entities. *International Humanitarian Law and Non-State Actors: Debates, Law and Practice*. 2020. P. 229-262.
13. Bellal A. What Are 'Armed Non-State Actors'? A Legal and Semantic Approach. *International Humanitarian Law and Non-State Actors: Debates, Law and Practice*. 2020. P. 21-46.
14. Carment D., Belo D. Non-state actors and conflict management in an era of grey zone conflict. *Routledge handbook of peace, security and development*. Routledge. 2020. P. 138-148.
15. Zając D. Non-state Actors as Law-Makers. Non-state Actors Law-making and Domestic Criminal Law. *Cham: Springer Nature Switzerland*. 2023. P. 15-28.

Marianna HOTRA

UPDATE OF RESEARCH MECHANISMS OF INTERACTION OF PUBLIC-ADMINISTRATIVE STATE AND NON-GOVERNMENT SUBJECTS IN THE SCIENTIFIC ENVIRONMENT

Key words: *interaction mechanism, management subjects, settlements, scientific environment, Ukraine.*

The article is dedicated to analyzing the mechanisms of coordination between governmental and non-governmental actors in management during post-war reconstruction processes. Various aspects of such coordination are examined, including organizational, informational, and resource-related aspects. The analysis of tools and mechanisms facilitating cooperation among different reconstruction actors is conducted, taking into account their diverse roles and interests. Based on literature review and practical examples analysis, the authors offer recommendations for optimal coordination strategies to ensure effective post-conflict reconstruction. The study highlights that effective coordination between governmental and non-governmental

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2

actors during post-war reconstruction requires clear responsibility allocation, establishment of specialized coordination mechanisms, and regular information exchange. Access to accurate and up-to-date information is identified as a key factor for successful coordination, recommending the creation of joint informational platforms and reporting mechanisms for efficient data exchange among all stakeholders.

* * *

УДК 334.722:377.5

Владислав МАШКАРИНЕЦЬ
аспірант 2-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету

Науковий керівник:
доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри соціології та соціальної роботи
Ужгородського національного університету
Маріан ТОКАР

СПІВПРАЦЯ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ УСПІШНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ І СУСПІЛЬСТВА

Ключові слова: суб'єкти публічного управління, стратегія розвитку, держава, громадянське суспільство.

Актуальність теми. Постановка проблемної теми є вимогою часу і в Україні, оскільки саме співпраця між різними

сторонами, спільні зусилля у вирішенні загальних завдань та викликів сьогодення визначають успішність вектору розвитку держави і суспільства. Сфера публічного управління під час російсько-української війни, а особливо в час повоєнного відновлення вимагає включення державних та недержавних суб'єктів у діалог і співпрацю. Державні структури зазвичай координують загальні стратегії відновлення, встановлюючи норми, правила та регулюючи ресурси, тоді як недержавні суб'єкти можуть забезпечувати експертну допомогу, ресурси або простір для ефективних дій та інновацій.

Виклад основного матеріалу. Ключовим механізмом такої співпраці є спільне планування і стратегічне спрямування діяльності. Державні та недержавні суб'єкти можуть співпрацювати у визначенні пріоритетів відновлення, а також у встановленні конкретних цілей та завдань для досягнення успіху. Механізмами співпраці можуть бути також спеціалізовані комітети, робочі групи або консорціуми, що об'єднують усіх зацікавлених сторін для обговорення конкретних аспектів відновлення та прийняття рішень.

Важливою складовою є також моніторинг і оцінка результативності. Державні та недержавні інституції повинні визначити спільні показники ефективності, за якими буде оцінюватися прогрес у відновленні та вносити корективи в стратегію, якщо потрібно. Забезпечення прозорості та відкритості є ще одним важливим аспектом. Державні й недержавні суб'єкти повинні дотримуватися принципів відкритого доступу до інформації про процеси відновлення, а також забезпечувати механізми для участі громадськості та зацікавлених сторін.

Нарешті, ефективне співробітництво вимагає розвинених механізмів розв'язання конфліктів та вирішення спірних питань. Це може включати в себе медіацію, арбітраж або інші форми альтернативного вирішення суперечок, які дозволяють забезпечити згоду та співробітництво всіх сторін у процесі відновлення.

У контексті російсько-української війни, сьогодні актуальним питанням постає ефективність повоєнного відновлення, де державні та недержавні суб'єкти відіграють ключову роль у відбудові та розвитку тих втрат, яких зазнано під час агресії. Відповідно й виникає нагальна потреба в ефективних механізмах співпраці як державних, так і недержавних суб'єктів. Система координації між цими суб'єктами може стати критичним фактором успіху або невдачі у відновленні та побудові стійкого миру [1, с. 27]. Недержавні інституції, такі як міжнародні та місцеві недержавні організації, бізнес-структури та громадські організації, мають унікальний доступ до ресурсів, експертизи та широкої бази підтримки [2, с. 42]. Водночас, державні органи володіють законодавчою та координаційною функцією. Забезпечення гармонійної взаємодії цих суб'єктів визначається ефективністю та швидкістю процесу відновлення.

Підкреслимо, що недоліки у співпраці можуть призвести до дублювання зусиль, конфліктів й нерівномірного розподілу ресурсів, а відсутність чітких механізмів спільної роботи послаблює ефективність програм та затягує процес відновлення. Тому, створення й реалізація стратегічних планів вимагають узгоджених дій між усіма зацікавленими сторонами. Прозорість, довіра та спільна відповідальність є ключовими складовими успішної співпраці.

Держава повинна виступати каталізатором й сприяти забезпеченню ресурсів та спільних дієвих механізмів. У той же час, недержавні інституції мають активно брати участь у процесі планування, реалізації та моніторингу відновлювальних заходів. Динаміка ситуації під час повоєнного відновлення вимагає постійного аналізу та вдосконалення механізмів співпраці. Гнучкість, адаптивність та відкритість до інновацій дозволять забезпечити ефективну відповідь на змінні виклики. У підсумку, розробка та реалізація ефективних механізмів координації дій державних та недержавних суб'єктів управління стає стратегічно важливим

завданням для забезпечення стійкого та успішного відновлення України після війни.

Важливою складовою успішної співпраці є взаємне розуміння між усіма сторонами та здатність до конструктивного діалогу. Тільки шляхом спільної роботи та обміну ідеями можна знайти оптимальні рішення для складних проблем. Наприклад, співпраця між різними суб'єктами відновлення після війни є ключовим елементом для ефективного розв'язання проблем і підтримки миру. Це вимагає використання різноманітних інструментів та механізмів, щоб об'єднати різні ролі та інтереси, а саме:

- дипломатичні переговори, тобто це може бути через двосторонні, багатосторонні або міжнародні механізми, а дипломатичні угоди можуть включати мирні угоди, договори про перемир'я та угоди про відновлення;

- міжнародні організації, тобто організації, такі як ООН, Європейський Союз використовуватися для сприяння співпраці та координації різних суб'єктів у відновленні після війни;

- міжнародні миротворчі сили можуть бути розглянуті для забезпечення безпеки під час процесу відновлення, а також для сприяння довгостроковому миру;

- фінансування відновлення від зовнішніх джерел, таких як міжнародні донори, може стимулювати співпрацю між різними суб'єктами;

- включення представників громадянського суспільства, таких як неприбуткові організації, місцеві групи та активісти, сприяє розбудові легітимності та підтримці відновлення на місцевому рівні;

- залучення засобів масової комунікації може допомогти в інформуванні суспільства про процес відновлення, а також сприяти тому, щоб різні групи були представлені у звітах та дискусіях;

- механізми урядової координації, тобто урядові органи можуть встановлювати механізми координації для забез-

печення спільної роботи різних відділень та агенцій у процесі відновлення;

➤ медіатори та посередники, тобто третя сторона може бути запрошена для сприяння у вирішенні конфлікту та створенні умов для співпраці між різними сторонами [3, с. 134-137; 4, с. 158].

Ефективна співпраця дій між державними та недержавними суб'єктами управління в період повоєнного відновлення є надзвичайно важливою для успішного подолання наслідків війни та відновлення стійкого миру і стабільності [5, с. 259]. Державні й недержавні суб'єкти управління (такі як громадські організації, міжнародні організації, гуманітарні організації) мають різні ресурси, експертизу та здатності, які можуть бути використані для ефективного відновлення та розвитку постраждалих територій. Співпраця між цими суб'єктами дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів, уникнути дублювання зусиль та конфліктів інтересів, а також сприяє впевненому руху у напрямку стабілізації та розвитку. Важливою складовою ефективної координації є встановлення механізмів спільного планування, обміну інформацією, консультацій та співпраці в реалізації проектів та програм [6, с. 30].

При цьому, необхідно також враховувати потреби та погляди місцевого населення, залучати його до процесу прийняття рішень і впровадження проектів, оскільки вони є основними учасниками відновлювальних реконструкцій. На нашу думку, такий підхід сприяє підвищенню легітимності та прийняттю населенням запропонованих заходів, що, у свою чергу, допомагає успішному відновленню та побудові стійкого миру.

Тому, чіткий розподіл відповідальності, спеціалізовані механізми та регулярний обмін інформацією є ключовими елементами ефективної співпраці між державними та недержавними суб'єктами управління під час повоєнного відновлення. Відповідним чином, науковці та експерти

сформували підходи та способи, якими це може бути досягнуто:

➤ чітке визначення ролей та обов'язків для державних та недержавних суб'єктів дозволяє уникнути дублювання зусиль та забезпечити ефективне виконання завдань;

➤ створення координаційних організацій або комітетів, тобто ці спеціалізовані структури можуть бути створені для координації дій між різними суб'єктами та визначення пріоритетів;

➤ механізми спільного прийняття рішень – формальні процедури для прийняття спільних рішень можуть бути встановлені для забезпечення врахування різних поглядів та інтересів у процесі відновлення;

➤ систематичні зустрічі та обмін інформацією між державними та недержавними суб'єктами допомагають у вирішенні проблем та узгодженні дій;

➤ встановлення механізмів моніторингу та оцінки результатів дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії відновлення;

➤ залучення експертів та консультантів, тобто експертна підтримка може бути використана для забезпечення якісної координації та розроблення ефективних стратегій відновлення;

➤ міжнародні організації та донори є важливими партнерами у забезпеченні координації та фінансовій підтримці проєктів відновлення [7, с. 291; 8, с. 38-41].

Висновки. Отже, розуміємо, що відновлення після війни є складним та важливим процесом, який потребує ефективної співпраці між різними суб'єктами управління [9, с. 37]. Однак без ефективної системи координації ці зусилля можуть бути неефективними або навіть протиріччями одне одному. Крім того, партнерство з недержавними суб'єктами, такими як громадські організації та приватний сектор, забезпечить додаткові ресурси та експертні знання для відновлення, своєю чергою це може включати укладання партнерських угод для спільної реалізації проєктів або надання технічної

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2

та фінансової допомоги. Такі партнерства можуть посилити ефективність та швидкість відновлення після війни.

Джерела:

1. Lagoutte S. The Role of State Actors Within the National Human Rights System. *The Domestic Institutionalisation of Human Rights*. Routledge. 2021. P. 13-30.
2. Stivachtis Y. Non-state Actors 'Role in Foreign Policy: The Case of the EU Enlargement Policy in Western Balkans. *Non-State Actors and Foreign Policy Agency: Insights from Area Studies*. Cham: Springer Nature Switzerland. 2024. P. 43-64.
3. Завальний М.В. Правовий статус державних та недержавних суб'єктів охоронної діяльності в Україні. *Форум права*. 2016. № 4. С. 133-139.
4. Карасаєв С.У., Лікарчук Н.В. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2023. №12. С. 151–163.
5. Любиченко О. Взаємодія державних і недержавних суб'єктів забезпечення інформаційної безпеки: досвід країн Люблінського трикутника. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3 (31). С. 256-265.
6. Балацька О.Б. Конфлікти за участі недержавних суб'єктів як фактор кризи державності. *Науковий часопис НПУ імені МП Драгоманова. Серія 22. Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін*. 2020. № 22.27. С. 26-34.
7. Самофалова Т. Конкурентна політика і публічний менеджмент в умовах війни і повоєнного відновлення України. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3 (31). С. 289-300.
8. Borlini L. The Security Council and Non-State Domestic Actors: Changes in Non-Forcible Measures between

International Lawmaking and Peacebuilding. *Va. J. Int'l L.* 2020. № 61 (489). P. 1-58.

9. Bellal A. What Are 'Armed Non-State Actors'? A Legal and Semantic Approach. *International Humanitarian Law and Non-State Actors: Debates, Law and Practice.* 2020. P. 21-46.

Vlad MASHKARYNETS

COOPERATION OF PUBLIC ADMINISTRATION SUBJECTS AS A KEY ELEMENT OF A SUCCESSFUL STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE STATE AND SOCIETY

Key words: *subjects of public administration, development strategy, state, civil society.*

The analysis demonstrates that efficient utilization of resources, both governmental and private, necessitates the development of mechanisms for joint planning and distribution of financial, human, and material resources. In conclusion, effective coordination between governmental and non-governmental actors in post-war reconstruction is critically important for overcoming the consequences of conflict and restoring sustainable peace and stability. It requires concerted efforts, clear responsibility allocation, and regular information exchange among all stakeholders. The study confirms that successful coordination is based on organizational, informational, and resource-related aspects, requiring the implementation of specialized cooperation mechanisms and platforms. Based on this research, a set of recommendations is developed to improve coordination mechanisms, serving as a basis for further strategies and initiatives in the field of post-war reconstruction.

Overall, the conclusions emphasize the necessity of a systemic approach to coordination and cooperation among all parties to achieve sustainable and successful post-conflict reconstruction.

* * *

УДК 351

Роман ФІЛПИШИН,
аспірант 2-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету

Науковий керівник:
кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри геодезії, землеустрою та
геоінформатики
Ужгородського національного університету
Владислав ПЕРЕСОЛЯК

ГОЛОВНІ АКЦЕНТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В НАПРЯМКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Ключові слова: державна політика, соціально-економічний розвиток, повоєнне відновлення.

Актуальність теми. Соціально-економічне відновлення України після завершення війни з росією, розпочатої 24 лютого 2022 року вже сьогодні стало безумовним пріоритетом державної політики. Усі державні і недержавні програми мають мати чіткий пріоритет у цьому відношенні. Вони повинні реалізовуватися у відповідності до чинного законодавства України й супроводжуватися багатосторонніми міжнародними домовленостями.

Виклад основного матеріалу. Цей процес передбачатиме реалізацію цілого ряду комплексних завдань, спрямованих на:

- подолання катастрофічних гуманітарних проблем, надання допомоги постраждалим від війни, включаючи переселенців, людей, які втратили житло, та сім'ї загиблих;
- забезпечення доступу до їжі, води, житла, медичної допомоги та інших базових потреб;
- відновлення психосоціального благополуччя населення;
- відновлення житлових будинків, шкіл, лікарень, доріг, мостів та інших об'єктів інфраструктури, пошкоджених або зруйнованих внаслідок війни;
- будівництво доступного житла;
- стимулювання зростання позитивних очікувань в українському суспільстві.

Міністерство соціальної політики України (Мінсоцполітики) відіграє ключову роль у наданні та координації гуманітарної допомоги під час поточної кризи в країні [3]. До функцій Мінсоцполітики у цій сфері належать:

1) повноваження офіційно визнавати вантажі, кошти, роботи та послуги, які отримуються як гуманітарну допомогу, що полегшує ввезення та розподіл такої допомоги в Україні;

2) контроль за різними аспектами гуманітарної допомоги, включаючи її транспортування, зберігання, охорону, розподіл та цільове використання з метою гарантування досягнення призначених їй людей і використовується за призначенням;

3) підготовка статистичної звітності щодо гуманітарної допомоги, отриманої та розподіленої в Україні;

4) ведення та адміністрування реєстру отримувачів гуманітарної допомоги, який дозволяє контролювати допомогу до найбільш потребуючих людей.

Базові правові акти у сфері гуманітарної допомоги в Україні визначені низкою законів та інших документів [1]:

1. Закон України «Про гуманітарну допомогу» від 22 жовтня 1999 року № 1192-XIV. Документ визначає правові та організаційні засади отримання, надання, оформлення, роз-

поділу та контролю за цільовим використанням гуманітарної допомоги в Україні, а також встановлює принципи надання гуманітарної допомоги, категорії осіб, які мають право її отримувати, а також порядок ввезення, зберігання та розподілу гуманітарної допомоги.

2. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації ведення автоматизованої системи реєстрації гуманітарної допомоги» від 9 жовтня 2020 р. № 927 встановлює порядок роботи з Автоматизованою системою реєстрації гуманітарної допомоги (АС РГД). Дана онлайн-система, дозволяє реєструвати та декларувати гуманітарні вантажі, ввезені на територію України. Починаючи з 1 квітня 2024 року використання спеціалізованої платформи стало обов'язковим для всіх отримувачів гуманітарної допомоги.

3. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану» від 5 вересня 2023 р. № 953 регулює особливості пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану.

Міністерство соціальної політики України (Мінсоцполітики) відіграє ключову роль у житті українців, забезпечуючи формування та реалізацію державної політики у сфері соціальної політики, яка охоплює широкий спектр питань, спрямованих на підтримку вразливих верств населення, таких як малозабезпечені сім'ї, люди з інвалідністю, пенсіонери, безробітні тощо. Мінсоцполітики розробляє та впроваджує програми соціальної допомоги, надає фінансову підтримку, сприяє працевлаштуванню та інтеграції в суспільство, сприяє розвитку волонтерського руху в Україні, стимулюючи та підтримуючи добровільну ініціативу громадян. Під час війни, стихійного лиха чи інших надзвичайних ситуацій організовує та координує надання гуманітарної допомоги постраждалим через співпрацю з міжнародними організаціями, благодійними фондами та іншими партнерами, щоб забезпечити людей їжею, водою, медика-

ментами, тимчасовим житлом та іншими необхідними речами [2].

Із 24 лютого 2022 року в Україні діє воєнний стан, у зв'язку з чим розподіл гуманітарної допомоги здійснюється через Гуманітарний штаб, який розташований в обласних центрах. Війна та гуманітарні кризи створюють складні та динамічні умови, які потребують швидких та ефективних рішень. Інструменти публічно-приватного партнерства активно використовуються у багатьох країнах світу і можуть бути цінними для досягнення цих цілей, але їх використання в таких умовах має певні особливості та переваги, зокрема:

- гнучкість та оперативність реагування приватного сектору сприяє прискоренню реалізації гуманітарних проєктів;

- завдяки приватному сектору значно швидше можна впроваджувати інноваційні рішення та досвід, який призводить до підвищення ефективності діяльності;

- значно швидше залучення додаткових коштів з приватного сектору сприяє відновлення критично важливого ресурсу;

- приватний сектор може надати доступ до спеціалізованої експертизи та знань, яких може не вистачати урядовим організаціям та місцевому самоврядуванню.

Висновки. Таким чином, соціально-економічне відновлення України передбачатиме реалізацію цілого ряду комплексних завдань, які будуть спрямовані на соціо- і людиноцентричні потреби, а роль інституцій публічного управління в організаційних та управлінських питаннях буде надзвичайно важливою. Ефективність їхніх рішень є життєвоважливою для України.

Джерела:

1. Баталов О.А., Валюшко І.В. Особливості застосування державно-приватного партнерства як механізму реалізації нової регіональної політики. Аналітична

записка, липень 2013 р URL:
<http://www.niss.gov.ua/articles/1239/>

2. Зубченко С.О. Перспективи використання державно-приватного партнерства у реалізації українських гуманітарних проєктів. URL:
<http://www.niss.gov.ua/articles/1068/>
3. Офіційний сайт міністерства соціальної політики України. URL:
<https://www.msp.gov.ua/news/22682.html>.

Roman FILIPISHYN

MAIN EMPHASIS OF STATE POLICY TOWARDS THE SOCIAL AND ECONOMIC POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Key words: *state policy, socio-economic development, post-war recovery.*

Post-conflict regions often face serious humanitarian challenges that require immediate and coordinated intervention. Public administration plays a key role in ensuring effective humanitarian aid and social rehabilitation of conflict victims. In this article, the author made an attempt to investigate the role of state administration in the field of humanitarian aid and social rehabilitation in post-conflict areas.

The war led to serious damage to infrastructure facilities. Roads, bridges, power plants, water treatment plants and other critical elements are destroyed or significantly damaged, making them unusable.

УДК 351

Владислав ПЕРЕСОЛЯК,
кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри геодезії, землеустрою та
геоінформатики
Ужгородського національного університету
(науковий керівник),

Світлана БОКША,
аспірантка 2-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету

КОРОТКИЙ АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Ключові слова: державне управління, російсько-українська війна, гуманітарна політика, соціальна реабілітація.

Актуальність теми. Війна в Україні спричинила масштабні гуманітарні проблеми, що потребують комплексного та скоординованого підходу до надання допомоги постраждалим. Інвестиції в цю сферу мають значний потенціал для покращення життя людей, стимулювання економічного розвитку та зміцнення миру, однак в Україні відсутня комплексна система державного управління гуманітарною допомогою та соціальною реабілітацією в постконфліктних областях. Крім того, існують проблеми з координацією і співпрацею між різними органами влади, гуманітарними організаціями та звичайними громадянами. Система надання допомоги не завжди є адресною та ефективною, тому

можна стверджувати, що недостатньо уваги приділяється потребам вразливих груп населення. Виникає необхідність запровадження простих, зрозумілих стандартів управління гуманітарною допомогою, а також соціальною реабілітацією у постконфліктних областях і в країні в цілому.

Виклад основного матеріалу. Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. О. Баталов, І. Валюшко аналізували особливості застосування державно-приватного партнерства як механізму реалізації нової регіональної політики [1], С. Зубченко досліджував перспективи використання державно-приватного партнерства у реалізації українських гуманітарних проєктів [2]. Дослідженню інвестиційних ризиків та особливостей імпаکت-інвестування на постконфліктних територіях присвячено чимало наукових робіт Й. Шварца та П. Халк'ярда [3]: їхні роботи стосуються теорії ризику та невизначеності, що є ключовими аспектами при оцінці інвестиційних ризиків, особливо на нестабільних постконфліктних територіях. Д. Маклеода та М. Давалоса [4] вивчали вплив інвестицій на соціальний та економічний розвиток, що є важливою метою імпакт-інвестування. Я. Базилюк, С. Давиденко, Д. Венцовськьбq [5] досліджували правові та інституційні аспекти інвестування в Україні, що може бути релевантно при вивченні імпакт-інвестування на постконфліктних територіях. Попри інтерес з боку наукових кіл та різних інституцій тема досі актуальна та потребує вивчення.

Таким чином важливо проаналізувати існуючу систему державного управління в цій сфері, її сильні та слабкі сторони, проблеми та виклики. Досягнення цієї мети дозволить: забезпечити більш ефективну та своєчасну доставку гуманітарної допомоги постраждалому від конфлікту населенню; сприяти соціальній реабілітації та реінтеграції постраждалих, їх поверненню до нормального життя.

Важливо забезпечити чітку координацію між урядом та приватним сектором, в тому числі й через громадські організації, щоб гарантувати відповідність потребам та пріо-

ритетам населення постконфліктних областей. Умови війни та гуманітарних криз можуть змінюватися швидко, тому важливо, щоб гуманітарні проекти були гнучкими та могли адаптуватися до нових реалій.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України № 174 від 01.03.2022 року «Деякі питання пропуску гуманітарної допомоги через митний кордон України в умовах воєнного стану», вантажі, що перетинають митний кордон України, визнаються гуманітарною допомогою за декларативним принципом. Це означає, що для ввезення гуманітарної допомоги в Україну не потрібне попереднє рішення Міністерства соціальної політики про визнання таких вантажів гуманітарною допомогою. Разом із тим, спрощення процедури не призводить до автоматичного включення отримувачів гуманітарної допомоги до Єдиного реєстру отримувачів гуманітарної допомоги.

Відповідно до даних інформаційно-обчислювального центру міністерства соціальної політики України [8] станом на квітень 2024 року в Україні зафіксовано 22674 вантажі, 16894 декларацій та 8566 отримувачів гуманітарної допомоги.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України № 783 від 26.08.2020 «Деякі питання Національної соціальної сервісної служби України» (далі – Постанова), створено Національну соціальну сервісну службу України (Нацсоцслужбу), діяльність якої спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра соціальної політики. Згідно з Законом України «Про волонтерську діяльність», оприлюднення інформації про організації та установи, що залучають до своєї діяльності волонтерів, зокрема інформацію про організації та установи, що залучають іноземців та осіб без громадянства для провадження волонтерської діяльності на території України, протягом трьох робочих днів з дня отримання відповідної інформації здійснює на своєму вебсайтцентральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері волонтерської діяльності.

Отже, інформацію про організації та установи, що залучають до своєї діяльності волонтерів (в тому числі й на постконфліктних територіях) зокрема іноземців та осіб без громадянства для провадження волонтерської діяльності на території України, можна знайти на вебсайт Нацсоцслужби. Також на сайті розміщується перелік організацій та установ, які потребують волонтерської допомоги, волонтерські вакансії та контактну інформацію.

Удосконалення принципів дії та специфікація застосування інструменту публічно-приватного партнерства саме для постконфліктних територій може стати потужним важелем для відновлення темпів соціально економічного розвитку постраждалих територій. Приватний сектор часто має кращий досвід управління проектами та кращу здатність дотримуватися бюджету та графіків.

Згідно зі світовими стандартами, участь приватного бізнесу у проектах ППП має сягати межі 80% у фінансуванні проектів. На жаль, в Україні ситуація протилежна. На органи влади та самоврядування припадає необхідність фінансування 80–90% витрат за такими проектами. Це обмежує їх потенціал для відновлення постконфліктних територій. Прикладами швидкого реагування на проблеми та гуманітарні кризи є досвід організацій громадянського суспільства. Партнери Кластера продовольчої безпеки та засобів до існування та Кластера житла та непродовольчих товарів (НПТ) надають життєво важливу допомогу постраждалим від ударів. Гаряча їжа та матеріали для термінового ремонту є критично необхідними для тих, хто перебуває у скрутному становищі. Дії таких НУО, як «Проліска», «Ми – браття, ми – українці», «Право на захист», «Сильна родина – вільна Україна» та FHI360, а також агенції ООН, заступують на високу оцінку. Громадські організації «Артак», «Проліска», «Посмішка UA» та BELUGA UA у Запоріжжі роблять свій внесок у допомогу постраждалим від війни. Надання будівельних матеріалів для ремонту пошкоджених вікон та інших необхідних речей є життєво важливим для

тих, хто втратив свої домівки або має пошкодження. Дії цих організацій свідчать про єднання та стійкість українського народу в ці складні часи. Їхні зусилля допомагають пом'якшити наслідки війни та дають людям надію на краще майбутнє.

Висновки. Ефективне державне управління гуманітарною допомогою та соціальною реабілітацією в постконфліктних областях України є життєво важливим для відновлення миру та стабільності. Постконфліктні регіони в умовах війни мають втрати: людські жертви, руйнування інфраструктури, переміщення населення, політична нестабільність та соціальний неспокій. Ці фактори ускладнюють надання гуманітарної допомоги та соціальної реабілітації. Гуманітарна допомога та соціальна реабілітація повинні бути частиною комплексного підходу до відновлення постконфліктних областей. Цей підхід також повинен включати політичні реформи, економічний розвиток та забезпечення верховенства права. Для досягнення успіху держава повинна співпрацювати з різними зацікавленими сторонами та впроваджувати комплексний підхід до відновлення державотворчого потенціалу.

Джерела:

1. Баталов О.А., Валюшко І.В. Особливості застосування державно-приватного партнерства як механізму реалізації нової регіональної політики. Аналітична записка, липень 2013 р URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1239/>
2. Зубченко С.О. Перспективи використання державно-приватного партнерства у реалізації українських гуманітарних проєктів. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1068/>
3. Schwartz, J., Halkyard, P. (2006). Post-Conflict Infrastructure : Trends in Aid and Investment Flows. Viewpoint: Public Policy for the Private Sectorю No. 305.

- World Bank, Washington. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11187>
4. McLeod, D., Davalos M. (2007). Post-Conflict Employment and Poverty Reduction. UNDP Bureau of Development Policy, United Nations Development Programme (UNDP), New York, NY. URL: https://www.academia.edu/3106701/Postconflict_employment_creation_for_stabilization_and_poverty_reduction
 5. Tyshchenko YU. (2019). Zakhody derzhavnoyi polityky iz rozbudovy/vidnovlennya doviry zhyteliv tymchasovo okupovanykh terytoriy do Ukrayins'koyi derzhavy, vlady, suspil'stva: analit. dop. (rezyume). Kyiv: NISD. 49 p.
 6. Bazylyuk YA. B., Davydenko S. V., Ventskovs'kyu D. YU. ta in. (2017). Ekonomichna bezpeka Ukrayiny v umovakh hibrydnoyi ahresiyi: analit. dop. Kyiv: NISD. 84 p
 7. Україна. Гуманітарне реагування. Оперативне звернення. URL: <https://reports.unocha.org/uk/country/ukraine>.
 8. Офіційний сайт міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/22682.html>.

Vladyslav PERESOLIAK, Svitlana BOKSHA

**BRIEF ANALYSIS OF THE EXISTING SYSTEM OF STATE
ADMINISTRATION IN THE FIELD OF HUMANITARIAN AID
AND SOCIAL REHABILITATION IN UKRAINE**

Key words: *public administration, Russian-Ukrainian war, humanitarian policy, social rehabilitation.*

Assessing investment risks is an integral part of the decision-making process for any investment, but in post-conflict areas it becomes particularly important. Along with political instability and economic uncertainty, damaged infrastructure is becoming one of

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2

the main factors that are creating new challenges for investment and overcoming the humanitarian crisis.

The article describes the key challenges faced by public authorities and develops recommendations for improving their effectiveness. Among the main points emphasized: public administration plays a key role in the coordination of humanitarian aid and social rehabilitation in post-conflict areas; effective public administration can help ensure that aid reaches those most in need and that it is used economically and efficiently. To improve the effectiveness of public administration in this area, it is important to strengthen institutional capacity, promote coordination and cooperation, and ensure accountability.

* * *

УДК 349.2

Мирослав ТОКАР

*аспірант 1-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

*Науковий керівник:
доктор політичних наук, професор,
професор кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету
Стеллас АСЛАНОВ*

**МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ
ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ
В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ**

Ключові слова: *соціальні послуги, штучний інтелект, цифрові комунікації, діджиталізація.*

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку науково-технічного прогресу важливим є уміння людства скеровувати його на служіння людей, на врахування їхніх інтересів і потреб. Ураховуючи той факт, що більшість країн світу пріоритетним напрямом своєї політики вважають соціальне забезпечення населення, соціальний розвиток загалом, то слід значну увагу приділити сучасним інноваційним підходам до управління соціальними процесами, зокрема й у сфері соціальних послуг. Останнім часом багато є розмов навколо можливостей штучного інтелекту як технічної інновації. Відтак, визріває й питання перспектив застосування його можливостей у змісті управління соціальними послугами. У даному матеріалі спробуємо розібратися у цьому питанні й виявити оптимальні підходи до супроводу штучного інтелекту системи публічних, точніше соціальних послуг.

Виклад основного матеріалу. Отже, штучний інтелект (ШІ) – це наукова галузь, передусім у сфері комп'ютерних наук і систем, що займається створенням програм і систем, здатних виконувати завдання, які зазвичай вимагають людського інтелекту. Він використовує різноманітні методи й технології, зокрема такі як: автоматичне (машинне) навчання, глибоке навчання, обробка природної мови та інші технології, що здатні надавати комп'ютерам можливості адаптації та вдосконалення, широкого спектру застосувань, включаючи автоматизацію завдань, аналіз даних, розпізнавання образів, управління системами та багато іншого. Про це та інше вже активно пишуть фахівці в науковій літературі [1].

Важливо, що штучний інтелект може виконувати завдання, які, передусім, потребують інтелектуальної взаємодії людини. Тому його необхідно використовувати в різних галузях, включаючи медицину, промисловість, фінанси, освіту, індустрію послуг, сферу управління та багато іншого [2]. Він також має потенціал у вирішенні складних завдань щодо

покращення ефективності багатьох сфер людської життєдіяльності.

Наприклад, в управлінні соціальними послугами штучний інтелект може вплинути на оптимізацію процесів виявлення потреб та розподілу ресурсів, покращуючи ефективність і точність прийняття управлінських рішень. Він також може аналізувати дані для прогнозування потреб населення та сприяння вдосконаленню індивідуальних та колективних програм соціальної підтримки.

Наголосимо, що управління соціальними послугами включає в себе низку дій та процесів, які спрямовані на забезпечення надання соціальних послуг для покращення життя громадян. Особливо це стосується тих із них, хто перебуває в за станом здоров'я в уразливому стані (інваліди, люди з особливими потребами тощо). Штучний інтелект може бути важливим інструментом у цьому контексті.

Назвемо деякі способи, де штучний інтелект може бути використаний в управлінні соціальними послугами:

1. *Аналіз потреб населення.* Штучний інтелект може аналізувати значні обсяги даних для визначення потреб населення в соціальних послугах. Це допоможе планувати ресурси та оптимізувати розподіл відповідних послуг, прогнозувати різноманітність випадків і ситуацій, які можуть впливати і вчасно реагувати на потреби громадян у соціальних послугах. На даному етапі можна використати інструменти *прогнозування соціальних потреб* (1) з використанням алгоритмів автоматизованого навчання для аналізу даних і прогнозування майбутніх потреб у соціальних послугах та *сегментації аудиторії* (2) з розподілом населення на групи з подібними потребами для більш ефективного надання індивідуальної підтримки.

2. *Оптимізація розподілу ресурсів.* Штучний інтелект може допомагати в управлінні бюджетом та ресурсами, аналізуючи дані про витрати та надходження, щоб забезпечити оптимальне використання матеріальних і нематеріальних ресурсів та забезпечити ефективне надання публічних

послуг. Тут можна застосувати інструменти *автоматизації процесів призначення послуг* (1) з використанням алгоритмів для розподілу обмежених ресурсів відповідно до потреб і пріоритетів та *оперативної адаптації* (2) зі швидким виявленням нових тенденцій і потреб та адаптації розподілу ресурсів у відповідь на ці зміни. Штучний інтелект може автоматизувати рутинні завдання та процеси в управлінні соціальними послугами, звільняючи час працівників для більш ефективного взаємодії з клієнтами.

3. *Персоналізована підтримка*. Штучний інтелект може аналізувати індивідуальні характеристики та потреби користувачів для надання персоналізованих рекомендацій стосовно соціальних послуг, що можуть найкраще відповідати їхнім потребам. У даному контексті може бути розроблена система *надання рекомендацій для клієнтів* (1) з використанням аналізу даних для розробки індивідуальних рекомендацій щодо соціальних послуг та ресурсів для кожного конкретного клієнта і *моніторингу стану здоров'я* (2) з використанням сенсорів та інших технологій для відстеження стану здоров'я осіб, які отримують соціальні послуги.

4. *Аналітика та звітність*. На цьому рівні може здійснюватися *візуалізація даних* (1) з використанням інструментів штучного інтелекту для створення візуального подання аналітики даних для полегшення прийняття рішень та *прогнозування витрат* (2) із визначенням ефективності програм, прогнозування витрат і оцінкою результатів.

5. *Моніторинг якості та запобігання шахрайству*. Важливими й постійними задачами використання штучного інтелекту стає *моніторинг якості послуг* (1) для аналізу звітів та фідбеку (*feedback, відгук, критичний коментар*), що може допомагати у визначенні якості послуг та вчасному виявленні можливих проблем та *виявлення аномалій* (2) у контексті використання алгоритмів для пошуку несподіваних або відхилених змін у заявках на соціальні послуги, що може вказувати на можливе шахрайство чи маніпуляції.

6. *Покращення доступності інформації*. Це важливий аспект ефективного управління інформацією. Штучний інтелект допомагає обробляти великі обсяги інформації та робити її доступною у зручній формі для прийняття рішень через *розробку системи автоматизованої консультації* (1) з використанням чат-ботів та інших інструментів для надання необхідної й найповнішої інформації про соціальні послуги та поради. Також важливою є місія *поширення просвітницької інформації* (2) щодо сфери публічних послуг із системою підтримки й об'єктивного інформування громадян про всіх суб'єктів, які задіяні в цих процесах.

Висновки. Загалом, застосування штучного інтелекту в управлінні соціальними послугами може значно покращити якість, ефективність, точність та індивідуалізацію надання соціальної підтримки. Однак, при впровадженні подібних інновацій і технологій важливо враховувати етичні й моральні обставини, тобто «людський фактор», конфіденційність персональних даних споживачів публічних послуг. Також зростає відповідальність за забезпечення базою даних про доступність послуг для всіх без виключення груп населення.

Ураховуючи, звичайно, морально-етичні аспекти використання штучного інтелекту в сфері соціальних послуг, пов'язані, як сказано вище, із захистом конфіденційності, забезпеченням справедливості та рівноправ'я в наданні послуг, все ж важливо забезпечити й участь і активне залучення споживачів соціальних послуг у впровадженні технологій штучного інтелекту. Адже він у найближчому майбутньому саме в системі управління соціальними послугами може мати значний потенціал для поліпшення як якості, так і ефективності надання соціальних послуг. Тому ці переваги активно бере на озброєння і влада [3].

І цьому однозначно сприятимуть автоматизація рутинних завдань, таких як обробка документів, збір та аналіз даних, а також планування розкладів або маршрутів надавачів послуг, аналіз даних про користувачів, їх потреби та вимоги щодо надання персоналізованих соціальних послуг відпо-

відно до їхніх унікальних потреб, обробка значного обсягу даних для прогнозування майбутніх якісних потреб у соціальних послугах, що дозволяє управлінням, службовцям та неурядовим організаціям, які задіяні у сфері послуг, забезпечити ефективне розподілення ресурсів. Інструментами штучного інтелекту можна виявляти й негативні тенденції та ймовірні проблеми, оперативно реагувати на їх попередження, недопущення чи нівелювання наслідків.

Урешті-решт, варто розуміти і всі складності в змісті можливостей застосування інструментів штучного інтелекту в управлінні соціальними послугами для прийняття оптимальних і ефективних рішень з неодмінним урахуванням «людського фактору» з метою уникнення дискримінації та забезпечення справедливості та доступності послуг для всіх громадян.

Джерела:

1. Карпенко О. В., Карпенко Ю. В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: смарт-інфраструктура, цифрові системи бізнесаналітики та трансферти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/4.pdf
2. Федоров М. Розвиваючи сферу штучного інтелекту, ми забезпечуємо конкурентоспроможність України на міжнародному ринку. *Міністерство та Комітет цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mikhaylo-fedorov-rozvivayuchi-sferu-shtuchnogo-intelektu-mi-zabezpechuemokonkurentospromozhnist-ukraini-na-mizhnarodnomu-rinku>
3. Мінцифра співпрацюватиме з Luminata для розвитку сфери штучного інтелекту. *Міністерство та Комітет цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital>.

gov.ua/news/mintsifra-spivpratsyuvatime-zluminat-dlya-rozvitku-sferi-shtuchnogo-intelektu

Myroslav TOKAR

POSSIBILITIES OF APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS IN THE MANAGEMENT OF SOCIAL SERVICES

Key words: *social services, artificial intelligence, digital communications, digitization.*

In the modern conditions of the development of scientific and technical progress, the ability of mankind to direct it to the service of people, to take into account their interests and needs, is important. Taking into account the fact that most countries of the world consider the social welfare of the population and social development in general as a priority direction of their policy, considerable attention should be paid to modern innovative approaches to the management of social processes, in particular in the field of social services. Recently, there has been a lot of talk about the possibilities of artificial intelligence as a technical innovation.

Therefore, the question of the prospects of using its capabilities in the content of social services management is also maturing. In this material, we will try to understand this issue and identify optimal approaches to support artificial intelligence in the system of public, or rather, social services.

* * *

УДК 352.075

Дмитро ЧОРНИЙ

*аспірант 2-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

Науковий керівник:

*кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

Віктор ПЕТРИНКО

САМОВРЯДУВАННЯ І МІСЦЕВИЙ РОЗВИТОК: ІНСТИТУЦІЙНА РОЛЬ

***Ключові слова:** публічне управління, самоврядування, місцевий розвиток, інституції публічного управління.*

Актуальність теми. Система самоврядування є основою демократії та дає можливість громадянам брати участь у прийнятті рішень, що стосуються їхнього життя та спільноти. Органи місцевого самоврядування володіють значними повноваженнями та ресурсами, які можуть бути використані для стимулювання місцевого розвитку, покращення добробуту громадян та підвищення конкурентоспроможності регіонів. Однак, на шляху пошуку ефективних рішень існує ціла низка невирішених проблем, зокрема низький рівень громадської участі у прийнятті рішень, відсутність стратегічного бачення розвитку територій, недостатня координація дій різних суб'єктів місцевого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Вагомий внесок у дослідження різних аспектів управління економічним і соці-

альним розвитком здійснили українські науковці: І. Боярко (досліджує проблеми фінансів та розвитку) [1], С. Зубченко (вивчає перспективи використання державно-приватного партнерства) [2], О. Баталов (досліджує проблеми розвитку людського капіталу) [3] та інші. Разом із тим до сьогодні немає чітких правил, які б повністю регулювати такі відносини у громаді.

Тому актуальним є дослідження ролі муніципалітетів у формуванні локальної демократії та у процесі вирішення різноманітних місцевих проблем. Саме тому існує необхідність ставити у дослідженні низку актуальних на сьогодні завдань:

1) визначити основні функції муніципалітетів у сфері місцевого розвитку;

2) проаналізувати вплив діяльності муніципалітетів на економічний та соціальний розвиток регіонів;

3) виокремити кращі приклади та інноваційні підходи до місцевого розвитку, через використання локального самоврядування;

4) розробити рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності муніципалітетів у сфері місцевого розвитку.

Ефективна система місцевого самоврядування дає можливість громадянам брати участь у прийнятті рішень, що стосуються їхнього життя, та покращувати якість життя у своїх громадах.

Деякі представники муніципально-правової доктрини, такі як О. Баталов та І. Валюшко [3], обґрунтовують розширене розуміння муніципальних прав людини. Цей підхід ґрунтується на включенні до кола муніципальних прав не лише традиційних прав людини, визнаних на загальнодержавному та міжнародному рівнях, але й прав, що специфічні для членів територіальної громади (ТГ). Зокрема, розширене розуміння цього поняття можна обґрунтовувати, залежно від особливостей конкретного середовища територіальної громади [4].

Наприклад, якщо територіальні громади володіють унікальними характеристиками, які відрізняють їх від інших суб'єктів права; реалізація прав людини на локальному рівні тісно пов'язана з діяльністю самої територіальної громади та її економічних особливостей. Звертаючись до прав людини, можна стверджувати, що його реалізація через локальне самоврядування може стимулювати місцевий розвиток громад у таких напрямках, як:

- ✓ економіка (зокрема, створення сприятливих умов для ведення бізнесу, надання податкових пільг, спрощення процедур реєстрації тощо);

- ✓ забезпечення доступності житла, освіти, охорони здоров'я, інших соціальних послуг;

- ✓ підвищення якості освіти, забезпечення доступності дошкільної та позашкільної освіти, модернізація шкіл;

- ✓ розвиток культурних закладів, підтримка творчих ініціатив, збереження культурної спадщини через формування партнерства соціально-відповідального бізнесу;

- ✓ екологія (через зменшення забруднення навколишнього середовища, збереження природних ресурсів, розвиток зелених зон);

- ✓ впорядкування територій, озеленення, ремонт доріг, тротуарів, освітлення.

За твердженням багатьох експертів, отримання фінансування для реалізації спільних із громадою проєктів, що ініціюються її мешканцями найшвидше можливо через надання їм допомоги та ресурсів.

Таким чином, формування локального самоврядування, на практиці, може реалізовуватися через об'єднання громадян [5] з метою:

1. Створення ініціативної групи для визначення спільних цілей та проблем, які потребують вирішення; обговорення шляхів формування локального самоврядування.

2. Залучення уваги громадян до проблем громади і проведення зустрічей та семінарів для інформування громадян.

3. Визначення принципів роботи локального самоврядування; розробка правил прийняття рішень та контролю за їх виконанням [5] (наприклад, для формування статутних документів ОСББ).

4. Налагодження співпраці з органами влади за для формування стратегій розвитку регіону та формування відповідних програм і завдань.

6. Залучення громадян до участі в самоврядуванні через створення можливостей для волонтерської діяльності; заохочення громадян до прийняття рішень та контролю за їх виконанням [6].

Висновки. Отже, органи місцевого самоврядування насправді мають необхідні повноваження і для стимулювання місцевого розвитку, покращення добробуту громадян та підвищення конкурентоспроможності не тільки регіонів, а й територіальних громад. А вирішення наявних проблем можливе за активного рівня громадської участі у прийнятті рішень, стратегічному баченні розвитку територій, а також ефективній координації дій різних суб'єктів місцевого розвитку.

Джерела:

1. Боярко І. М. Ефективність фінансів державного сектору економіки в системі управління соціально-економічним розвитком України: монографія. Суми: Університетська книга, 2011. 165 с
2. Зубченко С.О. Перспективи використання державно-приватного партнерства у реалізації українських гуманітарних проєктів. Аналітична записка, лютий 2013 р. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1068/>
3. Баталов О.А., Валюшко І.В. Особливості застосування державно-приватного партнерства як механізму реалізації нової регіональної політики. Аналітична записка, липень 2013 р. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1239/>

4. Європейська хартія місцевого самоврядування. *Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036.
5. Існуючі механізми співпраці органів державної влади з організаціями громадянського суспільства в контексті реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні 2016– 2020. Київ: Ваіте, 2016. 280 с.
6. Губа М.І. Програмно-цільовий підхід як інструмент управління громадою. *Вісник ХНТУ*.2(77), 2021р. с.120-126. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.2.15>

Dmytro CHORNYJ

***SELF-GOVERNMENT AND LOCAL DEVELOPMENT:
INSTITUTIONAL ROLE***

Key words: *public administration, self-government, local development, institutions of public administration.*

The system of self-government is the basis of democracy and enables citizens to participate in decision-making that affects their lives and communities.

Local self-government bodies have significant powers and resources that can be used to stimulate local development, improve the well-being of citizens, and increase the competitiveness of regions. However, there are a number of unsolved problems on the way to finding effective solutions, in particular, the low level of public participation in decision-making, the lack of a strategic vision for the development of territories, insufficient coordination of the actions of various local development entities.

Віктор СЕНГЕТОВСЬКИЙ,
*аспірант 2-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

Науковий керівник:
доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри соціології та соціальної роботи
Ужгородського національного університету
Маріан ТОКАР

ОКРЕМІ ЗАСАДИ АВТОНОМІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ЛАНКИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Ключові слова: *територіальна громада, місцеве самоврядування, публічна влада, автономія.*

Актуальність теми. У матеріалі досліджено поняття місцевого самоврядування у його взаємодії з елементами публічної влади. Автором було проаналізовано окремі соціологічні аспекти сприйняття інституту місцевої влади. Надано оцінку окремим правовим нормам, що визначають засади місцевого самоврядування. Висловлено думку про системний характер автономії місцевого самоврядування та означено окремі елементи, які підтримують таку систему.

Метою статті є дослідження такої ознаки феномену інституту місцевого самоврядування, як його автономність та визначення окремих елементів, що забезпечують можливість існування локальної влади, користуючись можливістю самостійно вирішувати питання місцевого значення та одночасно перебуваючи у взаємодії з іншими владними інституціями.

Виклад основного матеріалу. Розбудова будь-якої демократичної держави потребує концептуалізації побудови системи органів її управління. Загальний консенсус, який сповідується науковцями різних галузей суспільних наук, говорить про наявність універсальних стандартів, які слугують точкою відправлення для кропіткого та тривалого процесу становлення державності. Одним із таких стандартів є наявність у країнах ланки місцевої влади, яку значна кількість зарубіжних науковців у цьому та минулому століттях охарактеризували як одним із наріжних каменів демократичного політичного режиму. Утім, роль місцевого самоврядування в Україні досі є предметом численних дискусій, які тим чи іншим чином характеризуються біполярністю пропонованих аргументів: з одного боку – лунає підтримка максимальної лібералізації локальної влади, а з іншого – її обмеження та підпорядкування владі загальнодержавній. Розуміння витоків такої розбіжності, зокрема, через застосування інституційного, соціологічного та історичного методів пізнання, на думку автора сприятиме створенню передумов для об'єктивного розуміння значення локальної влади як політичного інституту.

Увага вітчизняних та зарубіжних науковців концентрується на функціональному призначенні локальної влади як частини владно-управлінського апарату. Однак, поза полем зору залишається інституційний контекст появи та існування місцевого самоврядування. Розгляд місцевого самоврядування через системну взаємодію з іншими елементами публічної влади стає на заваді її концептуальному сприйняттю як самостійної, автономної інституції, внаслідок чого принципи та засади, які слугують фундаментом для існування локальної влади залишаються без належної уваги.

Хоча демократія не є досконалою, а її досягнення у вигляді, якого вона набуває у думках сучасних науковців видається примарним, сама її сутність є тим ідеалом організації публічної влади, процес досягнення якого вартий прикладення колосальних суспільних зусиль та витрати одного з

найбільш цінних людських ресурсів - часу. Побудова демократичної держави не має єдиної унікальної формули, або ж наперед визначених чітких та конкретних дії, які потребують реалізації для такої побудова. Утім, роки вивчення та дослідження демократичних процесів, глобальний початок яких, був закладений ще в минулих століттях, дозволяють крок за кроком виокремити, хоч і доволі абстрактні, та все ж такі, що відповідають людській дійсності, стандарти демократії.

Закономірно, що одним з таких стандартів став інститут локальної публічної влади, або ж його абсолютний синонім згідно з пропонованим законодавчим визначенням в Україні – місцеве самоврядування. Закономірність, на думку автора, полягає в тому, що саме місцеве самоврядування є тою ланкою публічної влади, яка знаходиться найближче до індивіда, а отже цілком природно привертатиме більшу частину його уваги. Найбільший ступінь наближеності до індивіда – це та ознака, якою охарактеризовує локальну владу значна частина зарубіжних вчених. Утім, її характеристики передують те значення і зміст, яким місцеве самоврядування наділяється у громадянському суспільстві.

М. Пезанович у своїй статті під назвою «Local Self-Government: A Must for Democracy, Civil Society and EU Integration» (з англ. – «Місцеве самоврядування: Необхідність для демократії, Громадянського суспільства та Євроінтеграції») задає контекст для своїх міркувань щодо ролі місцевого самоврядування через думки ліберального філософа середини XIX століття – Джона Стюарта Мілла про концепцію участі громадян в управлінні публічними справами [1]. Дж. С. Мілл зазначає, що широкомасштабне залучення громадян є однією з найбільш ефективних гарантій належного функціонування демократичної держави, яке збалансовує всесильний та всеосяжний державний апарат [1]. Автор звертає увагу на те, що усі сучасні суспільства розробили систему самоврядної місцевої влади, серед яких, у більшості випадків, базовою одиницею місцевого само-

врядування є муніципалітет. Одночасно, Дж. С. Мілл у своїй статті термін «місцеве самоврядування» вживає у значенні як легальна гарантія та практична імплементація права громадянина приймати участь в управлінні публічними справами в межах «місцевих громад» [1]. Спрощуючи означення сутності інституту місцевого самоврядування, автор через призму його сприйняття у суспільстві як ту ланку публічної влади, яка є відповідальною за прийняття рішень у тих політичних сферах, які мають безпосередній вплив на життя місцевих жителів, наприклад, у благоустрої територій, житлозабезпечення, працевлаштування та соціальний захист, сфера охорони здоров'я [1].

Вищенаведені твердження вчергове апелюють до аргументу своєрідної «наближеності» локальної публічної влади до громадянського суспільства, зокрема, через його здатність прямо впливати на оточення людини, на ті обставини та умови життя, з якими індивід пов'язує діяльність публічної влади у абстрактному розумінні її концепції.

Схожої точки зору висловлена також і Дж. Д. Говардом, який, аналізуючи різні точки зору, з яких сприймається локальна влада, зупиняється на поглядах місцевого громадянина. Застосовуючи такий соціологічний метод, Дж. Д. Говардом стверджує, що «безсумнівно, більшість громадян та навіть меншість, яка ніколи не проявляє жодної зацікавленості у суспільному житті, сприймає наявну систему місцевої влади, як належне, та не задає питань, щодо необхідності її існування» [2]. Таку тенденцію автор не вперше пов'язує із тим, що вирішення питань місцевого значення завжди є буде найбільш чутливим аспектом для місцевого населення. Утім, автор одночасно припускає, що навіть жоден з тисячі місцевих громадян не матиме чітких думок щодо проблеми структури місцевої влади [2].

Варто відзначити, що посилення на «наближеність» місцевої влади до індивіда, яке вже стало систематичним у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, свідчить про окремі соціальні тенденції у ролі місцевого самоврядування,

а також про його сприйняття у суспільстві через ідеї теорії раціонального вибору.

Однак, крім особливостей більш чутливого суспільного сприйняття, місцева влада характеризується також іншими засадами свого існування. Ідея місцевого самоврядування через наділення його ознаками наявності економічної самодостатності також не є новацією у політологічній думці. Зокрема Г. Уолен виражає своє розуміння місцевої влади як «систему субординованих локальних владних утворень, які зазнали свого розвитку у багатьох сучасних країнах» [3]. Кожна з умовних одиниць, які складають систему місцевої влади, характеризується: наявністю власної території та населення, інституційною структурою для законодавчих, виконавчих та адміністративних цілей, відокремленою легальною ідентичністю, і, нарешті, фіскальною автономією [3].

Твердження про таку засаду місцевої влади, як фіскальна автономія, використовувалося протягом численних етапів формування інституту. Утім, проблематика даної ідеї, в основному, знаходить своє відображення в дискусіях на тему практичних аспектів реалізації права на місцеве самоврядування всередині окремих держав. Характер фіскальної автономії місцевої влади вирішують три складові компоненти: структура системи влади, рівень локальної автономії, спроможності централізованого фінансування [4]. Структура у своїй суті означає кількість органів місцевої влади та їхній зв'язок з центральною владою; рівень локальної автономії передбачає міру здатності органів місцевої влади забезпечувати надання необхідних населенню послуг; спроможності централізованого фінансування у свою чергу відповідають за здатність покласти більш масштабні витрати на вищий рівень публічної влади [4].

Окрім ознаки економічної самодостатності місцевого самоврядування також відслідковуються і в нормативно-правовій площині. Так, прийнята у місті Страсбург Європейська хартія місцевого самоврядування 1985 року в час-

тині 1 статті 9 декларує, що «органи місцевого самоврядування мають право в рамках національної економічної політики на власні адекватні фінансові ресурси, якими вони можуть вільно розпоряджатися в межах своїх повноважень» [5]. Частина 2 вказаної норми додатково передбачає, що «обсяг фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування відповідає повноваженням, передбаченим конституцією або законом» [5]. Національна правова система доповнює та деталізує декларативні норми Європейської хартії місцевого самоврядування, зокрема через статтю 142 Конституції України, згідно з якою «матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад» [6]. Фактично, у такий спосіб наявність фінансових ресурсів як елемент економічної самодостатності доповнюються також й іншими видами майна, що одночасно слугує підґрунтям для нормативного закріплення інституту права власності локальної влади, або ж – комунальної.

Висновки. За результатами проведеного аналізу автор доходить висновку про наявність ряду елементів та факторів, які визначають основи, за допомогою яких існує та підтримується автономія місцевого самоврядування. До таких елементів належить, зокрема, феномен соціального сприйняття локальної влади, який полягає у можливості як територіальної громади загалом, так й індивіда зокрема, безпосередньо відчувати наслідки локальних рішень, а також у можливості впливати на рішення, які передують настанням таких наслідків, за відсутності інших елементів владно-управлінського посередництва. Крім того, наразі можна констатувати про інституційну необхідність наявності економічної самодостатності локальної влади для забезпечення її автономії. Такий елемент покликаний надавати місцевому самоврядуванню ресурси, у обсягах, які

будуть достатніми для виконання заданих цілей, що, власне, і знайшло відображення у, з-поміж іншого, і в нормативно-правовій площині.

Джерела:

1. Local Self-Government: A Must for Democracy, Civil Society and EU Integration, Mirko Pejanovic, 2006. Peacebuilding and Civil Society in BosniaHerzegovina. Ten Years after Dayton. Münster: Lit-Verlag URL https://berghof-foundation.org/files/publications/daytone_pejanovic_civilsoc.pdf
2. Local and regional government, George Douglas Howard, 1947. London, Cassell & co., ltd. URL <https://archive.org/details/localregionalgov0000cole/page/38/mode/2up>
3. Ideology, Democracy, and the Foundations of Local Self-Government, Hugh Whalen, 1960. The Canadian Journal of Economics and Political Science, Canadian Economics Association. URL <https://www.jstor.org/stable/138785>
4. The Continuing Redistribution of Fiscal Stress, Jeffrey I. Chapman, 1998, Lincoln Institute of Land Policy. URL <https://www.jstor.org/stable/pdf/resrep18551.4.pdf>
5. Конституція України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
6. Європейська хартія місцевого самоврядування URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

Viktor SENGETOVSKYI

SEPARATE PRINCIPLES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT AUTONOMY AS PUBLIC GOVERNMENT BRANCHES

Key words: territorial community, local self-government, public power, autonomy.

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2

The article examines the concept of local self-government in its interaction with elements of public power. The author analyzed certain sociological aspects of the perception of the institution of local government. An assessment was made of certain legal norms defining the principles of local self-government. An opinion is expressed about the systemic nature of the autonomy of local self-government and certain elements that support such a system are defined.

The purpose of the article is to study such a feature of the phenomenon of the institution of local self-government as its autonomy and the definition of individual elements that ensure the possibility of the existence of local government, taking advantage of the opportunity to independently solve issues of local importance and at the same time interacting with other government institutions.

* * *

УДК 351.07

Іван ПРОХОРЧУК,
аспірант 1-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету

Науковий керівник:
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету
Іван ЧЕРЛЕНЯК

**ОСОБЛИВОСТІ ЛОКАЛЬНОГО САМОВРЯДУВАННЯ В
УКРАЇНІ – ЕФЕКТИВНИЙ РОЗВИТОК
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Ключові слова: *особливості самоврядування, територіальна громада, законодавство, ефективний розвиток.*

Актуальність теми. У сучасний період розвитку демократії снує низка принципів, які лежать в основі локального самоврядування. По-перше, повноваження та відповідальність за прийняття рішень передаються на місцевий рівень, де вони ближчі до людей, яких вони стосуються [1], а по-друге, громадяни мають право обирати своїх представників та брати участь у прийнятті рішень на місцевому рівні; рішення приймаються на максимально низькому можливому рівні, з урахуванням місцевих потреб та особливостей, відповідальності за прийняті рішення.

Виклад основного матеріалу. Локальне самоврядування в Україні має низку особливостей, що відрізняють його від систем самоврядування в інших країнах. До цих особливостей належать: децентралізація влади через передачу повноважень на місцевий рівень; громадська участь у локальному самоврядуванні, де громадяни мають право на ознайомлення з проєктами рішень місцевих рад та брати участь у громадських слуханнях; внесення пропозицій до проєктів рішень місцевих рад; здійснення контролю за діяльністю місцевих рад та їх виконавчих органів.

Територіальні громади мають власні бюджети, які формуються за рахунок місцевих податків і зборів [2]. Це дає їм можливість самостійно розпоряджатися коштами та використовувати їх для вирішення найактуальніших проблем. Різноманітність форм самоорганізації громадян реалізується через громадські ради, старостинські округи, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків, інші форми самоорганізації, визначені законом.

Незважаючи на всі позитивні зміни, законодавство про локальне самоврядування в Україні все ще потребує вдосконалення. Це стосується, зокрема, питань фінансового забезпечення місцевого самоврядування, розмежування пов-

новажень між різними рівнями влади, контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування.

Чимало людей не цікавляться діяльністю місцевих рад та не беруть участі у громадському житті своїх населених пунктів. Саме це і дає можливість владі приймати нераціональні рішення, які можуть не тільки гальмувати розвиток громад і територій, а й завдавати їй шкоди [3].

Аналізуючи різні наукові дослідження можна виокремити функції локального самоврядування, розділяючи їх на дві основні категорії: внутрішні та зовнішні. Муніципалітети мають широкий спектр повноважень та можливостей для реалізації політик, спрямованих на покращення життя своїх громадян, в тому числі й через реалізацію програмно-цільових підходів [4].

Для того, щоб проаналізувати конкретний вплив локального самоврядування на соціально-економічний розвиток, авторами обрано Закарпатську обласну раду та прийняті нею відповідні програми, на реалізацію яких спрямовуються кошти. Інформацію для проведення аналізу зібрано з офіційного сайту Закарпатської обласної військової адміністрації [5].

Станом на 1 січня 2024 року в Закарпатській обласній раді чинні 46 регіональних програм. Для того, щоб проаналізувати вплив локального самоврядування на розвиток громади обрано програму, реалізація заходів якої передбачає залучення мешканців населених пунктів, на які поширюється дія програми. Таким чином, можна стверджувати, що активні місцеві мешканці мають не тільки можливість звернутися до ради, реалізуючи своє право на звернення, а й покращити соціально-економічний стан середовища, отримавши фінансування через фінансування місцевих програм та навіть залучити кошти донорів [4].

Незважаючи на всі ці проблеми, локальне самоврядування в Україні має значний потенціал для розвитку. Децентралізація влади, громадська участь та фінансова самостійність

громад дають їм можливість самостійно вирішувати свої проблеми та покращувати життя людей.

Висновки. Загалом, муніципалітети відіграють ключову роль у регіональних економічних та соціальних процесах. Ефективне локальне самоврядування може стимулювати економічний розвиток на місцевому рівні та покращити якість життя людей у громадах через чітке бачення розвитку регіону [5], а також розробляти та реалізовувати стратегії місцевого розвитку, залучати громадян до прийняття рішень; співпрацювати з іншими органами влади та громадськими організаціями за для формування ефективних рішень для вирішення міжмуніципальних проблем (екології, водопостачання, спеціальних економічних зон тощо).

Важливо також, щоб законодавство про місцеве самоврядування було досконалим та велася правильна комунікація з жителями громади. Локальне самоврядування відіграє ключову роль у місцевому розвитку, надаючи громадянам можливість брати участь у прийнятті рішень, що стосуються їхнього життя та громади.

Джерела:

1. Губа М.І. Програмно-цільовий підхід як інструмент управління громадою. *Вісник ХНТУ.2(77)*, 2021р. с.120-126. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.2.15>
2. Програмно-цільове бюджетування та ефективність бюджетних програм в Україні: проблеми та протиріччя в імплементації / Котіна Г.М., Степура М.М., Гиренко Х.В. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8055:10.32702/2307-2105-2020.7.63>
3. Посилення демократичного врядування на місцевому рівні в Україні. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/strengthening-local-democratic-governance-in-ukraine>

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2

4. Лопушняк Г. Бюджетні видатки як інструмент державного регулювання соціально-економічного розвитку України [Електронний ресурс]. Електронні текстові дані URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik6/fail/+Lopushnjak.pdf>.
5. Офіційний сайт Закарпатської обласної військової адміністрації. URL: <https://carpathia.gov.ua/diyalnist/ekonomichnij-blok/regionalni-programi-rozvitku>

Ivan PROKHORCHUK

FEATURES OF LOCAL GOVERNMENT IN UKRAINE – EFFECTIVE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Key words: *features of self-government, territorial community, legislation, effective development.*

In the modern period of the development of democracy, there are a number of principles that underlie local self-government. Firstly, decision-making powers and responsibilities are transferred to the local level, where they are closer to the people they affect, and secondly, citizens have the right to elect their representatives and participate in local decision-making; decisions are made at the lowest possible level, taking into account local needs and peculiarities, responsibility for the decisions made.

In general, municipalities play a key role in regional economic and social processes. Effective local self-government can stimulate economic development at the local level and improve the quality of life of people in communities through a clear vision of regional development [5], as well as develop and implement local development strategies, involve citizens in decision-making; to cooperate with other authorities and public organizations for the formation of effective solutions for solving inter-municipal problems (ecology, water supply, special economic zones, etc.).

* * *

УДК 329.1/6

Юрій ОСТАПЕЦЬ,
доктор політичних наук, професор,
професор кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету
(науковий керівник),

Олександр КЕМЕНЯШ,
аспірант 2-го року навчання спеціальності
«Політологія»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету

ЗАКАРПАТСЬКА «КОАЛІЦІАДА»: ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЛЬШОСТІ У ЗАКАРПАТСЬКІЙ ОБЛАСНІЙ РАДІ ВПРОДОВЖ 2020–2023 РОКІВ

Ключові слова: *Закарпаття, Закарпатська обласна рада, місцеві вибори 2020 року, коаліція, політичні партії.*

Актуальність теми. Відповідно до чинного законодавства, яке обумовлює функціонування місцевих органів влади, офіційно в обласних і міських радах партійні коаліції утворювати не потрібно. Але для ефективного функціонування представницьких органів влади на місцях утворення таких союзів є вимогою політичної практики. Звичайно, що це ситуативні домовленості, які укладаються для досягнення певних цілей (обрання керівництва рад, прийняття важливих рішень тощо). У часовому вимірі їх існування може бути як тривалістю всю каденцію, так і до декількох тижнів. Оцінити таку конфігурацію можна за розподілом посад: голова ради, його перший заступник, заступники. Це і є приблизні контури коаліції. Ми їх називаємо приблизними тому, що на місцевому рівні є ще така практика, коли політичні сили не можуть офіційно заявити про створення

коаліції (оскільки на загальнонаціональному рівні є заяви лідерів про виключення можливостей такої співпраці), але при роботі представницького органу влади вони співпрацюють спільно.

У той же час для вітчизняної політичної практики характерним є «переформатування» таких коаліцій на користь, як правило, пропрезидентських партій з метою отримання посилення президентської вертикалі влади. На нашу думку, практика такого «переформатування» має негативний вплив на розвиток місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу. Місцеві вибори 2020 р. відбулися у період завершення чергового етапу реформи децентралізації, наслідком якої були ліквідація значної кількості районів, шляхом їх об'єднання та утворення об'єднаних територіальних громад. Наприклад, на Закарпатті утворено 6 районів (було 13), один з яких – район компактного проживання угорців (Берегівський) і 64 ОТГ.

Зазначимо також, що місцеві вибори 2020 р. відбулися за новими правилами, які були запроваджені Виборчим кодексом України, прийнятим у грудні 2019 р. А нові правила встановили пропорційну систему виборів з напіввідкритими списками у територіальних громадах, які нараховують більше 10 тис. виборців, чим суттєво підвищили значущість політичних партій у виборчому процесі [1]. На Закарпатті вибори за партійними списками пройшли у 30 громадах краю.

Основними суб'єктами виборчого процесу на Закарпатті були такі партії:

1. «Парламентські політичні партії, які мають високий рейтинг в області, за виключенням партії «Голос»: «Слуга народу», «Європейська солідарність», ОПЗЖ, ВО «Батьківщина».

2. «Нові» регіональні політичні партії: «Команда Андрія Балоги», «Рідне Закарпаття».

3. «Старі» регіональні партійні бренди: КМКС-Партія угорців України (КМКС-ПУУ), Демократична партія угорців України (ДПУУ).

4. Регіональні партії, які приймають участь у виборах за технологією «політичної франшизи», сутність якої полягає в орендуванні партійного бренду на певний час. У даному випадку на час місцевих виборів. Наприклад, партії «Рідне місто», «Партія твого міста», «Разом Сила».

5. «Нові» загальноукраїнські партії: «За майбутнє» та партія мерів «Пропозиція».

6. Відомі загальнонаціональні партійні структури, які мають свою електоральну історію: «Громадянська позиція», «Свобода», «Сила і Честь», Радикальна партія Олега Ляшка», «Об'єднання «Самопоміч» та низка інших [2].

Змінилася на місцевих виборах 2020 р. на Закарпатті і сутність партійної конкуренції. Якщо більше 15 років поспіль головною політичною силою краю була партія «Єдиний Центр» (В. Балоба), з якою у різний час конкурували за вплив в області такі партійні структури як СДПУ (о), Партія регіонів, «Опозиційний блок», «Відродження», то на місцевих виборах 2020 р. уже було принаймні 8 розрізнених груп впливу («Команда Андрія Балоби», «Рідне Закарпаття», «Слуга народу», «Європейська солідарність», «Опозиційна платформа – За життя», ВО «Батьківщина», «За майбутнє», «КМКС-ПУУ»). Йдеться про те, що жодна з названих політичних сил не претендувала на одноосібне лідерство на Закарпатті, що і робило місцеві вибори 2020 р. малопрогнозованими.

За результатами аналізу виборів до Закарпатської обласної ради, міських та районних рад Ю, Остапець та Ю. Копинець роблять такі висновки: «1) виборам до вказаних місцевих рад був притаманний високий рівень конкуренції, оскільки процентні показники партій, які отримали депутатські мандати коливаються в межах від 5 % до 26 %, а кількість партій, які подолали виборчий бар'єр від 6 до 8; 2) регіональні (місцеві партії) за результатами виборів до об-

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2

ласної ради отримали 42, 1 % голосів виборців, парламентські партії – 48, 3 %, а решту 9, 3 % – здобула нова загальноукраїнська партія «За майбутнє» [2].

Результати виборів 2020 р. до Закарпатської обласної ради подано в таблиці 1.

Таблиця 1
Результати виборів до Закарпатської обласної ради 25 жовтня 2020 року

Політичні партії	Відсоток голосів, %	К-ть депутатських мандатів
Рідне Закарпаття	18,7	12
Слуга народу	17,1	11
ВО «Батьківщина»	12,5	8
«КМКС»-ПУУ	12,5	8
Команда Андрія Балоги	10,9	7
Європейська солідарність	9,4	6
За майбутнє	9,3	6
Опозиційна платформа – За життя (ОПЗЖ)*	9,3	6
Всього		64
Результат «регіональних» партій	42,1	27
Результат парламентських партій	48,3	37

Джерело: побудовано автором на основі [2; 3]

** діяльність ОПЗЖ заборонена у відповідності до Указу Президента України від 19 березня 2022 року як такої, яка підтримала російську агресію проти України*

Отже, за результатами виборів до Закарпатської обласної ради було обрано 8 політичних партій: 4 парламентські

(«Слуга народу», ВО «Батьківщина», «Європейська солідарність», «Опозиційна платформа – За життя»), 3 регіональні («Рідне Закарпаття», «КМКС»-Партія угорців України, «Команда Андрія Балоги») та нова політична партія «За майбутнє». Головою обласної ради 7 грудня 2020 р. був обраний очільник Закарпатської ОДА О. Петров («Слуга народу»), який очолив на виборах партійний список до Закарпатської обласної ради. За нього проголосували 37 депутатів. За В. Русина («За майбутнє») віддали голоси 17 депутатів. Таким чином, до коаліції увійшли (37): «Слуга народу» (11), «Рідне Закарпаття» (12), ВО «Батьківщина» (8), «Європейська солідарність» (6). Заступниками голови обласної ради були обрані: А. Шекета (ВО «Батьківщина»), Д. Ман («Європейська солідарність»). «Рідне Закарпаття» отримало посаду очільника ОДА: ним став А. Полосков (7 грудня 2020 р.). Відповідно в опозиції залишилися: «За майбутнє» (6), КМКС-ПУУ (8), «Команда Андрія Балоги» (7), ОПЗЖ (6).

Незважаючи на домовленість, протиріччя в системі обласної влади з'явилися відразу після виборів. На Закарпатті утворилися два центри впливу – «губернаторський» («Рідне Закарпаття»), який вів свою гру, хоча мав представляти президентську вертикаль – і обласної ради, де керував прямий представник партії В. Зеленського – О. Петров. Із таким розкладом політичних сил «Слуга народу» почала втрачати вплив на Закарпатті, оскільки і «законодавча» гілка влади Закарпаття (обласна рада) не була підконтрольна О. Петрову.

Для вирішення цього питання (і для переформатування Закарпатської обласної та Ужгородської міської рад) був призначений новий керівник Закарпатської обласної організації партії «Слуга народу» (березень 2021), народний депутат України М. Тищенко. М. Тищенко почав формувати у обласній раді нову коаліцію (38): ОПЗЖ (6), «Команда Андрія Балоги» (7), «За майбутнє» (6), КМКС (8), «Слуга народу» (11).

Але відчувши слабкість «Слуг народу» на Закарпатті основні політичні гравці краю вирішили створити свою коаліцію і без партії «Слуга народу». Зазначимо, що основні політичні партії Закарпаття (крім «Слуги народу») мають розбудовані структури, які перш за все представляють бізнесові клани. Відтак О. Петров депутатами був відправлений у відставку (місцевий політикум не довіряє «чужинцям»), а 25 листопада 2021 р. на черговій сесії обласної ради її головою був обраний В. Чубірко (37): «Рідне Закарпаття» (12), «Команда Андрія Балоги» (7), ВО «Батьківщина» (8), «Європейська солідарність» (6), ОПЗЖ (6). В. Чубірко отримав 37 голосів. Не приймали участі у голосуванні партії «Слуга народу», «За майбутнє» та КМКС. Така коаліція була вигідною В. Балозі, якого і вважають її архітектором, оскільки В. Чубірко є давнім соратником останнього. Заступниками голови ради були обрані А. Шекета (ВО «Батьківщина») та В. Дем'янчука («Європейська солідарність»). З 1 грудня ще одну посаду заступника голови ради отримала представниця партії «За майбутнє» А. Сушко [2; 3].

Президент України В. Зеленський у відповідь на утворення такої коаліції призначив 10 грудня 2021 р. нового голову Закарпатської обласної адміністрації (ЗОДА) – полковника СБУ В. Микиту. Боротьба за впливи в області продовжилася.

Протистояння голови ЗОДА і обласної ради (В. Микита – В. Чубірко за яким простежувалась і фігура В. Балоги) привели до чергового переформатування обласної ради під керівництвом чинного голови уже Закарпатської військової адміністрації В. Микити. 27 вересня 2023 р. В. Чубірко був відправлений у відставку і обласна рада проголосувала за нового очільника, представника партії «Слуга народу» – Р. Сарая. За його кандидатуру проголосувало 42 депутати: «Рідне Закарпаття» (12), «Слуга народу» (11), ВО «Батьківщина» (8), «Європейська солідарність» (6), «За майбутнє» (6) (у голосуванні не брав участі один із представників коаліції). В опозиції залишилися: «Команда Андрія Балоги»

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2

(7), КМКС (8), позафракційні / колишні члени ОПЗЖ (6). Заступниками голови ради залишилися ті ж самі політики: А. Шекета (ВО «Батьківщина»), В. Дем'янчук («Європейська солідарність») та А. Сушко («За майбутнє»).

Висновки. Як бачимо, в результаті останнього переформатування обласної ради влада повністю зосередилася і монополізувалася у представників партії «Слуга народу». Подвійне «переформатування» коаліції більшості в Закарпатській обласній раді – яскравий приклад того, як в українському політикумі будується президентська вертикаль влади на місцях (голова обласної адміністрації отримує в раді пропрезидентську більшість).

Такий механізм далекий від демократичного урядування, є ознакою авторитарного правління і в кінцевому результаті приводить до ослаблення місцевої демократії.

Джерела:

1. Виборчий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20#Text> (дата звернення 01.02.2024).
2. Остапець Ю., Копинець Ю. Регіональні особливості електоральних практик у контексті місцевих виборів 2020 року. *Політичні партії і вибори: збірник статей і тез за результатами четвертої міжнародної наукової конференції кафедри політології «Політичні партії і вибори: українські та світові практики» (пам'яті Юрія Романовича Шведа) від 28 листопада 2020 року / за ред. Анатолія Романюка і Віталія Литвина. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. С. 14–34.*
3. Пащенко В. «Переворот» в Закарпатській облраді: перерозподіл старого і опіка Києва. URL: <https://zakarpattya.net.ua/Blogs/213170-Perevorot-v-Zakarpatskii-oblradi-pererozpodil-staroho-i-opika-Kyieva> (дата звернення 01.02.2024).

4. Хто пройшов до Закарпатської обласної ради: партійність, гендер, досвід. URL: https://www.opora.ua.org/news/vybory/mistsevi-vybory/mistsevi_2020/22218-khto-proishov-do-zakarpatskoyi-oblasnoyi-radi-partiinist-gender-dosvid (дата звернення 01.02.2024).

Yurii OSTAPETS, Oleksandr KEMENYASH

TRANSCARPATHIAN "COALITION": TRANSFORMATION OF THE MAJORITY IN THE TRANSCARPATHIAN REGIONAL COUNCIL EXTENSION OF 2020–2023 YEARS

Key words: Transcarpathia, Transcarpathian Regional Council, local elections of 2020, coalition, political parties.

The results of the elections to the Zakarpattia Regional Council in 2020 have been characterized. It was noted that eight political parties overcame the 5% voter barrier: "Servant of the People", VO "Batkivshchyna", "European Solidarity", "Opposition Platform - For Life", "Native Transcarpathia", "KMKS"-Party of Hungarians of Ukraine, "Andrii Baloga's team", "For the future".

The peculiarities of the "reformatting" of the majority coalition in the Transcarpathian Regional Council during 2020–2023 have been studied. It was concluded that this mechanism of "reformatting" the majority has a negative impact on the development of local self-government.

УДК 342.821

Юрій ОСТАПЕЦЬ,
*доктор політичних наук, професор,
декан факультету суспільних наук
Ужгородського національного університету,*

Едуард ГРАБЧАК,
*аспірант 1-го року навчання
спеціальності «Політологія»
кафедри політології
Ужгородського національного університету*

Ключові слова: *Європейський Союз, парламентські вибори, політичні партії, партійні системи, мейнстримні партії, партії «нової політики», праворадикальні (ультраправі) партії.*

ВПЛИВ ПАРЛАМЕНТСЬКИХ ВИБОРІВ 2023 РОКУ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПАРТІЙНИХ СИСТЕМ

Актуальність теми. Європейський Союз назвав підтримку України серед своїх головних досягнень 2022 року. Але існує невизначеність щодо того, чи збережеться така підтримка надалі. Важливу роль у її збереженні відіграє відповідь на питання про те, кого обрали європейці на парламентських виборах у 2023 р. Адже результати виборів можуть надати можливість отримати владу / мати суттєвий вплив на прийняття рішень євроскептикам, або ультраправим партіям, які, як правило, підтримують Росію. У 2022 р. таким прикладом були вибори в Угорщині на яких черговий раз переміг В. Орбан, котрий відкрито підтримує В. Путіна і військову агресію проти України. А у 2023 р. Р. Фіцо у Словаччині та Г. Віддерс у Нідерландах.

Суттєві зміни за результатами виборів відбулися в акторному складі партійних систем Словаччини та Нідерландів. Значного успіху досягли праворадикальні партії у Фінляндії (член урядової коаліції, «Справжні фіни») та Нідерландах (переможниця виборів, «Партія свободи»). Виборчі кампанії відбувалися у контексті протистояння мейнстримних партій та партій нової політики. Вказані вище тенденції потребують аналізу та пояснення з метою окреслення перспективи розвитку політичних партій і партійних систем у країнах Європейського Союзу.

Виклад основного матеріалу. У 2023 р. парламентські вибори відбулися у 8 країнах Європейського Союзу: Естонії (28.02.2023 – 05.03.2023), Фінляндії (02.04.2023), Болгарії (02.04.2023), Греції (21.05.2023), Іспанії (23.07.2023), Словаччині (30.09.2023), Польщі (15.10.2023) та Нідерландах (22.11.2023).

До головних чинників впливу на виборчі процеси у країнах Європейського Союзу можна віднести такі:

- 1) російсько-українська війна;
- 2) міграційні процеси та розробка міграційної політики європейських держав;
- 3) конкуренція у боротьбі за голоси виборців «мейнстримних» партій і партій «нової політики»;
- 4) нове соціально-політичне розмежування «глобалізована еліта – антиглобалістськи налаштовані маси», яке має різні прояви у залежності від національної специфіки політично розвитку держав ЄС;
- 5) національні особливості виборчих кампаній, де вплив на результати виборів мали локалізовані і фрагментовані соціально-політичні конфлікти, які мали тимчасовий, монопроблемний характер. У той же час у рамках парламентських електоральних циклів такі суперечності обумовлюють електоральний вибір;
- 6) популярність праворадикальних політичних партій, які суттєво змінили свою риторику та зробили відчутний «зсув» до центру по шкалі «ліві – праві» трансформуючись у класичні

консервативні партії, які в свою чергу також змістилися до центру, перетворюючись на правоцентристські партії з ідеологічним вкрапленням лібералізму і соціал-демократії.

Для аналізу результатів парламентських виборів у країнах Європейського Союзу у 2023 р. та їхнього впливу на трансформацію. Партійних систем нами побудовані дві підсумкові таблиці: кількісні показники результатів парламентських виборів у країнах Європейського Союзу у 2023 році (таблиця 1) і характеристика партійних систем країн ЄС за результатами парламентських виборів 2023 року (таблиця 2).

Таблиця 1

Кількісні показники результатів парламентських виборів у країнах Європейського Союзу у 2023 році

Країна, к-ть парл. місць	Явка виборців, %	Індекс волат.	К-ть п. п./ к-ть н. п.	Урядова коаліція
Естонія (101)	63,5	22,7	6/0	Партія реформ, «Естонія -200», СДПЕ
Фінляндія (200)	71,9	10,1	10/0	«Національна коаліція», «Справжні фіни», ШНП, «Християнські демократи»
Болгарія (240) (позачергові)	40,5	14,7	6/0	Ротація уряду між партіями ГЕРБ і «Продовжуємо зміни»
Греція (300)	53,7	14,0	8/3	Одноосібний уряд партії «Нова

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2

(позачергові)				демократія»
Іспанія (350) (позачергові)	69,9	13,6	11/1	ІСРП, «Sumer» та регіональні націоналістичні партії
Словаччина (150) (позачергові)	68,4	57,4	7/2	«Напрямо-соціальна демократія», «Голос-соціальна демократія», СНП
Польща (460, нижня палата)	74,3	14,1	5/0	«Громадянська коаліція», «Третій шлях», «Лівиця» (усі виборчі об'єднання»
Нідерланди (150, нижня палата) (позачергові)	77,8	36,1	15/1	не створена

Умовні позначення: СДПЕ – Соціал-демократична партія Естонії, ШНП – Шведська народна партія, ГЕРБ – Громадяни за європейський розвиток Болгарії, ІСРП – Іспанська соціалістична робітничка партія, СНП – Словацька національна партія, н. п. – парламентські партії, н. п. – нові партії.

Джерело: побудована авторами на основі [1; 2].

Таблиця 2

Характеристика партійних систем країн ЄС за результатами парламентських виборів 2023 року

Країна, к-ть парл. місьць	Нові ліві	Нові праві	Мейнстримні партії
Естонія (101)		ЕКНП	ЦПЕ, СДПЕ, «Вітчизна»
Фінляндія (200)	Лівий союз, Зелений союз	Справжні фіни	Національна коаліція, СДФ, ШНП, Християнські демократи, Фінляндський центр
Болгарія (240) (позачергові)	Рух за права і свободи	Відродження	БСП, ГЕРБ, Продовжуємо зміни
Греція (300) (позачергові)	СІРІЗА, Пасок, Курс свободи	Спартанці, Грецьке рішення	Нова демократія, Комуністична партія Греції
Іспанія (350) (позачергові)	«Sumar», Подемос (Можемо !)	Вокс/Голос	Народна партія, ІСПП – Іспанська соціалістична робітничая партія
Словаччина (150)	Голос –	Республіка	Напряма – Соціальна

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2

(позачергові)	Соціальна демократія		демократія, Прогресивна Словаччина
Польща (460)	Нові ліві, Ліві разом, Партія зелених	Конфедерація свободи і незалежності	Право і справедливість, Громадянська платформа
Нідерланди (150) (позачергові)	Зелені-ліві, Фермерсько-Громадянський Рух, Партія захисту тварин	Партія свободи, Форум за демократію	Народна партія за свободу і демократію, Демократи 66, Партія праці, Соціалістична партія

Умовні позначення: ЕКНП – Естонська консервативна народна партія, ЦНП – Центристська партія Естонії, СДПЕ – Соціал-демократична партія Естонії, ШНП – Шведська народна партія, БСП – Болгарська соціалістична партія, ГЄРБ – Громадяни Болгарії за європейський вибір, ІСРП – Іспанська соціалістична робітничка партія, СІРІЗА – грецька лів партія «Коаліція радикальних лівих – Прогресивний альянс», ПАСОК – грецька соціал-демократична партія «Загальногрецький соціалістичний рух», Sumar – ліва політична партія Іспанії, яка на виборах 2023 р. утворила виборчий блок з низкою собі подібних партій.

Джерело: побудована авторами на основі [1; 2]

У контексті побудованих порівняльних таблиць нами і будуть зроблені висновки щодо впливу парламентськм

виборів на конфігурацію і акторний склад партійних систем країн ЄС у яких відбулися вибори у 2023 р.

По-перше, конфігурацію партійних систем країн Європейського Союзу за результатами парламентських виборів 2023 р. можна визначити як двоблокові багатопартійні системи поміркованого плюралізму. Окрім Словаччини та Нідерландів (результати виборів назвали «політичним землетрусом») не відбулося суттєвих змін і в акторному складі партійних систем, про що засвідчує величина індексу електоральної волатильності (класичний варіант індексу): індекс волатильності в Естонії – 22,7, Фінляндії – 10,1, Болгарії – 14,7, Греції – 14,0, Іспанії – 13,6 Польщі – 14,1, Нідерландах – 36,1, Словаччині – 56,6 (див. Таблиця 1). Таким чином, лише в Словацькій Республіці та Нідерландах відбулися суттєві зміни у електоральних уподобаннях громадян. У Словаччині до парламенту проходять дві нові партії («Прогресивна Словаччина», «Голос – Соціал-демократія»), повертаються до парламенту «старі, мейнстримні» партії (Християнсько-демократичний рух, «Свобода і солідарність»), не отримують депутатські мандати ультраправі партії («Котлебівці – Народна партія Наша Словаччина», «Республіка»). А в Нідерландах перемогу на виборах здобуває праворадикальна «Партія свободи» та отримує 12,8 % голосів виборців (20 депутатських мандатів) нова політична партія утворена у 2023 р. – «Новий суспільний договір».

По-друге, крім Болгарії (40,5 %) на парламентських виборах у країнах ЄС була зареєстрована висока явка виборців: Естонії (63,5 %), Фінляндії (71,9 %), Словаччині (68,4 %), Іспанії (69,9 %), Польщі (74,3 %), Нідерландах (77,8 %) (див. Таблиця 1). Висока явка – це свідчення того, що громадяни активно приймають участь у виборі тих, хто найближчим часом має визначити внутрішню і зовнішню політику їхніх держав. Низький рівень явки у Болгарії пояснюється тим, що у 2023 р. відбулися п'яті позачергові вибори, починаючи з 2021 р., і громадяни «втомилися» обирати тих, хто не може сформувати урядову коаліцію.

По-третє, парламентські вибори 2023 р. у країнах ЄС показали, що російсько-українська війна має вагомий вплив на їх результати. І ця тенденція в майбутньому буде посилюватися. Йдеться про те, що відношення до російсько-української війни стає новим соціально-політичним виміром, який розмежує електоральні уподобання виборців і передвиборчі месиджі політичних партій. І якщо результат виборів у Естонії, Фінляндії, Болгарії, Польщі і т. д. не вплинув на політику цих країн щодо України, то електоральний результат у Словаччині кардинальним чином змінює ставлення до України: урядовий кабінет Р. Фіцо відразу задекларував про припинення військової допомоги Україні. Про припинення військової допомоги у своїх передвиборчих месиджах говорив і переможець виборів у Нідерландах Г. Вільдерс («Партія свободи»). Слід також зазначити, що кремлівські наративи мали значний вплив на електоральний вибір, а відтак проросійські партії здобули депутатські мандати в Болгарії («Відродження»), Польщі («Конфедерація свободи і незалежності»), Словаччині («Напряма – соціал-демократія», «Словацька національна партія»), Нідерландах («Партія свободи») [1].

По-четверте, результати виборів засвідчили коливання «електорального маятника» у бік «мейнстримних» партій (незважаючи на високий результат «Справжніх фінів» та «Партії свободи»): зафіксований низький рівень підтримки праворадикальних («Котлебівці – Народна партія Наша Словаччина», «Республіка», «Конфедерація свободи та незалежності», «Грецьке рішення») та популістських («Є такий народ», «Звичайні люди та незалежні особистості») партій, а серед 68 політичних партій, які здобули депутатські мандати, лише сім були «новими», а інші подолали виборчий бар'єр і на попередніх виборів. Також слід зазначити, що лише одна праворадикальна партія (Справжні фіни) поки що увійшла до урядової коаліції. Урядова коаліція в Нідерландах на час написання статті ще не створена. В основному ж

урядові коаліції були утворені «мейнстримними» політичними партіями партіями (див. Таблиця 2).

Висновки. У країнах Європейського Союзу, де відбулися парламентські вибори 2023 р., конфігурація партійних систем не була змінена. Вона і надалі залишилася двоблоковою системою поміркованого плюралізму. В той же час у деяких з країн суттєво змінилися електоральні уподобання виборців (Словаччина, Нідерланди). Головні типи партій, які утворюють партійні системи є такі: «нові праві», «нові ліві» та мейнстримні партії.

Джерела:

1. Остапець Ю., Нестер О., Фюрейс А. Характеристика парламентських виборів 2023 року у країнах Центральної Європи. *Україна – Європейський Союз: Формат розвитку відносин України та країн Центральної Європи у контексті російсько-української війни, гарантій безпеки та реінтеграції тимчасово окупованих територій. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 20 жовтня 2023 року) / Ю. Остапець (голова редкол.); відповідальні за випуск: М. Зан, В. Гиря. Ужгород: ТОВ «РІК-У», 2023. С. 118–126.*
2. The European Elections Monitor. URL: <https://www.robert-schuman.eu/en/publications/observatoire-des-elections-en-europe/2023> (дата звернення 15.02.2024).

Yury OSTAPETS, Eduard GRABCHAK

THE INFLUENCE OF THE PARLIAMENTARY ELECTIONS OF 2023 IN THE COUNTRIES OF THE EUROPEAN UNION ON TRANSFORMATION PARTY SYSTEMS

Key words: *European Union, Western Europe, parliamentary elections, political parties, party systems, mainstream parties, "new politics" parties, right-wing radical (ultra-right) parties.*

Parliamentary elections in 8 countries of the European Union, which took place in 2023, were analyzed: Estonia (28.02.2023 – 05.03.2023), Finland (02.04.2023), Bulgaria (02.04.2023), Greece (21.05.2023), Spain (23.07. .2023), Slovakia (30.09.2023), Poland (15.10.2023) and the Netherlands (22.11.2023).

It was concluded that in the countries of the European Union, where the 2023 parliamentary elections were held, the configuration of party systems did not change. It continued to be a two-bloc system of moderate pluralism. At the same time, the electoral preferences of voters have changed significantly in some countries (Slovakia, the Netherlands). The main types and parties that form party systems are the following: "new right", "new left" and mainstream parties.

* * *

УДК 331

Олександр КАНЮК,
*аспірант 1-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

Науковий керівник:
доктор наук державного управління, доцент,
професор кафедри соціології та соціальної роботи
Ужгородського національного університету
Маріан ТОКАР

АНТИКРИЗОВІСТЬ МЕНЕДЖЕРА-КЕРІВНИКА: ОСНОВНІ АКЦЕНТИ

Ключові слова: публічне управління, антикризове управління, менеджер-управлінець, управлінські рішення.

Актуальність теми. Антикризове управління є важливою частиною роботи менеджерів-управлінців середньої та вищої управлінської ланки. Саме прийняття найоптимальніших рішень, що враховують можливі проблеми, може допомогти суб'єкту господарської діяльності уникнути можливих бар'єрів та перепон у своїй перспективній діяльності, а отже – вчасно та якісно виконати поставлені задачі. При цьому зауважимо, що антикризове управління передбачає не тільки моніторинг та вчасне виявлення ймовірних проблем, але й оперативне вирішення поточних проблемних ситуацій, що вже склались.

Таким чином, у всіх цих випадках діяльність менеджера-управлінця зводиться до необхідності прийняття найоптимальніших управлінських рішень. Для того, щоб зрозуміти, що таке «найоптимальніше» управлінське рішення, слід розтлумачити значення кожного з цих понять.

Проблемам антикризкової діяльності менеджера-управлінця в контексті важливості прийняття правильних та ефективних управлінських рішень присвячено чимало наукових досліджень. Специфіка даної проблеми вказує на міждисциплінарний характер, оскільки переплітається зі сферами державного та публічного управління, економіки, політології, психології, менеджменту, логістики, лідерства тощо.

Зокрема, такі науковці як В. Василенко [9], Д. Дерлоу [1], М. Лесечко [2], Н. Сапа [8], В. Чопенко [3] досліджували прийняття управлінських рішень. Однак, прийняття управлінських рішень в такій складній ситуації як «криза організації» не є достатньо дослідженим процесом, а матеріал за даною тематикою не систематизований і розроблений не в повному обсязі.

Метою статті є необхідність визначити й конкретизувати умови для антикризкової місії менеджера-управлінця в контексті важливості прийняття ефективних управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Насамперед, переходячи до аналізу основної частини проблеми, необхідно чітко визначити предметно-категоріальні цілі. Звернемо увагу, наприклад, на одне з ключових із них – рішення. Так, поняття «рішення», як вважає Д. Дерлоу, – це той пункт, у якому вибір робиться між альтернативними та, як правило, конкуруючими можливостями. Відправним моментом може бути та мить, коли дія вже робиться у певному напрямку, а решта можливостей відкидається. Саме дія, зроблена у визначеному напрямку, надає рішенню значущості [1, с. 26].

Управлінське рішення від звичайного відрізняється змістом і масштабом майбутніх результатів, які зміняться внаслідок його реалізації. При прийнятті управлінського рішення, менеджери-управлінці середньої та вищої ланки здійснюють більш вагомий вплив на суспільство, адже їх вибір у перспективі відобразиться на більшу кількість суб'єктів. Тому під цим кутом зору управлінське рішення є вибором альтернативи, здійсненим управлінцем у рамках його посадових повноважень і компетенції, а також таким, що спрямований на досягнення цілей і завдань певної організації [2, с. 11].

Для прийняття саме ефективного і найоптимальнішого рішення для організації, ми вважаємо, найбільш прийнятними наступні критерії:

- рішення прийнято враховуючи всі можливі статистичні дані, що є дотичними до вирішення проблеми;
- рішення прийнято враховуючи всі пропозиції суб'єктів, що дотичні до реалізації рішення, або підготовці до вибору однієї з альтернатив вирішення;
- рішення позитивно вплине на майбутнє існування суб'єкта господарювання;
- рішення відповідає стратегії, місії та планам суб'єкта господарювання;
- рішення можливо реалізувати за допомогою наявних ресурсів, або ресурсів, що буде залучено в рамках реалізації рішення;

- рішення не суперечить чинному законодавству країни, в якому це рішення приймається;
- ресурсна результативність прийнятого рішення переважає за витрати, що потрібні для підготовки та реалізації управлінського рішення;
- рішення є таким, що оптимальне для суб'єкту у порівнянні час/ресурсозатратність.
- наслідки прийнятого рішення можливо об'єктивно оцінити в майбутньому.

Прийняття «правильного» управлінського рішення (хоча ми вважаємо кращим використання терміну «найоптимальнішого» – *авт.*) багато в чому залежить і від психологічних особливостей управління. Науковці Дж. Вілкокс, Е. Вілкокс, К. Коуен відзначають такі психологічні особливості прийняття рішення (за інтерпретацією С. Харчук):

- «більшість осіб, які приймають управлінські рішення, переоцінюють свої здібності та здатності в прогнозуванні бажаних результатів, і чим складніше ситуація, тим помітніше це виявляється;
- досить часто особи, які приймають управлінські рішення, вважають виниклі проблеми або такими, що становлять небезпеку, або такими, що створюють нові можливості для розвитку, що ґрунтується на переоцінці чи недооцінці наявної інформації;
- коли вибір з низки реальних можливостей уже здійснено, він стає домінуючим як переконання, що призводить до втрати інших суттєвих можливостей;
- вибірковість сприйняття призводить до того миттєвого упізнання керівниками будь-яких ознак, що підкріплюють їхні стереотипи, які вони організовують відповідно до своїх переконань, створюючи таким чином перешкоди для відкритої комунікації. І тому вони часто зупиняються на вже апробованому раніше рішенні, відмовляючись від аналізу інших альтернатив;
- для людей властиво у стані напруги, невпевненості або стомленості зосереджувати свою увагу на найменшому об-

сязі доступної інформації; у подібній ситуації особи, що ухваляють рішення, автоматично реагують лише на один (нерідко випадковий і не найголовніший) елемент ситуації;

- на вибір керівника при ухваленні рішення так чи інакше впливає як ступінь опрацювання проблеми, її формулювання, так і стиль викладення, тобто комунікаційні чинники, під впливом яких робиться вибір;

- схильні до авторитаризму керівники здатні беззастережно вірити в традиційні цінності, замикатися в собі, не сприймати новаторства та інновацій, бачити світ повним погроз і швидко ухвалювати рішення, базуючись на мінімумі інформації;

- нарешті, індивідуальні психологічні характеристики можуть впливати на відбір даних, необхідних для ухвалення рішення: перш за все, сприймаються дані, які потенційно пов'язані з потребами; не враховуються ті, що не відповідають цінностям або віруванням; відбираються на основі особистих орієнтацій; помічаються лише ті, що ґрунтуються на попередньому досвіді; краще виявляються дані, які відповідають початку або кінцю події тощо» [3].

Варто наголосити, що прийняття ефективних антикризових управлінських рішень також передбачає додаткові труднощі для самого керівника-управлінця. Серед них, на думку авторів, часто можуть бути:

- *обмеження в часі*. Будь-яка криза характеризується важливістю швидкого прийняття управлінських рішень. Це пояснюється тим, що чим швидше будуть прийняті найоптимальніші рішення – тим швидше організація вийде з кризи. Це створює додатковий тиск для менеджера-управлінця, адже в разі прийняття не вірного рішення – для виправлення ситуації знадобиться ще більше часу;

- *обмеження в ресурсах*. На організаціях, коли відбувається криза, вона часто супроводжується обмеженням в ресурсах. При необмежених ресурсах можна вийти з будь-якої ситуації, але оскільки потрібно діяти з тим, що в орга-

нізації є наразі, криза часто супроводжується пошуком додаткових ресурсів, які можна залучити ззовні;

- *обмеження в людському капіталі.* Організації стикаються з труднощами обмеження в людському капіталі, якщо менеджер-управлінець беручи на себе роль лідера, не може переконати співробітників у тому, що організація зможе перебороти цю тимчасову кризу. Крім того, що співробітники часто покидають робоче місце в пошуках нового майбутнього, з проблема обмеження в людському капіталі також передбачає демотивацію та деморалізацію співробітників, що не звільнились. Вони, спостерігаючи за своїми колегами, часто можуть замислюватись та ставити під сумнів те, що організація зможе перебороти кризу. Більше того, навіть якщо співробітники не звільнились за власним бажанням, під час кризи організації часто вирішують звільнити частину співробітників. У такому випадку, менеджеру-управлінцю потрібно бути готовим підтримати співробітників, що не були звільнені, та переконати їх, що вони на довго залишаться в організації та разом будуватимуть її майбутнє, в іншому випадку – слід також очікувати деморалізацію та демотивацію колег;

- *обмеження у фінансуванні.* Однією з найбільш масштабних та найчастіших проблем під час прийняття ефективних антикризових управлінських рішень є обмеження у фінансуванні. В разі присутності фінансування організації, попередні три пункти можна було б вирішити простіше, але криза часто супроводжується відсутністю вільних оборотних коштів, що додатково негативно впливає на пошук оптимальних управлінських рішень, які можуть «витягнути» організацію з кризи.

Ці труднощі суттєво впливають на психологічні особливості прийняття управлінських рішень, адже під час кризи, керівник, так само як і суб'єкт управління, може перебувати в стресовому стані. В умовах війни цей показник зростає в силу людської природи реагування на загрози без-

пеці та життю. Отже, поняття «рішення» є важливим в змісті аналізу основної частини проблеми.

Тепер проаналізуємо значення і сутність поняття «криза», що важливе в контексті прийняття ефективних управлінських рішень. Термін «криза» походить від грецького слова «*krisis*», яке означає «рішення з якого-небудь питання або рішення в сумнівній ситуації» [4]. Також може означати «вихід, рішення конфлікту». У цьому значенні даний термін знаходить найчастіше застосування у медичній практиці, де трактується як вирішальна фаза проходження хвороби.

У медицині, про кризу говорять тоді, коли хвороба посилює інтенсивність, переходить в іншу хворобу або взагалі закінчується смертю. Лаконічне формулювання дано Р. Козеллеком: криза – це «ледве вимірний переломний момент, при якому рішенням є або смерть, або життя» [5].

Отже, тут також проявляється міждисциплінарність проблеми. Так, наприклад, крім інших, класична економічна категорія «кризи» означає небажану і драматичну фазу в економічній системі [8, с. 107].

У складі економічних криз виділяють *фінансові* – кризи грошового вираження економічних процесів (наприклад, фінансово-грошових можливостей певної системи). *Соціальні кризи* виникають при загостренні протиріч чи зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень. Соціальні кризи найчастіше є продовженням і доповненням криз економічних, хоча можуть виникати й самі по собі.

Політичні кризи (складовими елементами яких є, зокрема: втрата респектабельності й авторитету апарату управління, розкол у партіях; ідеологічна криза – руйнація принципів, підвалин, моральності, зростання злочинності; криза реалізації інтересів різних соціальних груп та класів тощо), як правило, торкаються всіх сторін розвитку суспільства і з часом трансформуються в кризи економічні. Непомірна бюрократизація часто є проявом організаційної кризи [6].

Під час соціальних та економічних перетворень виникають *психологічні кризи*, що виявляються у вигляді стресу,

який набуває масового характеру; це почуття непевності, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю та соціальним станом.

Технологічна криза виникає як криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях, наприклад, це може бути криза технологічної несумісності виробів, криза відторгнення нових технологічних рішень. Такі кризи можуть виглядати як кризи науково-технічного прогресу [7].

Структурна криза є порушенням закону пропорційного розвитку суспільного виробництва. Це виявляється в серйозних диспропорціях між галузями, з одного боку, і випуском найважливіших видів продукції в натуральному вираженні, необхідних для збалансованого розвитку, з іншої [9, с. 34–35].

Загалом, каталізатором кризових процесів є коливання і негативні явища, що відбуваються в соціально-економічному житті суспільства [8, с. 107].

Таким чином, суб'єкт господарської діяльності, з метою продовжити свою майбутню діяльність повинен пережити кризовий стан. Менеджери-управлінці мають бути зосереджені на тому, щоб суб'єкт управління, перш за все, зміг пережити кризу. Відповідно, стратегії організації має базуватись не на розвитку та розширенні діяльності, що ефективно працювала до кризи, а на адаптації до нових умов, що склались.

Звідси виводимо й розуміння «антикризового управління», що є сукупністю форм і методів реалізації саме антикризових процедур стосовно конкретної системи [8, с. 110].

Отже, для прийняття найоптимальніших управлінських рішень потрібно володіти обширним запасом статистичних даних, які були зібрані об'єктивно, таким чином, вірно відображають задану інформацію. Менеджери-управлінці, що приймають управлінські рішення, мають бути здатними знаходити кореляції між даними, а відповідна інформація

може нашоухнути їх на прийняття найбільш ефективних рішень.

Висновки. Прийняття найоптимальнішого управлінського рішення передбачає ряд критеріїв, які слід враховувати. При цьому варто зауважити, що ефективне рішення – не є тотожним поняттю «найоптимальніше управлінське рішення», адже перше – може бути високо- або низько ефективним, недоцільним, суб'єктивно ефективним тощо. Для того, щоб менеджеру-управлінцю прийняти найоптимальніше рішення, слід враховувати цілий ряд факторів, як внутрішній так і зовнішніх. Крім цього, прийняття найоптимальнішого рішення під час кризи ускладнюється рядом обмежень, серед яких: обмеження в часі, в ресурсах, людському капіталі та фінансуванні.

Таким чином, ці обмеження психологічну тиснуть на управлінця, що може як негативно, так і позитивно вплинути на кінцевий процес його роздумів – прийняття управлінського рішення.

Джерела:

1. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. К.: Всеуито: Наукова думка, 2001. 242 с.
2. Лесечко М.Д. Психологія управлінських рішень і створення ефективних команд: навч. посібник. Львів: ЛРІДУ УАДУ, 2003. 100 с.
3. Чопенко А.В. Влив суб'єктивних чинників на прийняття управлінських рішень. *Теорія та практика державного управління*. 2009. № 3(26).
4. Transforming crisis to Krisis – Auditamos Grecia. *Auditamos Grecia*. URL: <https://www.auditamosgrecia.org/en/transforming-crisis-to-krisis/#:~:text=Originally,%20the%20word%20derives%20from,%20meaning%20judgment,%20decision.>

5. Козеллек Р. [пер. з нім. В. Шведа]. Київ: Дух і літера, 2005. 436 с.
6. Кухта П. В. Електронне наукове фахове видання *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.conomy.nauka.com.ua/?op=1&z=1439.htm>
7. Сайт «Stud». URL: https://stud.com.ua/48525/ekonomika/tipi_kriz_osoblivosti
8. Сапа Н.В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління. *Гуманітарний вісник ЗДІА. № 38*. Запоріжжя, 2009. С. 106-116.
9. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 504 с.

Oleksandr KANIUK

**ANTI-CRISIS RESPONSIBILITY OF THE MANAGER-LEADER:
MAIN EMPHASIS**

Key words: *public administration, anti-crisis management, manager, management decisions.*

In today's dynamic world, where market conditions change at an incredible speed, the role of a manager in anti-crisis management becomes especially relevant. Crisis situations that can arise in any organization require managers not only to have a deep understanding of the problems, but also to be able to respond quickly and effectively, making balanced and effective decisions.

Overcoming crisis situations in the organization depends on many factors, among which leadership, strategic thinking and the ability to quickly adapt take a key place. A manager must have deep knowledge not only in the field of finance, marketing and human resources management, but also be able to analyze the external environment, predict possible risks and effectively manage them. In this context, anti-crisis management becomes not just a set of measures for getting out of the crisis, but also a strategy for long-term development and stability of the organization.

The anti-crisis mission of the manager is closely related to the understanding of how changes in the internal and external environment of the organization affect its activities. This involves the development of flexible strategies that will help the organization not only to survive in difficult conditions, but also to strengthen its position in the market. The effectiveness of such strategies depends on the manager's ability to adequately assess the situation, quickly make decisions and implement the necessary changes.

It should also be noted the importance of the competence of the manager in the context of anti-crisis management and emphasize the need to integrate theoretical knowledge with practical skills for making effective management decisions.

* * *

УДК 316.43-047.64

Маріан ТОКАР,

*доктор наук з державного управління, професор
кафедри соціології та соціальної роботи
Ужгородського національного університету*

ОГЛЯДОВИЙ ЗРІЗ ОПЕРАТИВНИХ ФУНКЦІЙ СОЦІОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Ключові слова: *публічне управління, соціологія управління, функції соціології управління.*

Актуальність теми. Система управління в сучасному суспільстві є необхідним елементом для забезпечення ефективної організації та функціонування різних спільнот, структур і груп. Найголовніше, що воно є соціальноорієнтованим, дозволяє оптимізувати використання ресурсів, вирішувати проблеми та досягати поставлених цілей, що робить його

важливим і невід'ємним елементом громадянського суспільства.

Виклад основного матеріалу. Функціональна складова соціологія управління виконує різноманітні функції, які спрямовані на дослідження та вирішення проблем управління в різномасштабних спільнотах і організаціях [1, с. 127-129]. Серед таких функцій виберемо оперативні, тобто ті, що оперативно й ефективно впливають на досягнення цілей, які ставить перед собою соціологія управління як практико орієнтована сфера. Отже, до таких оперативних функцій соціології управління віднесемо: *діагностичну, прогностичну, планувальну, контрольню-регулятивну, аналітичну й експертно-консультативну*.

Зокрема, *діагностична функція* дозволяє ідентифікувати (діагностувати) проблеми та визначити причини недоліків в управлінні завдяки тому, що соціологія управління аналізує стан організаційних структур, управлінських процесів, суб'єктно-об'єктних взаємовідносин. Соціологія управління також може вивчати стан управлінських структур, процесів та проблем у суспільстві, організаційних структур, ефективності управлінських процесів, взаємодії між учасниками організацій, впливу організаційної культури тощо.

Прогностична функція аналізує (прогнозує) тенденції розвитку організацій та суспільства в цілому, щоб забезпечити адаптацію управлінських стратегій до змінних умов завдяки тому, що соціологія управління допомагає передбачати можливі наслідки вирішення тих чи інших управлінських проблем. Також соціологія управління може прогнозувати можливі результати розвитку управлінських систем у майбутньому, що допомагає уникнути можливих проблем та забезпечити стійкий розвиток організацій.

Планувальна функція допомагає визначити цілі, завдання та шляхи досягнення успіху, оскільки соціологія управління сприяє розробці ефективних управлінських стратегій, планів дій та програм розвитку, формує систему рекомендацій для

оптимізації управлінських процесів та досягнення поставлених цілей.

Контрольно-регулятивна функція допомагає визначати критерії успіху, вносити корективи та оптимізувати управлінські процеси, оскільки соціологія управління виконує регулювальну роль у контролі за виконанням управлінських рішень та досягненням поставлених цілей. Контрольно-функціональна складова дозволяє визначати відхилення від заданих цілей, виявляти проблеми й помилки, недоліки в управлінській діяльності і вчасно вносити корективи для досягнення бажаних результатів.

Важливим є і застосування аспектів *аналітичної функції соціології управління*, суть якої полягає в аналізі та інтерпретації даних про управлінські процеси і структури для розуміння їх функціонування та виявлення можливих шляхів покращення. Аналітична функція соціології управління є корисною для управління в різних сферах, таких як бізнес, політика, громадська організація тощо через аналіз структури та організації, розуміння їхньої ієрархії, комунікаційної мережі та культури, управління персоналом, вирішення конфліктів і підвищення продуктивності, управління змінами та інноваціями, аналіз та оцінку впливу соціального середовища (наприклад, культурних, економічних та політичних факторів) на діяльність організації та розробляти стратегії управління, що враховують ці впливи.

Експертно-консультативна функція сприяє вирішенню конкретних проблем, розробленню стратегій із покращення управління та реалізації інноваційних підходів, оскільки соціологія управління надає посильну консультаційну підтримку організаціям та управлінському персоналу, експертно супроводжує організації та управлінські структури у напрямку розробки відповідних стратегій, а також у прийнятті управлінських рішень та вирішенні конкретних організаційно-управлінських проблем.

Ці та інші аспекти можуть бути застосовані в управлінні будь-якими спільнотами чи організаціями, де важливо ро-

зуміти людей, їхні взаємини та вплив соціальних чинників на їх діяльність, тобто через особистісний фактор [2]. Загалом функціональна система соціології управління спрямована на дослідження та виконання своєї основної мети – розуміння та оптимізацію управлінських процесів для досягнення ефективного функціонування організацій у суспільстві.

Підкреслимо, що важливим критерієм ефективної дієдатності соціології управління виступають суб'єктно-об'єктні відносини, оскільки вони визначають взаємодію між суб'єктами (людьми, які управляють або приймають управлінські рішення) та об'єктами (організаційними структурами, процесами, ресурсами, іншими людьми), над якими вони здійснюють управлінську діяльність. Дану диспозицію розглядаємо і в екстремальних умовах людської життєдіяльності [3, с. 46-47].

Отже, соціологія управління, крім іншого, допомагає зрозуміти складні взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління в контексті соціальних, організаційних та культурних впливів. А їхня функціональна система забезпечує адаптацію до умов мінливого суспільства й змін у середовищі інших організаційних форм.

Висновки. Особливості функцій соціології управління акцентують увагу на прикладній складовій у напрямку вивчення та здійснення досліджень соціальних механізмів і способів управлінського впливу на свідомість та поведінку людей, організацій, соціальних груп і суспільства в цілому, на специфіці управління в різноманітних організаційних структурах. Адже вона включає соціальні механізми управлінського впливу за допомогою різних інструментів, таких як мотивація, комунікація, лідерство, контроль, суб'єктно-об'єктна взаємодія тощо.

Відтак, соціологія управління досліджує складні взаємозв'язки між соціальними механізмами управління, способами управлінського впливу і поведінкою у контексті різних соціальних одиниць та структур. Це дозволяє розуміти наскільки ефективно можна використовувати вплив

на свідомість і поведінку людей для досягнення управлінських цілей. А суб'єктно-об'єктна специфіка функціональної складової соціології управління визначається розумінням та аналізом взаємозв'язку між соціальними процесами, управлінськими стратегіями та реалізацією управлінських практик у різних соціальних контекстах, що сприяє виробленню ефективніших управлінських рішень і стратегій, а також розвитку організацій та інших соціальних структур в цілому.

Джерела:

1. Нагорний Б. Г. Соціологія управління: пошук відповідей на виклик часу. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2001. № 4. С. 126 – 132.
2. Свідін О. Л. Особистісний фактор у соціології організацій і управління. *Грані*. 2003. № 1. С. 87 – 92.
3. Українське суспільство в умовах війни. 2022: колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін.; за ред. член.-кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, д. соц. н. С. Макеева. Київ: Інститут соціології НАН України, 2022. 410 с.

Marian TOKAR

OVERVIEW OF OPERATIONAL FUNCTIONS SOCIOLOGY OF MANAGEMENT

Key words: *public management, sociology of management, functions of sociology of management.*

It is noted that the sociology of management operates with a corresponding functional system that affects the nature, content and features of subject-object relations within one or another community, which is relevant in the modern conditions of the development of society with its crisis phenomena and innovative challenges. Sociology of management designates and analyzes not

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2

only some formal statuses of social organizations, groups and communities, but also their functional and activity, professional and social purpose, the nature and specificity of the same subject-object relations in specific conditions of development one or another community.

It is emphasized that the subject-object features of the functions of the sociology of management emphasize the applied component in the direction of studying and conducting research on social mechanisms and methods of managerial influence on the consciousness and behavior of people, organizations, social groups and society as a whole, on the specifics of management in various organizational structures.

* * *

УДК 331.101

Володимир БІЛОНКА,
*аспірант 2-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

Науковий керівник:
доктор наук державного управління, доцент,
професор кафедри соціології та соціальної роботи
Ужгородського національного університету
Маріан ТОКАР

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВУВАННЯ І
СТИМУЛЮВАННЯ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

Ключові слова: публічне управління, публічна влада, посадові особи, мотивація і стимулювання, органи місцевого самоврядування.

Актуальність теми. В умовах постійних викликів сьогодення для публічних службовців, управлінців різного рівня відповідальності, посадових осіб органів публічної влади, особливо важливим є своєчасне і ефективне застосування інноваційних підходів, які мотивують та стимулюють в контексті їхньої професійної діяльності. У даному матеріалі актуалізуємо деяких із таких підходів.

Виклад основного матеріалу. Мотивування та стимулювання посадових осіб органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації вимагає новаторських підходів, щоб створити ефективний та відповідальний механізм управління. Відомі українські дослідники вже вивчали форми, методи і технології управління професіоналізацією кадрів державної служби України [1], а також питання особливостей стимулювання в органах місцевого самоврядування [2]. Слід наголосити, що система мотивування і стимулювання посадових осіб органів місцевого самоврядування нечасто ставала предметом цільової уваги, водночас залишаючи місце для перспективного унормування проблеми [3-4].

Нижче наведено декілька актуальних, на наш погляд, інноваційних підходів до мотивування і стимулювання сучасних посадових осіб органів місцевого самоврядування України в умовах децентралізації:

1. *Система прозорості та обліку результатів.* Необхідність впровадження системи обліку результатів діяльності є суспільним запитом і відображає доступність громадськості до системи управління. Водночас цей підхід рівноцінно важливий і для встановлення метрик і ключових показників ефективності для самих управлінців та посадових осіб, щоб вони могли відстежувати свої власні професійні досягнення.

2. *Фінансова стимуляція.* У наш час належна оплата праці за ефективно виконання професійної діяльності вже має бути нормою. Тому застосування системи премій та бонусів за досягнення повинні бути стандартизовані й належним чином унормовані. Особливо, якщо це стосується успіхів у досягненні конкретних цілей розвитку громади. Тоді самі жителі можуть вести гнучку систему преміювання та зарплатних надходжень, що залежатиме від покращення якості життя громади.

3. *Розвиток лідерських навичок.* Система публічного управління зацікавлена у наданні можливостей для професійного розвитку та навчання лідерським навичкам. Відповідно до цього, важливим є створення програм підвищення професійної кваліфікації службовців, курсів наставництва для молодших посадових осіб з метою передачі досвіду та професійних умінь і знань.

4. *Залучення громади до прийняття рішень.* У час науково-технологічного прогресу найефективніший спосіб залучення громади до прийняття рішень – це використання інструментів електронної участі та громадських консультацій. Це стосується й такого модерного підходу як застосування громадських оцінок роботи публічних службовців та посадових осіб. Головне, щоб цей процес був прозорий і природний, а не штучний і формальний.

5. *Створення конкурентного середовища.* Подібний до попереднього, але більш цільовий підхід через запровадження системи оцінки та рейтингування роботи місцевих лідерів. Важливою є організація конкурсів на кращі ініціативи та проекти для розвитку громад, де проявляються й лідерські риси як управлінців, так і представників громадськості.

6. *Підтримка ініціатив та інновацій.* Зростає попит на відкриття фонду для фінансування інноваційних ідей та проектів громад. Через такі центри створюється можливість надання посадовим особам можливостей для впровадження власних ініціатив та експериментів.

7. *Розвиток етичного лідерства.* У складний час протиріч і конфліктів, соціальної несумісності важливим є впровадження і дотримання кодексу етики та норм поведінки для посадових осіб. Практика вдосконалення немає меж і може здійснюватися індивідуально чи колективно. Часто для цього здійснюють організацію тренінгів з етичного лідерства та відповідального управління.

Названі вище підходи можуть сприяти покращенню ефективності та відповідальності посадових осіб в органах місцевого самоврядування в умовах децентралізації в Україні й значно покращити підготовку управлінських ресурсів для органів публічної влади та неурядових організацій.

Окремо варто говорити про варіації стимулювання посадових осіб через виховання в них лідерських якостей. Узагалі стимулювання лідерства в середовищі посадових осіб місцевого управління є важливим аспектом для досягнення успішного та ефективного розвитку громад. В Україні, попри складні умови російсько-української війни, зростає попит на розробку стратегій та інструментів для стимулювання лідерства в місцевому управлінні.

Серед пріоритетних підходів до їх реалізації можемо назвати наступні.

1. *Розвиток лідерських програм.* Чимало центрів підвищення професійної кваліфікації публічних службовців та інші структури роблять особливий акцент на цих програмах. Запровадження програм навчання для місцевих лідерів, які охоплюють ключові аспекти лідерства, комунікаційних навичок, прийняття рішень та розв'язання конфліктів уже увійшли в практику й ними користуються в Україні в досить значних масштабах. Активно здійснюється організація тренінгів з управлінських навичок для сприяння розвитку особистості лідера та його адаптивності до змін.

2. *Створення мереж та об'єднань.* У час активного використання новітніх технологій неможливо залишити осторонь можливість використання створених мереж та об'єднань для обміну досвідом та найкращими практиками між

місцевими лідерами. Фактично організація форумів та конференцій і здійснюється для сприяння такої взаємодії та обміну ідеями.

3. *Фінансова стимуляція.* Фінансування і тут є серед пріоритетів, оскільки вважається справедливим розподілом стимулів через встановлення системи премій та бонусів для місцевих лідерів, які досягають конкретних цілей розвитку громади. Крім того, не зайвою є можливість застосування системи заохочень для тих, хто впроваджує інноваційні рішення та успішно вирішує проблеми.

4. *Залучення громади до вибору лідерів.* Не новим але вдосконаленим може бути підхід до впровадження механізмів громадського вибору лідерів та посадових осіб місцевого управління. Цей принцип може бути дієвим за присутності в ньому відкритості й прозорості, а також організації громадських консультацій та обговорень для залучення громадської думки.

5. *Підтримка інновацій.* Місцева влада повинна бути зацікавлена в забезпеченні фінансової та технічної підтримки для проектів та ініціатив, які спрямовані на інновації та розвиток лідерів. Таким чином можна сприяти створенню своєрідних хабів для підтримки та розвитку інноваційних ідей місцевих лідерів.

6. *Розвиток партнерства.* Залучення місцевих лідерів до співпраці з бізнесом, неурядовими організаціями та іншими зацікавленими сторонами підвищує авторитет і значимість лідера й піднімає рівень ймовірності якісного здійснення спільних проектів та ініціатив для розвитку місцевих громад.

7. *Створення позитивного робочого середовища.* Успішне лідерство забезпечує позитивне і стимулююче налаштування робочого середовища для місцевих лідерів. Це дає можливість на впровадження системи підтримки та менторингу для нових лідерів.

Ось такі (далеко не всі) стратегії можуть сприяти розвитку лідерства в місцевому управлінні та відкривати мож-

ливості для створення ефективних і відповідальних лідерів у громадах.

Висновки. Виходячи з вище наведеного, можемо зробити припущення, що посадові особи місцевого самоврядування мають мати захищені стимулюючі складові своєї професійної діяльності. Разом із тим, сучасні виклики перед управлінськими кадрами публічних службовців висувають вимоги і до самовдосконалення та проявів лідерських здібностей. Використання інноваційних підходів до мотивування і стимулювання посадових осіб органів місцевого самоврядування дає можливість більш ефективно переносити й ті навантаження, які в умовах повномасштабної агресії росії проти України збільшилися для надавачів публічних послуг.

Джерела:

1. Артеменко Н.Ф., Гончарук Н.Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
2. Божок О.І., Мосумова А.К. Особливості стимулювання в органах місцевого самоврядування. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis06-02.html>
3. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-1>
4. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80#Text>

Volodymyr BILONKA

***INNOVATIVE APPROACHES TO MOTIVATING AND
STIMULATING OFFICIALS OF LOCAL GOVERNMENT BODIES OF
UKRAINE IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION***

Key words: *public administration, public power, officials, motivation and stimulation, local self-government bodies.*

In the conditions of today's constant challenges for public servants, managers of various levels of responsibility, officials of public authorities, the timely and effective application of innovative approaches that motivate and stimulate in the context of their professional activities is especially important. In this material, we update some of these approaches.

We assume that local self-government officials should have protected stimulating components of their professional activity. At the same time, the modern challenges facing the managerial staff of public servants also demand self-improvement and leadership skills. The use of innovative approaches to motivating and stimulating officials of local self-government bodies makes it possible to more effectively transfer the burdens that have increased for public service providers under the conditions of full-scale Russian aggression against Ukraine.

* * *

УДК 351.746.1

Володимир БІЛОНКА,
*аспірант 2-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

Науковий керівник:
доктор наук державного управління, доцент,
професор кафедри соціології та соціальної роботи
Ужгородського національного університету
Маріан ТОКАР

Нуцу МІГАЛІ,
*аспірант 2-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

Науковий керівник:
Кандидат політичних наук, доцент,
професор кафедри соціології та соціальної роботи
Ужгородського національного університету
Надія КІЧЕРА

ПРОБЛЕМИ ПОПОВНЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РЕСУРСУ В ОБОРОННОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Ключові слова: *публічне управління, кадровий потенціал, оборонний сектор, модернізація, нормотворча діяльність, євроатлантичні стандарти.*

Актуальність теми. Уже багато років гостро стоїть питання вступу України до євроатлантичного альянсу. З 2022 року, в зв'язку з початком широкомасштабної збройної агресії росії, наша держава, як ніколи, потребує цього важливого та рішучого кроку. Однак, на цьому шляху є важливі зобов'язання. Перш за все, органи державного управління повинні повністю відповідати умовам європейських держав щодо відповідних норм і стандартів, у тому числі в контексті кадрового потенціалу. Крім іншого, українським органам управління необхідна модернізація та трансформація пріоритетних програм відповідно до євроатлантичного курсу. Особливо це стосується оборонного сектору, адже на сьогоднішній день це життєвоважлива для державності проблема, яка вимагає вирішення як на національному, так і на глобальному рівні.

Тому метою статті є дослідження кадрового потенціалу в національному оборонному секторі через модернізацію системи публічного управління. Звідси – завданням є пошук шляхів вирішення нагальних проблем системи управління в умовах воєнного стану в Україні.

Виклад основного матеріалу. Україна, як і будь-яка європейська держава, відповідно до міжнародних документів, повинна гарантувати безпечні умови кожному громадянину, незалежно від внутрішніх та зовнішніх факторів. Це стосується і тих осіб, які повинні працювати в безпековому секторі держави. Упевнені, що саме від нормативної бази та високваліфікованої й відповідальної роботи органів управління залежать не тільки кадрові питання, а й людські долі та життя.

Питання кадрового потенціалу в оборонному секторі через модернізацію системи публічного управління сьогодні має набувати пріоритетного й системного практичного значення. Так, дослідники Г. Тіхонов, Є. Кірілкін, О. Боднар у своїй праці наголошують на важливості управління персоналом, аналізу ефективності та оцінки їх діяльності. В

сучасних умовах розвитку держави основною метою в даному контексті є нарощення бойової спроможності військових [2, с. 94], обмін досвідом кадрового складу, взаємні навчання із підрозділами й структурами НАТО (значну допомогу в цьому напрямку надає Великобританія). Це важливі та актуальні питання, які будуть також підтримувати військово-кадровий потенціал і в перспективі.

Дослідник В. Біліченко, аналізуючи думку вченого А. Ващенко, вказує про важливість підготовки як військової еліти, так і військовослужбовців Збройних Сил України для сталого резерву [3, с. 54; 68, с. 69]. Вчені, також наголошують на важливості здобуття військової освіти. Відповідно, актуальною сьогодні є і підготовка ефективного теоретичного навчального матеріалу та науково-професійних фахівців, які наділені ефективним бойовим досвідом і розуміють, що повинен знати командир, військовослужбовець, штабний працівник тощо [4, с. 88; 1, с. 68]. Від професійного навчання дуже часто залежить і професійність, ефективність, відповідальність дій військових, цементування кадрового потенціалу в оборонному секторі через модернізацію системи публічного управління. Звичайно, пропозицією є і буде продовжувати переймати досвід у цьому напрямку провідних країн-членів НАТО.

Важливо зазначити, що Міністерством оборони України прийнято Концепцію військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року. Тут ідеться й про планову реалізацію основних завдань та функцій кадрового зростання. Її фундаментом є євроінтеграція та безпековий євроатлантичний простір. Звичайно, метою та ідеалом є об'єднання збройних сил зі збройними силами країн-членів НАТО, адже Україна вже потребує постійного захисту й підтримки, особливо зараз, коли росією грубо порушуються норми міжнародного права, а саме Женевські конвенції, які вона також ратифікувала, щодо правил ведення війни. Концепція розроблена з метою розвитку кадрової політики військових на період до 2028

року та включає основні положення Європейської конвенції [9], Конституція України [4], законів України, Стратегії людського розвитку, затвердженої Указом Президента України від 2 червня 2021 року № 225/2021 [7], Стратегії воєнної безпеки України, затвердженої Указом Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021 [6], Стратегії національної безпеки України, затвердженої Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020 [5], Стратегічного оборонного бюлетеня України, затвердженого Указом Президента України від 17 вересня 2021 року № 473/2021 [8]. Разом із цим, необхідно вибудувувати власну національну систему нарощування кадрового потенціалу в оборонному секторі через модернізацію усієї системи державного й публічного управління в Україні.

11 квітня 2024 року Верховна Рада України прийняла Закон №10449 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку». Вказаний Закон було опубліковано в офіційному виданні «Голос України» 17 квітня 2024, тому він набирає чинності з 18 травня 2024.

Законопроектом регулюється базова військова підготовка, яка організовується з метою отримання громадянами умінь та навичок, військово-облікової спеціальності, які потрібні для реалізації конституційно-правового обов'язку, щодо захисту України, територіальної цілісності її кордонів та незалежності. Таке навчання проводиться у військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти, вищих військових навчальних закладах, центрах Збройних Сил України тощо. Цікавим є те, що дозволяється залучати громадські організації та громадські об'єднання, також громадські об'єднання ветеранів війни. Організація загальновійськової підготовки регулюється законодавством України та актами Кабінету Міністрів. Базова загальновійськова підготовка є у навчальних планах закладів вищої освіти, як окрема навчальна дисципліна [13]. Кадрова військова підготовка є

важливою та регулюється нормативно-правовим актом. Це є базова підготовка.

Хочеться звернути Вашу увагу, що законопроектом передбачена система бронювання, а саме статтею 25, це такі категорії: державні службовці категорії «А», голови районних, обласних, районних у місті рад, селищних, міських, сільських голів, державні службовці категорії «Б», «В», працівники Національного антикорупційного бюро України, органів прокуратури, працівники в Національній поліції України, Державному бюро розслідувань, Бюро економічної безпеки України, Державній службі України з надзвичайних ситуацій, Державній кримінально-виконавчій службі України тощо [13].

Відповідно до нового закону керівник комплектування та соціальної підтримки територіально може звертатися до органів та підрозділів поліції щодо проведення дій адміністративного затримання та примусового доставлення громадянина [13]. Керівники підприємств, установ, організацій і закладів освіти допомагають прибуттю громадян України до територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки шляхом вжиття організаційно-технічних та інформаційних заходів [13].

Відповідного до нових норм можуть вводиться обмеження щодо осіб у праві керування транспортними засобами під час мобілізації, на строк до виконання або відкликання законодавчих вимог до особи [13]. Норми, звичайно є жорсткими, але це робиться для того, щоб люди розуміли важливість дотримання норм права та необхідність захисту Батьківщини.

При аналізі Закону №10449 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку», слід звернути увагу, на статтю 6, а саме військово-транспортний обов'язок, коли з метою задоволення потреб Збройних Сил України, техніка може вилучатись [13]. Порядок виконання військово-транспортного обов'язку, норми

безоплатного залучення, вилучення та примусового відчуження транспортних засобів і техніки на період мобілізації та у воєнний час визначаються Кабінетом Міністрів України [13].

Також Закон №10449 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку», який набирає чинності з 18 травня 2024 регулює порядок проходження військової комісії особами, які бажають поповнити кадровий склад Збройних Сил України.

Підтримуємо думку В. Біліченко, який у своєму науковому дослідженні узагальнює, що цілком логічно в сучасних умовах вчені звертають увагу й вивчають питання кадрового забезпечення Збройних Сил України. Вважаємо, що, виходячи із історико-політичних обставин небезпечного сусідства з країною-агресором, варто в державному (публічному) управлінні України системно підійти до організації кадрового вишколу військових та інших спеціальних структур. Згаданий учений вносить пропозицію розвитку кадрового менеджменту у військовій сфері та наголошує на важливості модернізації органів Збройних Сил взявши до уваги стандарти НАТО та інші іноземні стандарти, що вже відбувається в Україні й потребує подальшого системного впровадження [1], в тому числі в супроводі освітньої системи.

Висновки. Отже, в результаті дослідження констатуємо, що проаналізовані теоретико-методологічні напрацювання закордонних і українських учених, опрацьоване загальне міжнародне та національне законодавство свідчать про те, що в останні роки чимало робиться для покращення кадрового потенціалу в оборонному секторі. Але розкриті актуальні проблеми та запропоновані шляхи їх вирішення говорять про вмотивовані зміни й модернізацію системи публічного управління у військово-оборонній сфері.

Наголошуємо, що на шляху європеїзації системи публічного управління, в тому числі й у контексті вишколу кадрового потенціалу в оборонному секторі, органи дер-

жавного управління зобов'язані повністю відповідати європейським стандартам. Органам управління потрібна система трансформація та модернізація в напрямку до євроатлантичного курсу, а у питанні кадрового потенціалу військово-оборонного сектору це питання може вирішитись лише в синергії української держави й міжнародних партнерів за умов чіткого контролю й відповідальності дій організаційно-управлінських структур.

Названі авторські пропозиції щодо узагальнення принципів кадрового потенціалу в оборонному секторі через модернізацію системи публічного управління відповідають принципам демократизму. Також наголошено на важливості продовження обміну досвідом із вдосконалення професійних знань та умінь військово-управлінських кадрів, навчання військових відповідно до програм НАТО, вибудови сталої національної системи вишколу кадрового потенціалу в оборонному та інших безпекових секторах України.

Зазначені питання потребують подальшого вивчення й науково-практичного дослідження як вченими-теоретиками, так і державними службовцями-практиками, військовими експертами тощо.

Джерела:

1. Біліченко В.М. Систематизація наукових підходів до питання формування кадрового потенціалу Збройних сил України в системі публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2022. №2. С. 62–83. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-2-62-83>
2. Тіхонов Г., Кірілкін Є., Боднар О. Управління персоналом військової організаційної структури та напрями підвищення. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*. 2021. Vol.11. No 1. С. 94-99. URL: <https://techniumscience.com/index.php/socialsciences/in>

dex?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw57exBhAsEiwAaIxaZlV
LcJubkW2Nx00GbfjfbB4LbHfHCJTtqSJ7Xqj-
v41g9eBOQH18xoCJhIQAvD_BwE.

3. Ващенко А.М. Формування професійної мобільності майбутніх офіцерів у процесі навчання у вищих навчальних закладах: кілька чинників з багатьох. *Наука і освіта*. 2005. № 1-2. С. 54-62.
4. Конституція України: офіц. текст. Київ: КМ, 2015. 98 с.
5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України: «Стратегія національної безпеки України»: Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392. 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>.
6. Стратегія воєнної безпеки України: Указ Президента України від 25 березня 2021 року. № 121. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0022525-21#Text>.
7. Стратегія людського розвитку: Указ Президента України від 02 червня 2021 року, № 225.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text>.
8. Стратегічний оборонний бюлетень України: Указ Президента України від 17 вересня 2021 року. № 473. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021#Text>.
9. Про захист прав та основоположних свобод (Європейська конвенція) (1950). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004.
10. Загальна декларація прав людини від 10 грудня 1948 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text.
11. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року. № 64. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>.
12. Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року: Наказ Міністерства оборони України. URL:

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2

https://www.mil.gov.ua/content/tenders/konceptia_kadr_29012024.pdf.

13. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку: Закон від 17.04.2024 року № 10449. 2024. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/248328.html>

Volodymyr BILONKA, Nutsu MIHALI

PROBLEMS OF SUPPLEMENTING MANAGEMENT RESOURCES IN THE DEFENSE SECTOR OF UKRAINE

Key words: *public administration, personnel potential, defense sector, modernization, rule-making activity, Euro-Atlantic standards.*

Modernization of the public administration system is an actual and necessary stage at the world, global level. The development of personnel potential in the defense sector is an important task for the Ukrainian people today. As a result of russian aggression, Ukrainians are forced to defend their state, therefore the topic is relevant and important today, because it is necessary to strengthen state defense structures.

The very issue of improving rule-making for regulating the activities of management bodies is important. Borrowing positive foreign practice will always be a necessary and important stage for development. Analysis of the scientific source base will make it possible to analyze current problematic aspects and find ways to solve them.

The theoretical achievements of international and domestic scientists were analyzed, the general international and national legislation was studied, actual problems were revealed and ways to solve them were proposed. The mentioned questions need to be studied and researched in the future, both by theoretical scientists

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2

and practicing civil servants. It is emphasized that research is important in learning, in improvement and in implementation.

* * *

УДК 327.8

Владислав МАШКАРИНЕЦЬ
*аспірант 2-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

Науковий керівник:
кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри політології і державного
управління
Ужгородського національного університету
Ольга СУРНІНА-ДАЛЕКОРЕЙ

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ОСОБЛИВОСТЕЙ І МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

Ключові слова: публічне управління, особливості, механізми управління, транскордонне співробітництво.

Актуальність теми. Сучасні глобалізаційні процеси спонукають до активізації міжнародного і транскордонного співробітництва. Розвиток останнього вимагає ефективного та динамічного публічного управління для забезпечення спільного економічного, соціального й культурного розвитку

між прилеглими територіями декількох суміжних країн та їх регіонів.

Виклад основного матеріалу. Перш за все, необхідно дотримуватися законодавчих норм, які супроводжують даний процес [2]. По-друге, необхідно розуміти, що Україна стоїть на євроінтеграційній прямій і цей факт змушує адаптуватися відповідно й до норм євростандартів [1, с. 4-5].

У цьому ж матеріалі зупинимось на деяких особливостях і механізмах публічного управління у контексті транскордонного співробітництва.

Першим важливим управлінським аспектом у даному контексті виступають *міжнародні та міжурядові угоди*. Розвиток транскордонного співробітництва вимагає укладення угод між різними державами. У змісті децентралізації та європеїзації системи публічного управління в Україні відповідні повноваження отримали й регіональні влади різного рівня, що сприяє заключенню двосторонніх угод про співпрацю в межах суміжних регіонів та інших адміністративно-територіальних утворень. Це вказує на гнучкість у вирішенні питань і визначення прав та обов'язків усіх зацікавлених сторін та є ключовою ознакою демократизму й децентралізму публічної влади.

Другим важливим управлінським аспектом є можливість *створення транскордонних управлінських структур*. Формування спільних транскордонних управлінських організацій та комітетів, які об'єднують представників різних країн для прийняття спільних рішень, контролю за їх виконанням та вирішення проблем на місцях вказує на довіру та взаємодію всіх суб'єктів, які задіяні в цьому процесі. Вони дають можливість використання різних механізмів публічного управління в змісті конкретних завдань та відповідальної політики місцевої влади та неурядових інституцій громадянського суспільства. Досить часто серед таких інструментів фігурують грантові міжнародні структури, їх відповідальні особи, представники громадського контролю тощо.

Співзвучним із попереднім аспектом є *партнерство з місцевими громадами та громадським сектором*. Залучення громадськості до публічної політики, до прийняття й реалізації управлінських рішень формує важливу складову змісту системи публічного управління – через взаємодію з місцевими громадами, неприбутковими організаціями та іншими представниками громадського сектору для врахування їхніх потреб і поглядів.

Четвертим управлінським аспектом є *фінансування і ресурси*. Тут варто вміло використовувати спільні фінансові інструменти, налаштовувати резерв на фінансування низки проєктів та ініціатив транскордонного співробітництва. Важливо також підтримувати партнерські організації, які працюють в даному напрямку.

П'ятим управлінським аспектом особливостей і механізмів публічного управління у контексті транскордонного співробітництва є інформаційний обмін та відповідні комунікації. Цей аспект повинен забезпечувати необхідний розвиток ефективних мереж комунікації для обміну інформацією між різними адміністративними одиницями та зацікавленими сторонами.

Шостий аспект виступає інструментом моніторингу та оцінки, що застосовується для визначення ефективності ініціатив і проєктів транскордонного співробітництва.

Сьомим аспектом є сама інституційна спроможність через належну підготовку персоналу. Тобто відбувається розвиток навичок та знань у сфері транскордонного співробітництва серед публічних службовців для кращого розуміння специфіки міжнародних відносин. Тут важливу місію виконують центри підвищення професійної кваліфікації та неурядові організації, що виконують грантові зобов'язання.

Восьмий аспект особливостей і механізмів публічного управління у контексті транскордонного співробітництва відповідає за вирішення конфліктів та розроблення механізмів врегулювання спорів та конфліктів між різними адміністративними одиницями.

Надважливим є і створення сприятливого законодавства як аспект гармонізації норм та дій у напрямку транскордонного співробітництва. Необхідна спільна і постійна співпраця державних і недержавних інституцій над узгодженням законодавства різних країн для полегшення транскордонного співробітництва.

І, нарешті, десятий пріоритетний аспект – формування спільних стратегій і планів. Необхідні взаємодії сторін щодо стратегічного планування дій, які б ураховували інтереси всіх зацікавлених сторін.

Названі аспекти (елементи) допомагають створити структуру, яка сприяє підтримці ініціатив транскордонного співробітництва та розвитку прикордонних територій. Важливо враховувати специфіку кожного регіону та взаємодіяти з різними рівнями влад.

Зосередимо увагу на ще одній важливій обставині, яка впливає на динаміку транскордонного співробітництва. Це ймовірність криз. Криза управління розвитком міжнародної співпраці може виникнути з ряду причин і має потенційно серйозні наслідки для реалізації проектів та багатосторонніх ініціатив.

Для прикладу, можемо назвати деякі можливі фактори кризи управління розвитком міжнародної співпраці які виникають через:

1) геополітичні конфлікти, коли виникають міжнародні політичні напруження (напр., зміни в геополітичному контексті, конфлікти між країнами або регіонами можуть впливати на здатність країн співпрацювати та виконувати міжнародні розвіткові проекти);

2) економічні труднощі, коли виникають фінансові обмеження чи санкції (напр., економічні труднощі у країнах-учасниках можуть призвести до скорочення бюджетів на міжнародні розвіткові проекти і послуги);

3) природні катаклізми, катастрофи, пандемії, коли стає відчутним вплив на доступність ресурсів для розвіткових

проектів (напр., стаються непередбачувані паузи у реалізації планів тощо);

4) системні недоліки в управлінні, що викликані нефективністю управління або корупційними явищами (напр., проблеми в управлінні, такі як корупція, неефективність та відсутність прозорості, можуть ускладнити виконання міжнародних розвиткових проектів);

5) соціальні конфлікти або неврегульовані соціальні протиріччя (напр., наявність або загострення соціальних конфліктів може призвести до неврегульованих ситуацій та перешкодити реалізації проектів);

6) технологічні труднощі (напр., відсутність доступу до новітніх технологій або низька технологічна освіченість може гальмувати впровадження інновацій у розвиткових проектах);

7) кризові ситуації, коли має бути задіяний ефективний антикризовий менеджмент (напр., непередбачувані кризові ситуації, такі як терористичні акти або інші загрози безпеці людей, можуть призвести до відміни або призупинення міжнародних розвиткових ініціатив та проектів);

8) відсутність спільного бачення подальшої співпраці (напр., наявні розбіжності між країнами або організаціями у стратегіях розвитку можуть призвести до відсутності спільного бачення, планування та бажання співпрацювати).

Висновки. Тому необхідно мати координаційний центр або ж створити відповідну структуру, яка б сприяла підтримці ініціатив транскордонного співробітництва й розвитку прикордонних територій з урахуванням специфіки кожного регіону та можливостей взаємодії з різними рівнями публічної влади.

А з метою подолання криз управління розвитком міжнародної співпраці важливо впроваджувати гнучкі та адаптивні стратегії, активно взаємодіяти з усіма сторонами та враховувати контекст кожної конкретної ситуації. Підтримка міжнародних партнерств та вивчення кращих практик також

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2

можуть сприяти ефективному управлінню кризовими ситуаціями в розвиткових програмах.

Джерела:

1. Борщевський В.В., Засадко В.В., Матвеев Є.Е. Західний регіон України в умовах воєнного стану: управління ендогенним потенціалом розвитку в контексті адаптації до інституційних стандартів ЄС. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*: зб. наук. пр. 2022. Вип. 2(154). С. 3-8.
2. Про транскордонне співробітництво: Закон України від 29.06.2004 р. № 1906-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-D0%B2%D1%80>

Vlad MASHKARYNETS

SOME ASPECTS OF THE FEATURES AND MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR THE DEVELOPMENT OF CROSS-BORDER COOPERATION

Key words: *public administration, features, management mechanisms, cross-border cooperation.*

Modern globalization processes encourage the activation of international and cross-border cooperation. The development of the latter requires effective and dynamic public administration to ensure joint economic, social and cultural development between adjacent territories of several neighboring countries and their regions.

First of all, it is necessary to comply with the legal norms that accompany this process. Secondly, it is necessary to understand that Ukraine is on the path of European integration, and this fact forces us to adapt accordingly to the norms of European standards

* * *

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2
УДК 342.25(477.87)

Федір ЩУРЕНКО,
*аспірант 2-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

Науковий керівник:
доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри соціології та соціальної роботи
Ужгородського національного університету
Маріан ТОКАР

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ НА ПРИКЛАДІ УГОРСЬКОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ МЕНШИНИ В ЗАКАРПАТСЬКІЙ ОБЛАСТІ

Ключові слова: *децентралізація, публічне управління, публічна влада, місцеве самоврядування, реформування державного управління.*

Актуальність теми. Актуальність даної проблеми полягає в тому, що в процесі завершення реформи децентралізації в Україні створено умови для вдосконалення нових підходів в управлінні територіальними громадами, зокрема на засадах співпраці між громадою та владою, посилення ролі політичних інструментів для розвитку громад, підвищення їхньої конкурентоспроможності та привабливості. В період повномасштабної російської агресії в Україні важливою є політична свідомість громади, зокрема угорської, адже ефективне пуб-

лічне врядування в угорськомовних територіальних громадах дає можливість в майбутньому уникнути виникнення сепаратистських намірів у представників цієї меншини. У свою чергу, ефективність та якість будь-якої територіальної громади залежать від законодавчого закріплення можливостей і гарантій їх розвитку та функціонування. У зв'язку з цим є підстави стверджувати, що особливості функціонування окремих видів територіальних громад в Україні на сьогодні потребують ґрунтовного та всебічного дослідження.

Виклад основного матеріалу. Будучи самостійними у межах своїх повноважень, органи та посадові особи угорських територіальних громад тісно пов'язані з державними органами, тобто вони включені у єдиний механізм публічної влади в Україні. Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування багато в чому залежить від політики держави у вирівнюванні розвитку територіальних громад з урахуванням їх історичних, економічних, культурних та інших особливостей. Насамперед необхідно визначитись чи можливо це здійснити в умовах, що склались на теперішній час в Україні. Адже на території нашої держави існує багато, як великих міст так і невеликих міст, котрі відрізняються одне від одного територіями, економічним та культурним розвитком. Водночас актуалізуються питання приєднання збиткових територій, можливість розвитку об'єднаних територіальних громад при приєднанні маленьких селищ без розвинутої інфраструктури.

Місцевий економічний розвиток неможливий без спільної діяльності громад. Він пов'язаний з діями, програмами та проектами, здійснення яких дозволяє громаді підвищити конкурентоздатність та покращити економічний клімат свого середовища. Важливо заохотити всіх учасників сторін, відчуті залученість до процесу, розуміння позицій влади, бізнесу та громади. Це сприяє розбудові партнерства та взаєморозуміння у громаді, повної підтримки та залучення до програм та проектів. Всі учасники повинні відчувати свій

вплив на процес місцевого розвитку. Щоб досягти кращого результату, громадам потрібно об'єднуватись. Ті громади, які об'єднали більшу кількість територій з більшою кількістю людей, будуть мати гарний власний бюджет, адже в об'єднаній громаді залишається 60 % податку з фізичних осіб [6].

Громади, які нараховують від трьох до семи тисяч жителів, виходять із рядів дотаційних. Відповідно до статті 10 Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» загальний обсяг фінансової підтримки, з державного бюджету, розподіляється між бюджетами об'єднаних територіальних громад пропорційно до площі об'єднаної територіальної громади та кількості сільського населення у такій територіальній громаді з рівною вагою обох цих факторів [6].

Об'єднуючись, долаючи певні перешкоди на початку територіальні громади, закладають важливі основи для свого економічного розвитку в перспективі, бо отримують територіальні, земельні, демографічні ресурси, мають змогу облаштувати інфраструктуру. Головна мета об'єднання – зробити якість життя у селах такою, як у місті.

Варто також розглянути окремі, більш конкретні проблеми механізму управління територіальними громадами. Зокрема, вже згадана вище бюджетна децентралізація породжує не лише успішні моменти, а й певні труднощі. Зокрема, відсоток власних надходжень місцевих бюджетів не перевищує 50% і залежить від трансфертів з державного бюджету. Також є труднощі з питань власності на землю. На сьогоднішній день громади не можуть розпоряджатися землею сільськогосподарського призначення, що перебуває за межами ТГ. Ця проблема особливо чутлива для сільських і селищних територіальних громад, у яких переважає аграрний сектор економіки. Частково це питання вдається вирішувати завдяки Указу Президента № 449/2020 «Про деякі заходи щодо прискорення реформ у сфері земельних відносин» і Постанови КМУ №1113 «Деякі заходи щодо прискорення реформ у сфері земельних відносин» [8].

Проте для повноцінного його вирішення потрібні законодавчі зміни. Крім, передачі земель громадам, закон має запровадити механізм встановлення меж громад в Державному земельному кадастрі. Актуальною проблемою в управлінні територіальною громадою також є зростання протиріч між центром і регіонами та політизація діяльності органів місцевого самоврядування. Отримання додаткових бюджетних ресурсів сприяло певній фінансовій самостійності регіонів. По мірі збільшення фінансової та економічної спроможності як окремих громад, так і регіонів загалом, почали виявлятися суперечки і протистояння між центральною та місцевою владою. Зрозумілим і, певною мірою, природним є бажання центральної влади сформуванню певну підконтрольну їй вертикаль влади на місцях. Проте, в умовах, коли регіони достатньо фінансово незалежні від Києва, потреба у такому нерідко неформальному підпорядкуванні зникає. Це і стає головною причиною виникнення різноманітних протиріч між центром та периферією. Потенційною проблемою може стати й механізм обрання старост сіл. На останніх місцевих виборах старост самі виборці не обирали, адже тепер це рішення належить до компетенції рад відповідних рівнів. Це доволі неоднозначне нововведення, яке є підґрунтям для проблем у майбутньому: призначений староста може не сприйматися жителями і не бути легітимним в очах частини громади. Важливим елементом та передумовою публічної участі громад є доступ до інформації та комунікації між центральним урядом, органами місцевого самоврядування, організаціями національних меншин та громадянським суспільством загалом.

Цей багатосторонній процес виховує політичну культуру участі, співпраці та взаємної довіри та підвищує рівень соціальних компетенцій в громаді. Окремої уваги вимагає те, наскільки окремі послуги мають регулюватися на національному рівні, і наскільки вони повинні бути предметом повноважень на рівні місцевої політики. Наділення об'єднаних територіальних громад більшою свободою маневру,

дозволило б ефективніше пристосувати їхню діяльність до місцевих умов, щоб краще реагувати на конкретні потреби місцевих громад у тому числі щодо врахування інтересів національних меншин, які зосереджені в деяких територіальних громадах.

Через повномаштабну російську агресію, котра спричинила значний відтік економічно активної частини населення, в угорськомовних територіальних громадах починаються проблеми з наданням членам громад, насамперед сільських та селищних, якісних послуг, відповідальність, за які несуть органи місцевого самоврядування. З огляду на територіальну віддаленість від центральних регіонів країни та столиці, які сьогодні виступають основами інвестиційної та економічної активності, угорські територіальні громади відстають від решти регіонів за основними соціально-економічними показниками розвитку. В угорськомовних територіальних громадах переважна частка населення у працездатному віці працює за кордоном або зайнята у здійсненні прикордонної торгівлі. Водночас населення їде за кордон в пошуках роботи, аніж шукає місце працевлаштування в межах свого району чи області чи інших областей України. Зазначена проблема ставить під загрозу досягнення цілей територіальної громади, результативність якої передусім залежить від рівня розвитку людського капіталу. Саме наявність ініціативних мешканців, молоді та кваліфікованих працівників є запорукою досягнення тих завдань які ставить перед собою територіальна громада.

Нестача власних ресурсів задля вирішення поточних проблем розвитку в угорськомовних територіальних громадах компенсується тими можливостями, які відкривають програми Європейського інструменту сусідства (ЄІС) та інших фінансових інструментів Європейського Союзу для країн, які охоплюються Європейською політикою сусідства. Більшість угорськомовних територіальних громад реалізують проекти у програмах транскордонного співробітництва ЄІС. При цьому здійснювані проекти зорієнтовані на покращення

якості державного управління, розвиток медицини, розбудову дорожньої інфраструктури, забезпечення екологічної безпеки, покращення рекреації та підтримки культури.

В утворених угорськокомовних територіальних громадах немає належно підготовлених робочих кадрів та спостерігається низька кваліфікація службовців місцевого самоврядування для виконання нових функцій. Це призводить до неефективного використання фінансових ресурсів територіальних громад, неспроможності освоїти кошти державних субвенцій на розвиток.

Також існує проблема реалізації громадою спільних проєктів для покращення якості надання публічних послуг жителям громади. 3 лютого 2023 року Президент України підписав Закон про внесення змін до Закону України «Про співробітництво територіальних громад» щодо впорядкування окремих питань співробітництва територіальних громад. Закон запроваджує можливість приєднання територіальних громад до вже організованого співробітництва за спрощеною процедурою шляхом укладення додаткового договору. Крім того, Закон встановлює можливість проводити засідання комісій з підготовки проєкту договору про співробітництво у дистанційній формі [4].

Враховуючи високі ризики корупційних дій щодо використання бюджетних коштів, актуальним є питання запровадження механізмів контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування, як з боку державних органів, так і з боку громадськості. В умовах бюджетної децентралізації є потреба здійснення належного контролю за роботою органів влади різних рівнів при плануванні та виконанні ними бюджетів, управлінні і використанні фінансових ресурсів [8].

Угорськокомовні органи місцевого самоврядування, як правило, не готові до запровадження стратегічного планування та програмування розвитку громад. Вирішенням цієї проблеми, могло б стати запровадження дієвих програм підвищення кваліфікації службовців місцевого самоврядування та надання їм необхідної консультативної і методичної

допомоги з боку органів виконавчої влади. Для того, щоб ефективно надавати послуги на територіях угорськомовних територіальних громад, державні службовці мають володіти мовою національної меншини, котра становить більшість в даній територіальній громаді, а також державною мовою, щоб виконувати ефективно посадові інструкції. Дане мовне питання, також є проблемою на шляху до вдосконалення механізму управління угорськомовними територіальними громадами. Для того, щоб ефективно надавати послуги на територіях угорськомовних територіальних громад, державні службовці мають володіти мовою національної меншини, котра становить більшість в даній територіальній громаді, а також державною мовою, щоб виконувати ефективно посадові інструкції. Дане мовне питання, також є особливістю в угорськомовних територіальних громадах.

Також не менш важливою є функціонування центрів управління в сільських та селищних радах. Зокрема їхня діяльність регулюється законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про запобігання корупції», «Про доступ до публічної інформації», іншими законодавчими актами та регламентами сільських та селищних рад. Сільський голова є головною посадовою особою сільської ради. Сільський голова обирається територіальною громадою на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування в порядку, визначеному законом, і здійснює свої повноваження на постійній основі. Строк повноважень сільського голови, обраного на чергових місцевих виборах, визначається Конституцією України [3].

Головним завданням центрів управліннь та місцевих рад має бути забезпечення за допомогою органів місцевого самоврядування якісного рівня соціальних та адміністративних послуг для проживаючої національної меншини. Зокрема, освіти і культури, охорони здоров'я і соціального

забезпечення, житлово-комунального господарства та благоустрою населеного пункту з урахуванням нового механізму фінансово-економічного забезпечення, що зумовлює накопичення і раціональне використання цих ресурсів на локальному рівні.

Для цього потрібно пристосувати місцеві органи управління до особливостей територіальної громади в даному випадку угорськомовної. Зокрема треба налагодити комунікацію між населенням громади та органами місцевого самоврядування. Державні службовці та депутати повинні володіти двома мовами, щоб ефективніше комунікувати з громадою. Також має бути відповідне представництво в центрі управління та в місцевій раді представників національної меншини.

Висновки. На шляху до покращення механізму управління територіальними громадами є певні досягнення та проблеми. До основних перешкод можна віднести відсутність конституційного закріплення реформ, пов'язаних із процесами децентралізації, правова неузгодженість можливостями громад керувати землями сільськогосподарського призначення, які перебувають за їхніми межами та значна напруженість у відносинах між центром та регіонами. Також потребує вирішення проблема політизації діяльності інститутів місцевого самоврядування внаслідок особливостей виборчої системи. Більшість із цих проблем потребують належного законодавчого врегулювання та наявності політичної волі з боку керівництва держави.

Угорські національні меншини скористалися можливістю об'єднатися в територіальні громади задля кращого забезпечення своїх прав та надання якісніших послуг для населення громади. Для надання ефективніших послуг місцеві центри управління використовують як державну мову так і мову національної меншини. В майбутньому центрам управління слід забезпечити розробку і прийняття перспективного плану об'єднання територіальних громад із повноцінним включенням географічної, економічної, культурної,

етнічної, рекреаційної та іншої специфіки громад. Вирішення вищезазначених проблем неможливе без серйозного реформування системи місцевого самоврядування, метою якого має бути підвищення якості життя людини за рахунок створення умов для сталого розвитку територіальних громад як самостійних та самодостатніх соціальних спільнот, члени яких матимуть можливість ефективно захищати власні права та інтереси шляхом участі у вирішенні питань місцевого значення.

Джерела:

1. Деякі заходи щодо прискорення реформ у сфері земельних відносин: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.11.2020 №1113. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1113-2020-%D0%BF#Text>
2. Європейська хартія місцевого самоврядування. Страсбург, 15 жовтня 1985 року. *Офіційний вісник України*. 2015. No 24, с. 1418. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036/stru#Stru.
3. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” від 21.05.1997. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
4. Територіальні громади 2020 року: перелік та основні дані. *Децентралізація дає можливості: офіційний веб сайт*. URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada>
5. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
6. Круглашов А.М. Європейська модель місцевого самоврядування: орієнтири для України. *Влада та управління: збірник наукових праць*. Вип. 5. Чернівці: „Букрек”, 2018.

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2

7. Крушляшов А.М, Бурега В.І. Здобутки і труднощі в реалізації децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9. № 2.
8. Практичний посібник з питань формування спроможних територіальних громад. Посібник підготовлений в рамках “Ініціатива захисту прав та представлення інтересів місцевого самоврядування в Україні” (проект ДІАЛОГ). – Б.М. – Б.Р. URL: http://www.zhydachivrda.gov.ua/file/image/051/posibnik_k_gromadi_1.pdf
9. Президент підписав закон, який удосконалює порядок укладання договорів про співробітництво громад URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16073>
10. Регламент Берегівської міської ради URL: <https://beregivska.gromada.org.ua/reglament-miskoi-radi-11-51-13-09-09-2021/>
11. Регламент роботи Виноградівської міської ради URL: <https://vin-rada.gov.ua/регламент-роботи-міської-ради/>

Fedir SHCHURENKO

THE MAIN PROBLEMS OF PUBLIC GOVERNMENT IN THE HUNGARIAN-SPEAKING TERRITORIAL COMMUNITIES OF TRANSCARPATIA IN THE PERIOD OF FULL-SCALE RUSSIAN AGGRESSION IN UKRAINE

Key words: *public administration, public power, local self-government, martial law.*

In the conditions of the development of decentralization of power, the Hungarian national minority began to actively participate in political activities, striving to influence the state-cultural construction of Ukraine. The Hungarian national minority is one of the most consolidated and politically active national minorities in Ukraine. In the period of full-scale Russian aggression

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2

in Ukraine, the political consciousness of the Hungarian community is important, because effective public governance in Hungarian-speaking territorial communities makes it possible to avoid the emergence of separatist intentions among representatives of this community in the future.

* * *

УДК 324.922

Володимир ОЛАШИН
*аспірант 1-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

Науковий керівник:
кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету
Ігор ВЕГЕШ

РОЛЬ ТА ПОВНОВАЖЕННЯ ПОСАДОВИХ ОСІБ У АДМІНІСТРАТИВНОМУ ПРОВАДЖЕННІ ТА ПРИЙНЯТТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ АКТІВ

Ключові слова: *адміністрування, посадові особи, адміністративні акти, адміністративне провадження.*

Актуальність теми. Кожен адміністративний орган (далі – АО) складається з посадових осіб, які безпосередньо володіють та реалізують відповідні повноваження. У контексті обговорюваної теми, посадова особа визначається як будь-який індивід, що обіймає посаду в орган державної

влади або органі місцевого самоврядування, виключаючи працівників, що виконують обслуговуючі функції [1].

Виклад основного матеріалу. Серед посадових осіб, ключову роль відіграє керівник АО, який забезпечує лідерство над відповідною установою або організованою групою. У науковій літературі, лідерство розглядається як основна функція управління, що передбачає цілеспрямований вплив на колектив за допомогою компетенцій, наданих керівництву. Це включає єдиновладне або колегіальне керівництво, в залежності від структури органу, де рішення у колегіальних органах приймаються більшістю голосів, а в єдиновладних – особисто керівником, який несе відповідальність за результати діяльності [1].

Важливо зазначити, що адміністративні акти (далі – АА) утворюються не тільки на рівні керівництва. Ефективність публічного адміністрування (далі – ПА) зростає, коли більше рішень ухвалюють керівники відділів та спеціалісти. У демократичній та правовій державі окремі посадові особи мають власні повноваження, і навіть керівник не може вказувати їм, як вирішувати певні справи. Це дозволяє кожному працівнику брати особисту відповідальність за прийняті рішення, стимулюючи їх до якісного вирішення завдань [1].

Специфіка правового положення керівників органів виконавчої влади породжує необхідність чіткого визначення меж між адміністративними та політичними посадами, що є ключовим аспектом для функціонування ефективної системи управління згідно з європейськими нормами. Зокрема, Закон України «Про Кабінет Міністрів України» визначає, Прем'єр-міністр України, Перший віце-прем'єр-міністр, віце-прем'єр-міністри та міністри є членами КМУ, а «посади членів Кабінету Міністрів України належать до політичних посад, на які не поширюється трудове законодавство та законодавство про державну службу». Подібний статус мають і посади заступників міністрів. Водночас, статус посад керівників місцевих державних адміністрацій та їхніх заступників наразі залишається неврегульованим, хоча з

огляду на їхні функції, ці посади фактично також можна вважати політичними [2].

Основне призначення розпорядчих актів полягає у врегулюванні функціонування АО для забезпечення виконання його завдань та здійснення відведеної йому компетенції. Таким чином, ці акти слугують для внутрішнього регулювання, орієнтуючись від керівництва до керівників відділів та їхніх співробітників, що гарантує ефективну взаємодію всіх складових системи [1].

У межах АО діяльність регламентується та відповідні АА ухвалюються особою, яка має на це повноваження відповідно до законодавства чи внутрішніх нормативних документів. Колегіальний орган має право делегувати право вчинення процедурних дій одному зі своїх членів або співробітнику адміністративного апарату, який, в свою чергу, доповідає про результати розгляду адміністративного провадження перед тим, як колегіальний орган прийме остаточне рішення [1].

Висновки. Отже, необхідно прагнути до такої організації адміністративної діяльності, де рішення управлінського характеру ухвалюються на найнижчих щаблях ієрархії: безпосередньо виконавцями або спеціалістами, замість керівників відділів чи, тим більше, керівництва організацій. Важливим є перехід до системи управління, в якій ключові управлінські рішення в органах з конкретними статутами приймають кваліфіковані державні службовці, а не особи на політичних посадах.

Також слід досягти такої взаємодії в системі державної влади, де АА будуть ухвалені не політичними установами, які визначають напрямки політики, а саме АО, відповідальними за їх виконання.

Джерела:

1. Андрійко О.Ф. Науково-практичний коментар до Проекту Закону України «Про адміністративну процедуру». К.: ФОП Мишалов Д.В., 2019. 116 с.

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2

2. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 р. № 794-VII. Дата оновлення: 10.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>.

Volodymyr OLASHYN

ROLE AND AUTHORITY OF OFFICIALS IN ADMINISTRATIVE PROCEEDINGS AND ADOPTION OF ADMINISTRATIVE ACTS

Key words: *administration, officials, administrative acts, administrative proceedings.*

Each administrative body (hereinafter – AO) consists of officials who directly possess and exercise the relevant powers. In the context of the discussed topic, an official is defined as any individual who holds a position in a state authority or local self-government body, excluding employees performing service functions.

* * *

УДК 371.004

Віталій ГАНИЧ,
аспірант 2-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету

Науковий керівник:
доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри соціології та соціальної роботи
Ужгородського національного університету
Маріан ТОКАР

Ключові слова: публічне адміністрування, управлінська культура, оптимізація, технології, суб'єкти публічного адміністрування.

Актуальність теми. Управлінська культура суб'єктів публічного адміністрування визначається набором певних цінностей, переконань, норм і звичаїв, які визначають спосіб взаємодії, прийняття рішень та виконання обов'язків в організації. Це є важливим аспектом в ефективному функціонуванні публічного сектору та впливає на його взаємодію з громадянами, іншими суб'єктами публічного адміністрування та загальною ефективністю публічно-управлінського процесу.

Тому в сфері публічного управління та адміністрування актуальним є пошук і застосування інноваційних технологій для оптимізації управлінської культури тих суб'єктів, що задіяні в змісті публічно-управлінських відносин.

Деякі аспекти інноваційності як правило найчастіше зустрічаються при аналізі економічних процесів [1], а також у змісті вивчення методологічних аспектів сучасних технологій публічного адміністрування [2]. Однак їх використання для оптимізації управлінської культури суб'єктів публічного адміністрування сьогодні актуалізується фахівцями надзвичайно активно.

Виклад основного матеріалу. Досліджуючи питання можливостей застосування інноваційних технологій для оптимізації управлінської культури за допомогою суб'єктів публічного адміністрування, насамперед варто ознайомитися з основними аспектами управлінської культури в публічному адмініструванні. Вони складаються з:

1. *Транспарентності та прозорості*, яка фокусує увагу на відкритості й доступності інформації для суб'єктів публічно-управлінських відносин. У такому разі управлінська культура повинна сприяти створенню відкритого інформаційного середовища для громадян та інших зацікавлених сторін.

2. *Громадянської участі* через залучення громадян до прийняття рішень. У даному випадку культура повинна підтримувати активну участь громадян у процесах прийняття рішень та формування місцевої політики.

3. *Етичних стандартів*, їх розвиток. Саме вони визначають правила поведінки, прозорість і відповідальність у виконанні обов'язків.

4. *Інновацій та вдосконалення* через різного роду стимуляційних програм і підходів. Культура управління повинна підтримувати та сприяти ініціативам, спрямованим на покращення ефективності та якості надання публічних послуг.

5. *Відкритості до змін* через готовність до адаптації. Це дає можливість постійно підтримувати стан готовності до змін і адаптації до нових умов та викликів.

6. *Професіоналізму та розвитку персоналу* через здобуття навичок і відповідних компетентностей. Культура управління має підтримувати професіоналізм та постійний розвиток персоналу.

7. *Колективної відповідальності*, адже для ефективної роботи необхідно і важливо створити атмосферу взаємодопомоги й відповідальності в колективі.

8. *Підзвітності та ефективності* перед громадськістю. Культура повинна сприяти встановленню систем підзвітності та оцінки ефективності.

9. *Гнучкості та адаптивності* через готовність до змін. Культура управління повинна стимулювати гнучкість та здатність до адаптації до змін в будь-якому економічному, соціальному та політичному середовищі.

10. *Сприяння різноманітності* через уважність і повагу до неї. Створення культури, яка поважає різноманітність та враховує індивідуальні особливості персоналу.

Наголосимо таким чином, що зміцнення управлінської культури у публічному адмініструванні сприяє підвищенню довіри громадян, підвищенню ефективності праці та відкритості в діяльності органів публічної влади.

У час розвитку новітніх технологій та активної соціальної адаптивності до змін важливу роль у застосуванні інноваційних технологій для оптимізації управлінської культури тих суб'єктів, що задіяні в змісті публічно-управлінських відносин відіграють модерні підходи до комунікації в системі управлінської культури. Вони включають в себе різноманітні стратегії та інструменти, які сприяють вдосконаленню внутрішнього та зовнішнього обміну інформацією в організації.

Наведемо декілька ключових модерних підходів до комунікації в управлінській культурі:

1. *Електронна комунікація і технології.* Вони включають електронні платформи та соціальні мережі (використання електронних засобів спілкування, таких як електронна пошта, чати, соціальні мережі для швидкого та ефективного обміну внутрішньою і зовнішньою інформацією).

2. *Відкритість і транспарентність.* Під цим розуміється відкритість і доступ до інформації (забезпечення доступу до важливої інформації для всіх зацікавлених сторін та підвищення рівня транспарентності в прийнятті рішень).

3. *Двостороння комунікація.* Вона представляє собою постійний обмін думками і фідбеком (сприяння відкритого діалогу та обміну думками між управлінцями та підлеглими, а також з громадськістю).

4. *Мультимедійні засоби.* Це вмiле використання відео та аудіо для роботи і її вдосконалення (застосування відеопрезентацій, семінарів, вебінарів, подкастів для ефективної комунікації та викладення й обговорення ключових ідей).

5. *Культура згуртованості.* Це підхід до заохочення командної співпраці (створення культури згуртованості й співпраці, де співробітники вільно обмінюються інформацією та підтримують один одного).

6. *Мобільні додатки.* Уже буденний і зручний доступ до інформації (використання мобільних додатків для забезпечення зручного та швидкого доступу до важливої інформації для персоналу).

7. *Гейміфікація*. Це ефективне використання ігрових елементів (застосування елементів гейміфікації для стимулювання участі та взаємодії персоналу в процесах комунікації і навчання).

8. *Інтерактивні платформи*. Це використання веб-платформ для обговорень (створення інтерактивних платформ для обговорення ініціатив, обміну досвідом та вирішення проблем).

9. *Аналітика та звітність*. Сюди включають використання аналітики для вдосконалення комунікації (збір і аналіз даних щодо ефективності комунікаційних стратегій та їх вдосконалення на підставі результатів).

10. *Інтернал-блоги та журнали*. Використовують можливість створення внутрішніх інформаційних ресурсів (запуск інтернал-блогів, журналів чи інших внутрішніх ресурсів для обміну новинами та ідеями всередині організації).

Ось такі модерні підходи загалом допомагають створювати відкрите та динамічне комунікаційне середовище в системі управлінської культури, що сприяє підвищенню ефективності та підтримує розвиток організації.

Джерела:

1. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
2. Корнієцький О., Орел А. Методологічні аспекти сучасних технологій публічного адміністрування: інноваційні інструменти. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/51/56.pdf>

Vitalij HANYCH

**APPLICATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES FOR
OPTIMIZING THE MANAGEMENT CULTURE OF PUBLIC
ADMINISTRATION SUBJECTS**

Key words: *public administration, management culture, optimization, technologies, subjects of public administration.*

The management culture of public administration subjects is determined by a set of certain values, beliefs, norms and customs that determine the way of interaction, decision-making and performance of duties in the organization. This is an important aspect in the effective functioning of the public sector and affects its interaction with citizens, other subjects of public administration and the overall effectiveness of the public management process.

Therefore, in the field of public management and administration, the search and application of innovative technologies to optimize the management culture of those entities involved in the content of public-management relations is relevant.

Some aspects of innovativeness, as a rule, are most often found in the analysis of economic processes, as well as in the content of the study of methodological aspects of modern technologies of public administration. However, their use to optimize the management culture of public administration entities is currently being updated by specialists extremely actively.

* * *

УДК 323.321

Юрій ЛЕВЧУК,
*аспірант 2-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

Науковий керівник:
кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри політології і державного
управління Ужгородського національного університету
Валентин БУРКАЛО

ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ ВИМОГИ ДО ІННОВАЦІЙ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ

Ключові слова: публічне управління, державна безпека, організаційно-управлінські інновації.

Актуальність теми. Питання актуальності публічного управління в сфері державної безпеки та охорони громадського порядку слід розглядати в проблемному розрізі. По-перше, головною передумовою формування відповідних планів, програм чи стратегій є державотворча синергія держави і суспільства, їх відповідних органів та інституцій. Про це вище ми говоримо в розумінні системи координат «держава – суспільство». Саме від тісної співпраці органів державної (публічної) влади та інституцій громадянського суспільства залежатиме адекватна й ефективна політика щодо формування дієвих системних заходів реалізації засад державної безпеки й проведення необхідних заходів з охорони громадського порядку.

Виклад основного матеріалу. Важливо також конкретизувати форми і засоби реалізації такої політики, оскільки їхнє застосування, чітке визначення відповідного інструментарію, апробація на місцях стануть справжньою перевіркою українського суспільства відразу на декількох напрямках. Перше, це на демократичну зрілість нації. Друге, це на поточні виклики, які гостро постали внаслідок масштабної агресії росіян проти України. І третє, це на готовність влади до змін. У всіх трьох випадках можна говорити про важ-

ливість вдосконалення антикризового управління як одного з фундаментальних аспектів публічного управління в сфері державної безпеки та охорони громадського порядку [4, с. 194–197].

Тому, серед актуальних питань публічного управління, що впливають на функціональне вирішення проблеми державної безпеки та охорони громадського порядку, є комплекс нормативно-правових, організаційно-управлінських, соціально-групових, матеріально-фінансових, інноваційно-технологічних, інформаційно-сміслових, прогностично-моделюючих аспектів [2, с. 191].

Усі вони, на думку фахівців, повинні включати низку публічно-управлінських вимог. Серед них такі:

1) високий рівень відповідальності перед державою і суспільством (це публічно-управлінська категорія, що синергує рівень відповідальності незалежно від суб'єктності, але у співвідношенні стосовно до виконання завдань і досягнення цілей);

2) динаміка розвитку політичного режиму та публічного управління (це публічно-управлінська категорія, що визначає залежність використання управлінських функцій, виходячи з умов політичного режиму, а відповідно й системи управління);

3) стан соціально-економічного і національно-культурного життя громадян (це публічно-управлінська категорія, що впливає на традиції управлінської культури населення).

Особливо важливими ці вимоги є в регіонах з певною специфікою. Наприклад, багатоетнічним чи багатоконфесійним складом населення. Регіональні особливості в змісті публічного управління в сфері державної безпеки та охорони громадського порядку можуть впливати й із історико-політичних традицій розвитку регіону. Наприклад, Закарпаття відоме тим, що впродовж XX століття до десяти разів змінювало свою державну чи напівдержавну приналежність. Місцеве населення адаптовувалося до щоразу нових політичних режимів. І кожна держава, яка брала «під опіку» цей

регіон намагався вирішити проблему безпеки переважно силовим способом, використовуючи інструменти, які нанесли шкоди людині (її правам і свободам), але на користь державним інтересам.

Тому для українців і сьогодні актуальним є питання чіткого усвідомлення та визначення параметрів тих інструментів, методів і механізмів, які б дали змогу ефективно впливати на процедуру запобігання або управління потенційними загрозами та неочікуваними викликами. В змісті антикризового управління важливо навчитися нейтралізувати ризики державно-національним інтересам, які стали результатом невідповідності запитів суспільства й держави у сфері безпеки, а також безвідповідальності й відсутності ефективної системи державного управління у сфері національної безпеки. Сьогодні будь-яка держава цей момент виносить у пріоритет державної політики, а наявність ефективної системи безпеки повинна бути в пріоритеті національних інтересів держави поруч із необхідністю здійснення стабільної економічної, соціальної та політичної політики. Але не забуваймо, що в наш час питання безпеки стосується не лише політичних, а й економічних, соціальних, інформаційних та інших аспектів людської діяльності. А це відповідно вимагає і структурно-інституційного розвитку сфери безпеки.

Вважаємо, що ці особливості мають важливі впливи на формування системних публічно-управлінських інновацій у сфері державної безпеки.

Загалом публічно-управлінські відносини відображають формальні й неформальні контакти, які виникають між суб'єктами системи державної безпеки. Щоб забезпечити відповідний рівень підготовки фахівців у цьому напрямку потрібні не тільки знання та уміння, а й належне й ефективне управління ними [1, с. 237]. Тому важливою є функціональна основа механізму управління знаннями, що забезпечує активні й ділові публічно-управлінські відносини,

які виникають між суб'єктами системи державної безпеки та охорони громадського порядку.

Інноваційність публічного управління у цій сфері, змушує здійснювати управлінську діяльність у відповідності зі своїми функціями, а також із застосуванням наявних технологій, методів і технічних засобів управління. Успішно налагоджений механізм управління дозволяє не тільки організувати і скоординувати діяльність усіх суб'єктів, а й своєчасно та ефективно забезпечити ділову активність фахівців та експертів інших супровідних інституцій.

Упровадження інновацій, необхідних для підвищення ефективності діяльності системи державної безпеки та охорони громадського порядку спрямовані на системне попередження та унеможливлення впливу на національне середовище зовнішніх та внутрішніх загроз. Саме це дозволить створити сучасну ефективну систему державної безпеки та охорони громадського порядку. Інноваційна діяльність в сфері державної безпеки дозволяє впроваджувати ефективні технічні засоби, методи, методики та прийоми протидії всім можливим на цей час небезпекам та загрозам зовнішнього і внутрішнього середовища [3, с. 113]. Для цього слід використовувати сучасні знання з публічного управління в сфері державної безпеки та охорони громадського порядку.

Висновки. Таким чином, у роки російсько-української війни питання безпеки як ніколи актуальне й глибоко чутливе для громадян. Виклики і загрози, з якими зустрілися українці, змушують до єдності всіх публічно-управлінських і суспільно-державних сил до серйозного ставлення до питань національної безпеки й вимагають складання чіткої, адекватної запитам і загрозам державної політики в цій сфері. Очевидно, що це буде не тільки «українська» проблема, оскільки весь світ у наші дні переживає колапс безпеки.

І хоча деякі вчені та дослідники говорять про тенденції відходу від концептуальності з додатковими назвами «на-

ціональна» і «державна», вважаємо, що самі такі приставки мають ідеологічно-інтеграційне значення для націй та народів, які відстоюють свою державну незалежність і територіальну цілісність. Такою є і держава Україна, що потребує єдності у сприйнятті феномену безпеки як національної і державної цінності, яка повинна об'єднати як кожного окремо взятого громадянина, людину, так і суспільну спільноту та державу загалом.

Джерела:

1. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
2. Баюк М. І. Гуманітарний складник політики державної безпеки: поняття, принципи. *Університетські наукові записки*. 2018. № 65. С. 186–199. URL: <http://old.univer.km.ua/visnyk/1749.pdf>.
3. Демидко Д. Особливості управлінських факторів трансформації ідеологічної соціалізації на сучасному етапі у контексті національної безпеки в Україні. *Публічне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку*. 2020. Вип. 16. С. 111–115.
4. Скуратівський В., Линдюк О. Соціальна безпека українського суспільства та шляхи її забезпечення. *Вісник НАДУ*. 2011. № 3. С. 194–204.

Yurii LEVCHUK

DYNAMICS OF ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT INNOVATIONS IN THE SYSTEM OF ENVIRONMENTAL PROTECTION, USE OF NATURAL RESOURCES AND ENSURING ENVIRONMENTAL SAFETY IN UKRAINE

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2

Key words: *public administration, ecology, environmental protection, natural resources, environmental safety, organizational and management innovations*

In Ukraine, the attention of the state to the clear formation and observance of the principles of ecological management is traditionally updated. After all, even at the dawn of state independence in Ukraine, the issue of environmental protection, nature management and ensuring human safety became one of the priorities and pointed to the breakdown of the undemocratic management system and the possibility of influencing decision-making in the sphere of ordinary citizens.

* * *

УДК 342.7

Леонід ШЕВЧУК,
*аспірант 2-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

Науковий керівник:
доктор політичних наук, професор,
професор кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету
Стеллас АСЛАНОВ

ДО ПИТАННЯ ВПЛИВУ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ВЗАЄМОДІЮ ІНСТИТУЦІЙ ДЕРЖАВИ І ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Ключові слова: *цифровізація, технології, взаємодія, держава, громадянське суспільство.*

Актуальність теми. Вплив сучасних ІТ-технологій, різноманітних інноваційних програм і додатків, можливість використання інформаційних баз даних розширюють можливості громадян оперативно й ефективно реагувати на поточні виклики і потреби сучасного суспільства. Громадяни є ресурсним потенціалом і важливим комунікатором публічно-управлінських процесів. Водночас, громадян сприймаємо як вибагливого об'єкта й суб'єкта в системі розвитку публічних послуг, зокрема соціальних, які повинні повноцінно заповнити інтерес буденного її існування, особливо в регіонах із вразливою соціальною інфраструктурою. Тому, актуальним є питання пошуку оптимальних і прагматичних способів і мотивів застосування цифрових технологій, які консолідуєть спільноти (територіальні громади) й спричиняються до їх сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Процес цифровізації за допомогою взаємодії громадянського суспільства (громадськості) та органів публічної влади повинна стати основою для самоорганізації громади. Разом із тим, необхідна динамічна співпраця всіх суб'єктів публічно-управлінських відносин, а також якість управлінської комунікації та організаційної культури сторін. Роль комунікатора між владою і громадою може виконувати й неурядова організація, самоврядна територіальна громада, споживачі публічних послуг та інвестори. Водночас, вони слугують основою консолідації інтересів усіх представників відкритого середовища, де є попит на якісні послуги.

У демократичному форматі відносин необхідно формувати параметри реалізації таких трансформаційних процедур, що впливають на зміст сталого розвитку за допомогою публічно-управлінських інновацій. Так зростає усвідомленість необхідності використання інноваційно-організаційних нововведень у сфері публічно-управлінських відносин. Тому й цифровізацію слід сприймати не інакше як публічно-управлінську інновацію, що реалізується в практичній площині як механізм інформаційного суспільства.

Цифровізація забезпечує комплекс публічно-управлінських відносин і виступає прикладом комунікаційної консолідації громадян в напрямку формування соціально орієнтованої та сервісної держави. Така ситуація може перезавантажити публічні відносини всіх зацікавлених сторін і підняти на новий рівень послуги й рівень забезпечення інтересів громадян.

Для успішного застосування комунікаційних інновацій необхідна як матеріальна, так і соціально-психологічна підготовка відповідного середовища, де відбувається суб'єктно-об'єктна взаємодія. Щодо останнього, то справді, коли мова йде про цифровізацію, то робиться увага на новітні інформаційні технології та ті технічні засоби, які для зручності використовує сучасна людина (наприклад, смартфон). Такі тенденції сприяли й тому, що в Україні почала формуватися й державна політика цифрового розвитку. Про таку модерну державу заговорив і Президент України Володимир Зеленський. Він говорив про майбутню «державу у смартфоні». І це підтверджує думку про правильний орієнтир України в технологічному аспекті та «про стратегічний підхід української влади до нового бачення механізмів та інструментів публічно-управлінської взаємодії» [1].

Такий підхід, звісно, можна використати для здійснення консультацій і експертних дій щодо аналізу проблем розвитку громади, її бюджетної спроможності, ресурсного потенціалу, використання інвестиційних проєктів тощо. І у цих процесах важливо активно залучати місцеве населення, особливо в контексті прийняття значимих для громади інноваційних рішень. Використовуючи елементи цифрового розвитку на місцях, маємо цей факт інновацією самоорганізації територіального середовища. Її мета – ефективне та оптимізоване управління процесами публічної взаємодії всіх задіяних у відносинах сторін.

Успіх залежить і від вдалого поєднання комунікаційних підходів та сучасних цифрових технологій в змісті самоврядно-управлінського аспекту. На цьому етапі зростає роль

публічних консультацій із громадянами та їх співучасть у прийнятті важливих рішень та залучення до розробки й реалізації програм сталого розвитку територіальних громад з використанням інноваційних технологічних ресурсів. Зокрема, для прикладу, необхідно змінити бачення ролі неурядових організацій. Вище вже говорилося про статус посередників між владою та громадянами, тими, хто може вдало розпорядитися ресурсною базою (наприклад громади), здійснювати моніторинг і планування ризиків, загроз і перспектив сталого розвитку тощо.

Неурядові організації можуть «взяти на озброєння процедурність таких новітніх технологій і презентувати себе сервіс-провайдером таких соціальних послуг, приміряти роль посередника/виконавця замовлень як громадян, зокрема тих, хто потребує таких послуг, наприклад у регіонах із вразливою соціальною інфраструктурою, так і публічної влади» [4, с. 94].

Деякі експерти у своїх працях про процеси цифровізації виставляли їх у пріоритет сфері економіки і бізнесу. Тому й популярним був вираз, що «діджиталізація – це бізнес, а бізнес – це діджиталізація» [5]. Ця думка підкреслює гіпотезу про вплив на зміну комунікаційної свідомості та культури надавачів публічних послуг. Проте, досить часто управлінці є консерваторами й не зовсім активно довіряють можливостям організаційно-управлінських та інформаційно-технічних інновацій та, зокрема, цифрових програм. У результаті їхніх досліджень з'явився «покроковий алгоритм вирішення проблем розвитку організацій (компаній), що цілком змінює стратегію, зміст і підхід до використання її функціональних можливостей» [5].

Припускаємо, що діджитал-комунікація є стимулом для розвитку й інструментами взаємодії неурядових організацій і територіальних громад в процесі децентралізації. Значний вплив на публічний імідж неурядових організацій має якість надання сервісних послуг. За допомогою цифрових технологій зростає можна участі громадян у прийнятті рішень

та управлінні справами територіальної громади. Неурядові організації можуть, як мінімум, виконувати консультаційно-дорадчу, культурно-просвітницьку і громадсько-контролюючу функцію через «проведення та опрацювання даних онлайн-опитувань, що стосуються життєдіяльності громади, проведення та реагування на громадські онлайн-слухання, тематичне анкетування..., надання адміністративних послуг та формування системи локального електронного врядування, формування електронної системи контролю за розподілом коштів місцевого бюджету, контролю за якісним виконанням управлінцями громади своїх професійних обов'язків, дотриманням ними доброчесності» [3, с. 21]. Враховуючи ці показники, вважаємо, що цифровізація для сталого розвитку є успішною процедурою.

Треба сміливіше використовувати потенціал неурядових організацій для забезпечення інтересів замовника і пропаганди сервісної культури представників територіальної громади. Так само як активно використовують практику ЦНАПів. Водночас, розуміння явища «діджитал-трансформації» як процесу трансформації сфери комунікації через зміну цілей функціонування неурядових організацій та запровадження інноваційних підходів у напрямку діджитал-технологій. Для сталого розвитку територіальних громад цифровізація повинна започаткувати цільові програми розвитку. Тому феномен діджитал-трансформації є процесом постійним і динамічним, оскільки змушує неурядові вивчати і досліджувати ринок послуг та шукати оптимальні варіанти вдосконалення результативної складової запитів.

І, вважаємо, сучасні цифрові технології сприяють консолідації інтересів територіальних громад і слугують вдалим прикладом налагодженої конструктивної комунікації між неурядовими організаціями і публічною владою [2].

Взаємодія важлива у щонайменше трьох напрямках: «культурно-просвітницькому (сприяння на державному і громадянському рівнях комплексному навчанню комп'ютерної та інформаційно-технологічної грамоти, цифрової компетент-

ності, культурі комунікації громадян), соціальному (надання якісних і справедливих, комфортних і доступних послуг, виховання належного рівня публічної активності та соціальної відповідальності громадян), технологічному (гарантія доступності для всіх громадян якісних цифрових технологій)» [4, с. 100].

Висновки. Таким чином, щоб упевнено говорити про сприяння органів публічної влади сталому розвитку громад, слід використовувати переваги діджитал-трансформації. І тут важлива підтримка посередників (наприклад, неурядових організацій) до змін і трансформацій у середовищі. Також важлива увага й до замовників послуг.

Сфера цифровізації послуг має вдосконалюватися і показово свідчити про синергію інституцій держави та громадянського суспільства у процесі національного державотворення. Зростає і можливість спрощення механізмів та інструментів комунікації громадян із державними та недержавними організаціями, управліннями і публічними службовцями, соціальними працівниками та ін.

Необхідно максимально використовувати іноземний досвід, де демократичні країни світу запроваджують різноманітні програми цифрового забезпечення й запускають проекти сервісного спрямування щодо запитів громадян. Такі дії мотивують органи публічної влади й неурядові організації з метою надання низки соціальних та інших послуг через цифрові інструменти і засоби.

Отже, у цьому напрямку є суттєві зрушення й розуміння владою необхідності подальших перетворень. Це говорить про те, що сфера публічного управління та адміністрування є не тільки в авангарді реформ, а й виступає реальним і дієвим інструментом європеїзації системи врядування та демократизації української держави.

Джерела:

1. «Держава у смартфоні»: Зеленський зібрав експертів і намітив план. *Українська правда*. 2019. 13 черв. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2019/06/13/7217993>.
2. Литвинов В. Діджиталізація державних послуг на прикладі Польщі. URL: <https://nachasi.com/2018/01/31/digital-poland>.
3. Олійник Д. І. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи: аналітична доповідь. К.: НІСД, 2018. 52 с.
4. Токар М. Ю. Актуальність сучасної цифрової комунікації для розвитку територіальних громад в Україні. *Ефективність державного управління: зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*. Вип. 2 (67): у 2 ч. / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2021. С. 92–102.
5. Andersson L., Van der Heyden I. Directing Digitalisation: Guidelines for Boards and Executives. 2017. URL: <http://www.thisfluidworld.com/wp-content/uploads/2017/02/>

Leonid SHEVCHUK

ON THE ISSUE OF THE INFLUENCE OF MODERN DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE INTERACTION OF STATE INSTITUTIONS AND CIVIL SOCIETY

Key words: *digitalization, technologies, interaction, state, civil society.*

The influence of modern IT technologies, various innovative programs and applications, the possibility of using information

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2

databases expand the opportunities of citizens to quickly and effectively respond to the current challenges and needs of modern society. Citizens are a resource potential and an important communicator of public management processes. At the same time, we perceive citizens as a demanding object and subject in the system of development of public services, in particular social services, which should fully satisfy the interest of their everyday existence, especially in regions with vulnerable social infrastructure. Therefore, the issue of finding optimal and pragmatic ways and motives for using digital technologies that consolidate communities (territorial communities) and contribute to their sustainable development is urgent.

* * *

УДК 332.133.6

Богдан НЕМЕШ,

*аспірант 3-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

Науковий керівник:

*кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри геодезії, землеустрою та
геоінформатики
Ужгородського національного університету
Владислав ПЕРЕСОЛЯК*

**ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ ЯК НОВІ СУБ'ЄКТИ
ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН**

Ключові слова: публічне управління, індустріальний парк, інновації, суб'єктність.

Актуальність теми. У сучасних умовах концентрованого виробництва та господарювання в Україні, пов'язаного передусім із умовами правового режиму воєнного стану та непередбачуваним ходом російсько-української війни, постає проблема налагодження і підтримки безпечної та безперебійної практики для промислового розвитку й потреб держави. У даному контексті важливим є синергетичний підхід державних і недержавних суб'єктів, тісний контакт із органами місцевого самоврядування й неурядовими організаціями щодо організації та концентрації необхідного виробництва в певному територіально визначеному, оптимально вигідному й безпечному середовищі. Ініціатори створення такого середовища мають хороші можливості для реалізації цілей і завдань розвитку завдяки використанню форми індустріального парку, що залишається привабливим інструментарієм для сталого розвитку й ресурсного потенціалу на місцях. Водночас такі інституції можна розглядати новим суб'єктом публічно-управлінських відносин.

Виклад основного матеріалу. Станом на початок 2024 року до реєстру індустріальних (промислових) парків внесено 68 одиниць [1]. Однак, це лише кількісний показник. Щодо їхньої якості, то слід констатувати, що в Україні практично половина з них не працюють й мають негативну тенденцію щодо перспектив старту роботи.

Що ж вплинуло на таку ситуацію, крім зовнішньополітичного чинника? Так, індустріальні парки, які були зареєстровані впродовж 2013 – 2019 років практично призупинили свою активність ще на початковому етапі, тобто на стадії розбудови. Вони не скористалися державно-пільговими умовами та іншими сприятливими обставинами, які надавали урядові розпорядження й сформований інвестиційний клімат. Очевидно не обійшлося і без корупційних ризиків. Відтак, є високий рівень загрози бути ліквідованими і виключеними із

реєстру й бути визнаними такими, що втратили час та інвестиційну привабливість [3]. Ті ж субвенції, які мали бути вкладені в їх подальшу розбудову мають бути розподілені між іншими подібними майданчиками, які мають більш активну та впевнену позицію щодо перспектив власного функціонування (а мова йде про майже 1 млрд грн, які заплановані в держбюджеті на 2024 р.) [3].

Але й у тих індустріальних парків, яким не загрожує ліквідація та виключення з реєстру справи не йдуть легко. Учасники діючих майданчиків вважають, що компенсація від держави та пільги на ПДВ щодо ввезеного обладнання є досить низькими і це є тією проблемою, яка відлякує потенційних партнерів: «держава пропонує компенсацію до 60 млн грн. Для індустріального парку у 35 га» [3]. Третьою важливою проблемою для організаційно-управлінської складової є наявність комунікацій, підведення яких у нинішніх умовах може лягти значним тягарем для інвестиційного пулу (за деякими оцінками від 10 до 40 млн. грн і постійно зростає) [3].

Ще одна проблема полягає у самій управлінській конфігурації, де має бути окреме місце надане для рекламно-промоутерської кампанії, яка б активно і постійно велася в просторі потенційних інвесторів та інших партнерів, на що також необхідно в бюджеті парку знайти відповідні кошти.

У цілому, загальний стан підготовки індустріальних парків до сталої роботи залишається на досить низькому рівні. У переважній більшості з них практично відсутня належна зовнішня інфраструктура, низькими є показники облаштування території та підведення комунікацій. А для цього необхідні основне матеріально-фінансове та ресурсне навантаження, а також час, який обмежується законодавчими вимогами. Усе це разом нівелює очікувані ефективні показники й перспективи отримання прибутків та переваг.

Разом із тим, попри російську повномасштабну агресію, саме 2022 рік став найактивнішим періодом для створення індустріальних парків. Їх у цей час було створено аж 14 [2]. Вочевидь, такі події стали стимулюючим аспектом для до-

помоги державі в її скрутному становищі. Цілком передбачувано значна більшість із парків розташувалася в західних регіонах України. У таких умовах стратегічні цілі новостворюваних індустріальних парків будуть спрямовані передусім на економічні, соціальні та екологічні сфери. Визначимо пріоритетні з них, які можуть покращити ефективність управління індустріальним парком:

1) *ефективне використання ресурсів та покращення інфраструктури* (можливості ефективного використання природних ресурсів та поліпшення місцевої інфраструктури (доступність шляхів, транспортних мереж), спільне вирішення питань комунікаційного блоку (системи енергозабезпечення, водопостачання, транспортні мережі, інші комунікаційні засоби тощо), ефективна безпечна і безперебійна робота інфраструктури);

2) *стимулювання інновацій* (збільшення конкурентоспроможності та стимулювання інновацій, створення сприятливого бізнес-середовища, сприятливих умов для підприємств, включаючи заохочення інновацій, надання послуг, вирішення конфліктів та інші аспекти, що підвищують конкурентоспроможність підприємств, запровадження програм акселераторів та інноваційних конкурсів, які сприяють розвитку нових ідей і технологій в індустріальному парку);

3) *діджиталізація (цифровізація) та цифрові технології* (використання цифрових технологій, інтернет-ресурсів, штучний інтелект, аналітика даних та автоматизація процесів, впровадження системи моніторингу, прогнозування технічних збоїв, вдосконалені системи енергозабезпечення та інші цифрові рішення, моніторинг та оцінка ефективності, відстежування ефективності управління, своєчасне виявлення проблем та прийняття відповідних заходів для їх вирішення);

4) *економічний розвиток* (ефективне фінансове управління, раціональне використання ресурсів, бюджетування, контроль над витратами та ведення обліку, сприяння створенню нових робочих місць та привернення інвестицій для

економічного розвитку регіону);

5) *контрольований вплив на навколишнє середовище* (забезпечення безпеки та екологічних стандартів, в тому числі безпеки праці, охорони навколишнього середовища та інших соціальних аспектів, зменшення негативного впливу промисловості на навколишнє середовище, врахування екологічних та соціальних аспектів у процесах управління, сприяння реалізації сталого розвитку та зменшення впливу промисловості на навколишнє середовище, впровадження сучасних технологій для зменшення викидів та оптимізації використання енергії, стимулювання громадського контролю, створення груп контролерів – представників державних і недержавних організацій);

6) *взаємодія, партнерство і співпраця* (ефективна комунікація та взаємодія з владою та регулюючими органами для вирішення організаційно- управлінських, правових, податкових та інших питань, формування кластерів і співтовариства, створення сприятливих умов для партнерства, обміну досвідом та співпраці між різними компаніями, експертно-кадрова взаємодія, сприяння розвитку кластерів індустрій, що сприяє співпраці та обміну досвідом між зацікавленими суб'єктами, в тому числі з академічними установами та іншими інституціями, впровадження практик, що сприяють активному залученню та участі місцевої спільноти в управлінні парком, громадські консультації, програми соціальної відповідальності підприємств та інші ініціативи).

Таким чином, управління індустріальними парками включає в себе низку аспектів, які орієнтовані на забезпечення ефективності, сталого розвитку та підтримання позитивного впливу на підприємства та регіони в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. А з урахуванням антикризових обставин управління індустріальним парком повинно включати в себе розробку цілеспрямованих заходів у напрямку вдосконалення місцевої інфраструктури. Тільки в такому випадку можна розраховувати на виконання «Стратегії розвитку індустріальних парків на 2023 – 2030 роки» [4].

Розвиток індустріальних парків в Україні може бути ключовим чинником для підтримки соціально-економічного зростання та залучення так необхідних інвестицій під час повоєнної відбудови України. Найперше, мають бути отримані переваги в створенні інфраструктури (забезпечення ефективної транспортної інфраструктури, розробка модерних комунікаційних систем), для забезпечення енергоефективності (впровадження новітніх технологій для забезпечення енергоефективності виробництва, сприяння використанню відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі чи вітрові установки), для технологічної інтеграції (залучення технологічних інновацій та цифрових рішень для підвищення ефективності виробничих процесів, проведення тренінгів та семінарів для робітників із використання новітніх технологій), для підтримання ініціатив екологічних стандартів і «зеленого» виробництва, створення механізмів моніторингу та звітності щодо впливу виробництва на навколишнє середовище, залучення різноманітних галузей та компаній для створення диверсифікованої бізнес-екосистеми тощо.

Також вважаємо, що в контексті європеїзації системи публічного управління необхідно формувати середовище партнерських відносин між компаніями у межах парку для сприяння інноваціям та обміну ресурсами, взаємодіяти з місцевою громадою та враховувати їхні потреби й думки при розвитку індустріального парку, реалізовувати соціальні проекти для підвищення якості життя місцевих жителів, підтримувати програми навчання кадрових резервів для забезпечення висококваліфікованого персоналу, при цьому співпрацюючи з вищими навчальними закладами для створення відповідних умов для профільної підготовки, надання фінансову підтримку для нових ідей, проектів та інвестицій в індустріальному парку. Ці та інші пропозиції можуть служити основою для створення подальших стратегій розвитку індустріальних парків із урахуванням конкретних умов та потреб місцевості й запитів держави.

Висновки. У підсумку констатуємо, що індустріальні парки можуть мати важливе значення для повоєнної відбудови України з декількох причин. Вони сприяють ефективному використанню ресурсів, оскільки забезпечують концентрацію підприємств та інфраструктури в одному місці. Вони можуть привести до створення значної кількості нових робочих місць, що допоможе зменшити безробіття та підтримати соціально-економічний розвиток регіонів, стимулюватимуть інвестиції в нові технології й виробництва, відповідно підживлять обмін інноваціями та технологічними рішеннями між підприємствами, що позитивно вплине на загальний технологічний розвиток регіону. Також їхня розбудова позитивно вплине на вирішення питань щодо землекористування та розвитку підприємницького середовища, забезпечить підтримку для малих і середніх підприємств, активізує людський та інтелектуальний ресурс.

Враховуючи ці аспекти, індустріальні парки повинні стати важливим суб'єктом публічно-управлінських відносин в Україні.

Джерела:

1. Індустріальні парки: до Реєстру внесуть три нових, а от непрацюючі обіцяють вилучити з нього. *Децентралізація*. 2023. 11 жовтня. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/17296> Індустріальні парки в Україні – 2022 рік. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=47454ed4-b60a-4f37-bb77-b7f3127742f8&title=IndustrialniParkiVUkraini2022-Rik>
2. Маранчак М. У ВР хочуть ліквідувати понад 30 індустріальних парків, між тими, що залишаться, розділять 1 млрд грн. *Forbes Ukraine*. 2023. 29 вересня. URL: <https://forbes.ua/news/u-vr-khochut-likviduvati-ponad-30-industrialnikh-parkiv-mizh-timi-shcho-zalishatsya-rozdilyat-1-mlrd-grn-29092023-16362>

3. Про схвалення Стратегії розвитку індустріальних парків на 2023 – 2030 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2023 № 176-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-2023-%D1%80#Text>

Bohdan NEMESH

**INDUSTRIAL PARKS AS A NEW SUBJECTS
PUBLIC ADMINISTRATIVE RELATIONS**

Key words: *public administration, industrial park, innovation, subjectivity.*

In the modern conditions of concentrated production and management in Ukraine, connected primarily with the conditions of the legal regime of martial law and the unpredictable course of the Russian-Ukrainian war, the problem arises of establishing and maintaining a safe and uninterrupted practice for industrial development and the needs of the state.

In this context, a synergistic approach of state and non-state actors, close contact with local self-government bodies and non-governmental organizations regarding the organization and concentration of the necessary production in a certain territorially defined, optimally profitable and safe environment is important. The initiators of creating such an environment have good opportunities to realize development goals and objectives thanks to the use of the form of an industrial park, which remains an attractive toolkit for sustainable development and resource potential on the ground. At the same time, such institutions can be considered a new subject of public-management relations..

* * *

Ірина ЦОГЛА,
*аспірантка 3-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

Науковий керівник:
кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри геодезії, землеустрою та
геоінформатики
Ужгородського національного університету
Владислав ПЕРЕСОЛЯК

ДО ПИТАННЯ ДІЄВОСТІ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ ЗА СИСТЕМОЮ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ

Ключові слова: публічне управління, громадський контроль, управління земельними ресурсами.

Актуальність теми. Здійснення громадського контролю за системою управління земельними ресурсами в Україні є надзвичайно актуальною проблемою, яка пов'язана з системним моніторингом проблем їх використання й нагляду за системним упорядкуванням землеустрою. Незважаючи на різноманітні соціально-економічні та політичні проблеми, ефективно використання земельних ресурсів завжди було в колі пріоритетів державної політики. Попри це, відчутною була в науковій перспективі відсутність єдності в категоріальних визначеннях цільових понять, серед яких найчастіше фігурувало таке як «державне управління у сфері земельних відносин».

Коли ж мова йде про ефективне використання земельних ресурсів, то на перший план виходить розуміння державного регулювання процесами, а відповідно й проблема управління та контролю за земельними ресурсами. Науковці-теоретики й управлінці-практики займають пошуком оптимальної моделі розподілу повноважень із управління землями, контролю за їх використанням, ресурсним потенціалом тощо. Враховуючи стратегічну цінність земельних ресурсів як для держави, так і для суспільства, саме представники останнього мають хороші можливості проявити свою позицію щодо збереження й ефективного використання землі через відродження системи громадського контролю.

Виклад основного матеріалу. Питання взаємозв'язків громадського контролю та системи управління земельними ресурсами у громадах доцільно розпочати з короткого аналізу теоретико-методологічних та правових основ понять «земельні ресурси» та «громадський контроль», які широко використовуються у галузі публічного управління та адміністрування. Визначення поняття «земельні ресурси» подається у Законі України «Про охорону земель» у статті 1 як «сукупний природний ресурс поверхні суші як просторового базису розселення і господарської діяльності, основний засіб виробництва в сільському та лісовому господарстві» [6].

В. Кожуріна наголошує, що громадський контроль у сфері земельних відносин, відповідно до сучасних реалій, є законодавчо найбільш не врегульованим, що свідчить про його слабе використання на практиці. Тому актуальним є закріплення на законодавчому рівні механізмів та інструментів громадського контролю у сфері земельних відносин. Такими механізмами В. Кожуріна визначає наступні три:

1) правовий – це законодавчо закріплені норми, які встановлюють зміст, призначення принципів, методи, етапи здійснення контролю громадськістю, а також визначають обов'язки та повноваження, відповідальність, функції органів державної влади та місцевого самоврядування в процесах

формування та реалізації державної політики в сфері земельних відносин України;

2) організаційний – це методи, за допомогою яких здійснюється відповідний контроль за прийняттям управлінських рішень у сфері земельних відносин, а саме: громадські експертизи, слухання, обговорення, публікації у ЗМІ, звернення громадян до органів державної виконавчої влади, органів місцевого самоврядування тощо;

3) фінансовий – система перевірки доцільності використання коштів з бюджету громади, направлених на вдосконалення земельних відносин, або вирішення екологічних питань, питань, пов'язаних із землекористуванням і землеустроєм [2, с. 8–9].

На нашу думку, неурядові організації, правозахисні інституції, масмедіа, громадські активісти обов'язково повинні бути залучені до вирішення місцевими органами влади питань, що стосуються управління земельними ресурсами. Як зауважує І. Новаковська, кардинальне поліпшення діяльності щодо громадського контролю землекористування в Україні неможливе без законодавчого врегулювання діяльності в цьому напрямку громадських організацій, громадських спілок і громадських інспекторів щодо здійснення такого контролю. Потенціал громадських об'єднань необхідно зосередити на суттєве поліпшення якості контролю, його повсюдність, зменшення кількості корупційних діянь у земельній сфері, попередження криміналізації ринку земель [5, с. 48].

Однак існують й інші думки. В. Горлачук та О. Клименко відстоюють позицію щодо доцільності функцію здійснення контролю за використанням та охороною земель залишити на державному рівні, яка вона має здійснюватися органами виконавчої влади. Такі органи, як пропонують науковці, доцільно наділити значними контрольними повноваженнями, зокрема, наприклад, правом призупиняти рішення рад об'єднаних територіальних громад у сфері земельних відносин, які суперечать нормам національного законодавства

та звертатися до суду з вимогою про їх скасування. Місцеві громади повинні мати право здійснювати самоврядний контроль за використанням земель у межах своїх територій, який, проте, не може підміняти собою контрольну функцію держави у розвитку земельних відносин [1, с. 61–62]. Про це можуть сигналізувати й неурядові організації, що працюють в громадському контролі.

Із 2020 року був наданий дозвіл на продаж землі, але наразі однією з найголовніших проблем, які впливають на формування та розвиток ринку землі в Україні, є повномасштабне вторгнення росії та введення воєнного стану в державі. Одним зі способів покращення управління земельними ресурсами в умовах воєнного стану може стати розвиток громадського контролю за участі неурядових організацій навіть попри те, що таким станом можуть регулюватися певні функціональні обмеження. Саме неурядові організації та громадські активісти повинні взяти участь у процесах контролю за розподілом та використанням земельного фонду. Це надасть змогу забезпечити більш транспарентну та справедливу систему управління земельними ресурсами в Україні.

Як наголошують В. Нежевело, О. Роговенко, Н. Петрова та А. Мироненко, на органи місцевого самоврядування володіють достатньо широким обсягом повноважень у сфері земельних відносин. Адже, відповідно до меж території, яка їм належить, вони можуть розпоряджатися землями майже усіх категорій, крім, наприклад земель оборони, земель, які перебувають в постійному користуванні органів державної влади, виключних земель деяких категорій. Саме територіальні громади мають забезпечувати умови для оптимального та якісного регулювання земельних ресурсів, що в свою чергу покращить надходження до місцевих бюджетів, і в результаті призведе до покращення економіки регіону в цілому. При правильному підході, завдяки розумному налагодженню земельних відносин, у громаді будуть збільшуватися надходження для розвитку садочків, шкіл, ліка-

рень, інфраструктури, відбуватиметься ще більша реалізація державних соціально-економічних програм [4, с. 361].

Поки ж у даному питанні ведуться дискусії, держава й надалі намагається вдосконалити систему контролю земельних відносин. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України (№ 474 «Про публічний моніторинг земельних відносин») передбачається створення системи моніторингу земельних відносин, яка буде складовою частиною Державного земельного кадастру, власником якої буде держава. Дана постанова затвердила «Порядок здійснення публічного моніторингу земельних відносин та моніторингу ринку земель у його складі», у якій зазначені деякі положення про функції громадського контролю за доступом до результатів публічного моніторингу земельних відносин, яке має необмежене коло осіб.

Також доступ до автоматизованої системи публічного моніторингу земельних відносин через електронний кабінет надається користувачу з метою самостійного перегляду та завантаження результатів публічного моніторингу земельних відносин. Користувачі можуть вільно використовувати результати публічного моніторингу земельних відносин у власних інформаційних системах [7]. Зі слів урядовців, необхідність впровадження такого моніторингу зумовлена відсутністю єдиної відкритої інформаційної бази про стан розвитку земельних відносин в Україні. Це перешкоджає прозорості земельних відносин та доступності інформації про їх стан [3].

Висновки. На даний період часу існує потреба у вдосконаленні нормативно-правової бази діяльності органів місцевого самоврядування у розрізі чіткого визначення механізмів самоврядного та громадського контролю за системою управління земельними ресурсами.

Здійснення останнього вже давно назрівало в Україні, але останнім було надто залежне від декількох чинників, серед яких ключовими вважаємо взаємопов'язані обставини:

1) безвідмовна готовність держави до суспільного відповідального супроводу функціональної складової контролю за системою землевпорядкування;

2) вдосконалення нормативно-правової бази питання й публічне обговорення проблемних аспектів;

3) спроможність громадянського суспільства до активної допомоги державі в напрямку виконання контрольних функцій за системою управління земельними ресурсами. В останньому випадку чималу роль повинні відігравати неурядові організації (громадські об'єднання), які відповідно до своїх статутних та програмових даних мають на це повноваження.

Більше того, діяльність цих організацій та їх ефективне й результативне функціонування визначатиме й успіхи демократичних процесів у державі.

Публічність і відкритість у земельних відносинах, здійснення системного моніторингу за упорядкуванням землеустрою, об'єктивний аналіз соціально-економічних і політичних проблем використання земельних ресурсів повинні сприяти покращенню державної політики й взаємодії органів публічної влади та інституцій громадянського суспільства. Така позиція держави і суспільства носитиме важливий практичний та іміджевий характер, оскільки сприятиме реанімації системи громадського контролю загалом та відновленню довіри до відповідних суб'єктів.

Джерела:

1. Горлачук В.В., Клименко О.В. Управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад у контексті децентралізації. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 56–63.
2. Кожуріна В.М. Питання взаємодії суб'єктів публічного управління земельними ресурсами територіальної громади. *Державне будівництво*. 2021. № 1. С. 1–11.

3. Мінагрополітики: Уряд затвердив систему публічного моніторингу земельних відносин. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України.* Дата оновлення: 15.05.2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minahropolityky-uriadz-atverdyv-systemu-publichnoho-monitorynhu-zemelnykh-vidnosyn>.
4. Нежевело В.В., Роговенко О.В., Петрова Н.О., Мироненко А.О. Розвиток земельних відносин у контексті реформування місцевого самоврядування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2023. Випуск 78. Частина 1. С. 359–363.
5. Новаковська І.О. Регулювання громадського контролю землекористування. *Економіка АПК.* 2016. № 9. С. 43–50.
6. Про охорону земель: Закон України від 19 червня 2003 р. № 962-IV. *Верховна Рада України. Законодавство України.* Дата оновлення: 18.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15#Text>.
7. Про публічний моніторинг земельних відносин: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 травня 2023 р. № 474. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України.* URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-publichnyi-monitorynh-zemelnykh-vidnosyn-474-120523>.

Iryna TSOHLA

**ON THE QUESTION OF EFFECTIVENESS OF PUBLIC CONTROL
OVER THE LAND RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM**

Key words: *public management, public control, land management.*

Implementation of public control over the land management system in Ukraine is an extremely urgent problem, which is connected with the systematic monitoring of the problems of their

use and supervision of the systematic arrangement of land management. Despite various socio-economic and political problems, effective use of land resources has always been a priority of state policy. Despite this, the lack of unity in the categorical definitions of the target concepts was noticeable in the scientific perspective, among which such as "state management in the field of land relations" appeared most often. When it comes to the effective use of land resources, the understanding of state regulation of processes comes to the fore, and, accordingly, the problem of management and control of land resources.

Theoretical scientists and practical managers are engaged in the search for an optimal model for the distribution of powers in land management, control over their use, resource potential, etc. Considering the strategic value of land resources for both the state and society, it is the representatives of the latter who have good opportunities to express their position regarding the preservation and effective use of land through the revival of the system of public control.

* * *

УДК 334:614

Сергій ЙОВБАК,

*аспірант 1-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

*Науковий керівник:
кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету
Михайло ЗАН*

РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ЗАКАРПАТСЬКІЙ ОБЛАСТІ

Ключові слова: публічне управління, сфера охорони здоров'я, регіональні особливості, шляхи вдосконалення.

Актуальність теми. Сучасні українське суспільство і держава переживають важкі часи. Це часи тривимірних викликів – збереження державності внаслідок російської агресії на територію України, здійснення масштабних реформ у різних сферах і галузях, а також євроінтеграційні кроки щодо входження до складу країн демократичного Європейського Союзу. У контексті нашої теми ці три виклики пов'язані зі збереженням життя людей, що в контексті російсько-української війни, є особливо важливим моментом. Але й реформи та трансформації в пріоритетних сферах зупинити неможливо [6]. А в тих, що стосуються захисту та збереження життя громадян, безпеки охорони здоров'я й тим більше. Тому все це вимагає системності [2, с. 137].

Актуальною складовою сучасних процесів у змісті трансформації організаційно-управлінських аспектів є характерні соціально-економічні зміни, ключовим елементом яких залишається національна система охорони здоров'я. Сьогодні, незважаючи на війну, актуальним є не просто реформування, а й по суті створення новітньої системи охорони здоров'я, яка має посісти провідне місце серед головних пріоритетів державної політики, особливо у контексті євроінтеграційних процесів [4, с. 331-332]. Особливу увагу варто приділяти на регіональному рівні, де є своя специфіка.

Виклад основного матеріалу. Подібні дослідження повинні поєднувати соціально-економічний, суспільно-політичний, юридично-правовий і організаційно-управлінський зрізи управлінської та матеріально-технічної бази системи охорони здоров'я з метою більш об'єктивного розуміння

питання сучасного стан та перспектив розвитку системи охорони здоров'я України. У такому контексті важливо здійснювати порівняльний аналіз різних моделей управління та фінансування систем охорони здоров'я, особливо в антикризових умовах, під час війни. Також можна співставляти різні підходи до практичних моделей охорони здоров'я, визначати переваги і недоліки, ознаки та відмінності, пропонувати шляхи вдосконалення національної системи охорони здоров'я, покращення добробуту медпрацівників тощо [5, с. 76].

У зв'язку з євроінтеграційними сподіваннями українців є надія і на покращення сфери медичного обслуговування, вдосконалення системи управління системою охорони здоров'я через системну реструктуризацію і оптимізацію механізмів її державного регулювання [3, с. 92]. Адже, як свідчить міжнародний досвід, основним пріоритетом трансформаційних процесів у сфері охорони здоров'я є те, що інвестиції в людину та її потенціал набувають стратегічно-пріоритетного значення. Адже саме в системі охорони здоров'я нині необхідно впроваджувати ідеї людиноцентризму, інклюзивності, інноваційності, мотиваційності. Динаміка розвитку системи охорони здоров'я має мати синхронність із динамікою розвитку держави і громадянського суспільства, демократичності, відкритості та публічності всіх соціально орієнтованих процесів.

Окреслимо ці регіональні особливості та шляхи вдосконалення системи управління у сфері охорони здоров'я на прикладі Закарпатської області. Вона має свої унікальні особливості, які впливають і на систему управління в сфері охорони здоров'я.

Зокрема, на вдосконалення системи управління у сфері охорони здоров'я в регіоні можуть впливати такі ключові аспекти:

1. *Демографічні та етнічні аспекти.* Закарпаття характеризується різноманіттям етнічних груп та культур, багато з яких мають свою самобутність, подекуди закритість від

інших зовнішніх впливів тощо. Тому система управління повинна враховувати цю різноманітність при розробці програм та послуг охорони здоров'я.

2. *Географічні умови.* Гірська місцевість регіону та віддаленість населених пунктів від районних центрів можуть впливати на доступність медичних та інших необхідних послуг. Отже є необхідність у розробці системи транспортного забезпечення та мережі медичних закладів, що позитивно вплине на доступність населення різних районів області.

3. *Медична інфраструктура.* Цей аспект є найболючішим у даному переліку. Оновлення та розвиток медичної інфраструктури визрівали давно. Надважливим тут є зручність розміщення та ефективність роботи медичних закладів та відповідного обладнання. Покращення інфраструктури може включати і розширення чи оптимізація лікарень, оновлення обладнання та використання сучасних технологій.

4. *Система фінансування.* Така система повинна працювати на забезпечення стабільного та ефективного фінансування в сфері охорони здоров'я. Тут важливо враховувати особливості соціально-економічної ситуації в регіоні та забезпечити раціональне використання бюджетних коштів.

5. *Міжсекторальне співробітництво.* Розвиток міжсекторального підходу є сучасною необхідністю. Адже сфера охорони здоров'я, соціальної роботи, інших галузей, необхідних для забезпечення комплексного підходу до здоров'я населення розширює можливості застосування інновацій у цьому напрямку.

6. *Електронна система здоров'я.* Впровадження електронної системи здоров'я для поліпшення обміну інформацією між медичними закладами та підвищення якості надання медичних послуг.

7. *Система надання екстреної медичної допомоги.* Ця послуга давно потребувала покращення. І завдяки реформам її вдалося таки покращити. Але ще залишаються певні проблеми розвитку системи надання екстреної медичної до-

помоги, особливо в умовах гірського рельєфу. Але тут головне, щоб відбулися зміни в напрямку оперативної реакції та ефективності медико-транспортних послуг.

8. *Включення громади.* Залучення місцевого населення до процесів прийняття рішень в галузі охорони здоров'я та створення механізмів зворотного зв'язку між пацієнтами та медичними закладами є ніщо інше як ефективне публічне управління. Це данина демократії й розуміння людиноцентризму як основи соціально орієнтованої держави [1].

Таким чином, усі названі аспекти зводяться до відкритої та прозорої взаємодії всіх суб'єктів публічно-управлінських відносин. А вдосконалення системи управління в сфері охорони здоров'я Закарпатської області, зважаючи на регіональні особливості, вимагає інтегрованого підходу, який враховує як специфіку регіону, так і потреби його населення.

Якщо ж говорити про сучасні інновації в системі управління сферою охорони здоров'я в Закарпатській області, то вони мають бути націлені на покращення ефективності, доступності та якості медичних послуг. У наші, попри війну та економічну кризу, але завдяки продовженню реформи децентралізації та використанню нових технологій, можемо говорити про активне залучення інновацій в цій галузі. Серед них можна назвати найбільш впливові й активно застосовувані:

1. *Послуга «Електронне здоров'я» (eHealth).* Введення електронних медичних записів, цільових цифрових систем управління медичними записами дозволяє легко обмінюватися інформацією між медичними закладами та забезпечує доступність історії хвороб пацієнта. Також допомагає і використання віддалених технологій для надання консультацій, діагностики та лікування без прямого фізичного контакту між лікарем та пацієнтом.

2. *Аналітика та штучний інтелект.* Ці нововведення дають можливість оперативно прогнозувати захворювання і цифровізувати хвороби пацієнтів. Використання аналітики та штучного інтелекту для прогнозування виникнення за-

хворювань та пандемій дозволяє приймати передбачливі заходи й реагувати на медичні загрози. А їх застосування для обробки й аналізу медичних зображень, зокрема таких як знімки або рентгенів, сприяє швидкій та точнішій діагностиці.

3. *Мобільні додатки для здоров'я.* Науково-технічний прогрес і технологічні інновації сприяли розробці мобільних додатків для відстеження здоров'я, управління хронічними захворюваннями та наданням рекомендацій щодо ведення здорового способу життя. Використання мобільних додатків для ведення електронних медичних записів та спрощення взаємодії між лікарем та пацієнтом неабияк полегшує таку екстрену комунікацію.

4. *Блокчейн у медицині.* Застосування технології блокчейн (*вибудований за певними правилами безперервний послідовний ланцюжок блоків, що містять інформацію*) для безпечного і прозорого обміну медичної інформації між лікарями, медиками та пацієнтами. Водночас, важливою особливістю блокчейн є забезпечення конфіденційності та цілісності медичних даних.

5. *Інтернет-інструменти у медицині.* Тут мається на увазі можливість використання підключених медичних пристроїв та сенсорів для моніторингу стану пацієнтів у реальному часі. Стимулюється розвиток «розумних» медичних пристроїв, які автоматизують процеси та дозволяють отримувати дані для подальшого аналізу.

6. *Управління даними та аналітика.* Цей аспект відповідає за використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності та оптимізації роботи медичних закладів. Сфера охорони здоров'я зацікавлена в розвитку системи управління даними для легкості обміну інформацією між різними рівнями медичної системи.

Звичайно, що ці та інші інновації спрямовані на зростання ефективності, покращення доступності та забезпечення високої якості медичних послуг у системі охорони здоров'я. Тому реалізація цих технологічних рішень може сприяти

покращенню управління та забезпечити оптимальні результати для пацієнтів та медичних працівників у регіоні.

Висновки. Таким чином, в Україні загалом і в регіонах, зокрема в Закарпатській області, триває період нових викликів для усієї системи охорони здоров'я. Цей час вимагає застосування інноваційних організаційно-управлінських підходів до функціонування системи медичних закладів, здійснення нової практики щодо надання медичних послуг, використання інноваційних технологій, забезпечення українського війська та цивільного населення найнеобхіднішими засобами для гарантій збереження здоров'я і захисту життя. Тому питання відповідальності держави, її супроводу й системної підтримки, активне залучення до співпраці органів публічної влади, органів місцевого самоврядування, представників громадянського суспільства у формі неурядових та благодійних організацій, а також бізнесу, повинно стати пріоритетом у створенні фундаменту для успішного вдосконалення системи охорони здоров'я.

Джерела:

1. Височанський В., Мешко Є. Надання медичних послуг під час воєнного стану: на що слід звертати увагу на рівні громад. *Децентралізація*. 23.06.2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15125>
2. Грабовський В.А., Клименко П.М. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2014. № 3. С. 136–142.
3. Долотенко Є.В. Особливості державного управління системою охорони здоров'я в Україні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2014. № 1. С. 90–94.
4. Максимович М.І., Литвин Н.А. Актуальні проблеми доступу до медицини під час воєнного стану. *Юри-*

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2

дичний науковий електронний журнал. 2022. № 9. С. 330–332. URL: http://lsej.org.ua/9_2022/80.pdf

5. Мартинюк О.А., Курдибанська Н.Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 75–79.
6. Медична реформа. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya>

Serhiy YOVBAK

REGIONAL FEATURES AND WAYS OF IMPROVING THE SYSTEM MANAGEMENT IN THE FIELD OF HEALTH PROTECTION IN THE TRANSCARPATHIAN REGION

Key words: *public administration, the sphere of health care, regional features, ways of improvement.*

Modern Ukrainian society and the state are going through difficult times. These are the times of three-dimensional challenges – the preservation of statehood due to Russian aggression on the territory of Ukraine, the implementation of large-scale reforms in various spheres and industries, as well as European integration steps to join the countries of the democratic European Union. In the context of our topic, these three challenges are related to saving people's lives, which in the context of the Russian-Ukrainian war is a particularly important point. But reforms and transformations in priority areas cannot be stopped. And in those related to the protection and preservation of citizens' lives, health security, and even more so.

Characteristic socio-economic changes, the key element of which remains the national health care system, are an actual component of modern processes in terms of the transformation of organizational and managerial aspects. Today, despite the war, it is not just reform that is relevant, but actually the creation of the newest health care system, which should take a leading place

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2

among the main priorities of state policy, especially in the context of European integration processes. Special attention should be paid at the regional level, which has its own specifics.

* * *

УДК 334.7:338.26

Роберт БЛИНЕЦЬ,
*аспірант 1-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

Науковий керівник:
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету
Іван ЧЕРЛЕНЯК

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ КРИЗ І ВОЄН

Ключові слова: *стратегічне планування, криза, війна, воєнні конфлікти.*

Актуальність теми. Стратегічне планування відіграє надзвичайно важливу роль в умовах криз і воєн, воєнних конфліктів. Уміле та ефективне використання цього феномена зазвичай мінімізує ресурсні втрати (в тому числі й людські), дає можливість оперативно відреагувати на надзвичайні ситуації й врешті вийти з кризових явищ на

стабільний розвиток. Тому питання актуальне й вимагає належних підходів, відповідальності та управлінського професіоналізму.

Виклад основного матеріалу. Насамперед, значення стратегічного планування полягає в умілій системі передбачення і готовності до змін. Адже, стратегічне планування допомагає організаціям та урядам передбачити можливі сценарії розвитку подій і підготуватися до них. Це включає в себе аналіз ризиків, оцінку відповідних загроз і розробку планів дій на випадок різних надзвичайних ситуацій.

Разом із тим, визріває необхідність оптимізації ресурсів (людські, матеріальні, фінансові), які під час криз і воєн стають обмеженими. У даному контексті стратегічне планування дозволяє оптимально розподілити наявні ресурси для досягнення максимальної ефективності та мінімізації можливих втрат. Зокрема, стратегічне планування в управлінні ресурсами є критично важливим для досягнення довгострокових цілей. Воно включає процес визначення майбутніх потреб у ресурсах, розробку стратегій для їх ефективного використання та забезпечення стабільного зростання і розвитку [1].

Для цього важливим є використання ключових аспектів стратегічного планування в управлінні ресурсами. Серед них:

1) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT-аналіз через визначення сильних (strengths) і слабких (weaknesses) сторін, а також можливостей (opportunities) і загроз (threats) у зовнішньому середовищі, а також PESTEL-аналіз політичних (political), економічних (economic), соціальних (social), технологічних (technological), екологічних (environmental) та легальних (legal) факторів, які можуть вплинути на суспільство і державу;

2) визначення місії, бачення та цілей, що конкретизує мету, формування уявлення про майбутній стан держави, постановка конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі цілей (SMART);

3) розробка стратегій управління ресурсами (фінансовими, людськими, матеріальними, інформаційними, технологічними);

4) створення та впровадження операційних планів через розробку операційних планів, встановлення пріоритетів, виконання планів;

5) моніторинг та оцінка ефективності через систему контролю, оцінку результатів, коригувальні дії тощо;

6) гнучкість та адаптивність через уміння швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, через постійне впровадження нових підходів та технологій для покращення управління ресурсами.

Загалом, стратегічне планування в управлінні ресурсами дозволяє організаціям ефективно розподіляти ресурси, мінімізувати ризики, досягати конкурентних переваг та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [2].

Слід також звернути увагу на координацію та управління в умовах криз. Адже дуже важливо мати чітку координацію між різними відомствами, організаціями та рівнями управління. Стратегічний план забезпечує таку координацію, визначаючи ролі і відповідальність кожного учасника. Це критично важлива місія для забезпечення швидкої та злагодженої реакції на непередбачувані виклики. У даному контексті для допомоги у досягненні такої координації необхідне встановлення чіткої структури управління кризовими ситуаціями (створення національних та регіональних координаційних центрів, які будуть відповідати за збір інформації, прийняття рішень та координацію дій і визначення чітких ролей та відповідальностей на всіх рівнях управління – від національного до місцевого). Потрібна інформаційна консолідація та обмін даними для використання інтегрованих інформаційних систем з метою збору, обробки та обміну даними між різними відомствами та організаціями.

Ефективна комунікація повинна забезпечуватися за допомогою надійних каналів зв'язку, включаючи резервні канали

на випадок відмови основних, а також через упровадження стандартизованих протоколів комунікації, що включають формати передачі інформації, часові рамки та контактні точки.

Відтак, така ситуація вимагає і належного планування та підготовки сценаріїв розвитку подій та відповідних заходів, підготовки резерву і кадрів, розподілу ресурсів та логістичних каналів, адаптації та гнучкості у прийнятті рішень, залучення громадськості та співпраця з неурядовими організаціями, а також після завершення кризових ситуацій проведення аналізу дій, визначення успішних практик і зон, що потребують покращення. Це стосується і підприємств та організацій [4].

Ці та інші заходи сприятимуть забезпеченню ефективної координації та управління під час кризових ситуацій, що дозволить мінімізувати негативні наслідки та забезпечити захист населення.

Складним але необхідним аспектом у таких обставинах виступає і підтримка морального духу тих, хто опинився в епіцентрі складних ситуацій. Наявність чіткого стратегічного плану може підвищити моральний дух як військових, так і цивільного населення. Це створює відчуття контролюваності ситуації та впевненості в майбутньому, довіри до управлінських центрів.

Стратегічне планування включає також аспект міжнародного співробітництва. Це допомагає залучити міжнародну підтримку, узгоджувати дії з союзниками та уникати конфліктів з іншими державами.

Нарешті, надважливим моментом є уміння підійти до ефективного відновлення після кризи. Для сучасної України це є життєвоважливий аспект повоєнного відродження [3]. Таке стратегічне планування включає не тільки дії під час кризи чи війни, але й плани щодо відновлення після її завершення. Це дозволяє швидше повернутися до нормального життя і відновити економіку та інфраструктуру. У цьому контексті має бути комплексний підхід до стратегічного

планування, який може включати наступні етапи та компоненти:

1. Підготовка (оцінка ризиків та загроз, вразливих місць, розробка кризових планів реагування на різні типи криз, визначення ролей та відповідальностей ключових осіб і відомств, проведення регулярних тренувань та навчань для підвищення готовності персоналу, симуляції кризових ситуацій для відпрацювання координації та комунікації);

2. Реагування на кризу (запуск механізмів управління кризою відповідно до розроблених планів, мобілізація ресурсів та персоналу, забезпечення ефективної комунікації між всіма залученими сторонами, використання єдиних інформаційних систем для обміну даними, постійний моніторинг ситуації та ефективності вжитих заходів, внесення коректив у плани в залежності від розвитку подій);

3. Відновлення після кризи (проведення детальної оцінки збитків та аналізу наслідків кризи, визначення пріоритетних напрямків відновлення, визначення короткострокових та довгострокових цілей відновлення, розробка стратегій для досягнення цих цілей, оцінка необхідних фінансових ресурсів для відновлення, залучення коштів з різних джерел, включаючи державні бюджети, міжнародні організації та приватний сектор, відновлення пошкодженої інфраструктури, життєво важливих послуг (медичні, освітні, комунальні), матеріальна і психологічна підтримка населення, аналіз ефективності реалізованих заходів, виявлення слабких місць та вдосконалення кризових планів тощо).

4. Довгострокова стійкість та розвиток (впровадження заходів для зменшення ризиків та підвищення стійкості до майбутніх криз, постійне оновлення та вдосконалення стратегій управління кризами, використання новітніх технологій для покращення готовності та реагування на кризи, впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності управління, розвиток співпраці з міжнародними організаціями, приватним сектором та громадянським сус-

пільством, забезпечення координації і взаємодії на всіх рівнях управління).

Висновки. Таким чином, стратегічне планування є ключовим інструментом управління, який допомагає ефективно реагувати на кризи і війни, забезпечуючи безпеку, стабільність та відновлення. Його значення полягає в умілій системі передбачення і готовності до змін. А комплексний підхід до стратегічного планування повинно включати системну підготовку, реагування та готовність до відновлення, що дозволяє соціуму ефективніше справлятися з кризами та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Джерела:

1. Карманська Ю. Як ефективно планувати в умовах війни та непередбачуваності. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/yak-lyudyam-ta-kompaniyam-planuvati-pid-chas-viyni-ta-obstriliv-koli-obstavini-postiyno-zminyuyutsya-royasnyue-biznes-konsultant-19102022-9105>
2. Мамонов О. Кейси незламності: про стратегічне планування та роботу під час війни від CEO. URL: <https://mind.ua/openmind/20254800-kejsi-nezlamnosti-prostrategichne-planuvannya-ta-robotu-pid-chas-vijni-vid-seo>
3. Родрігез-Позе А., Барталуччі Ф. У пошуках «стратегій успіху» в післявоєнній Україні. URL: <https://voxukraine.org/u-poshukah-strategij-uspihu-v-pislyavoyennij-ukrayini>
4. Шашина М.В., Мосійчук Д.О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic synergy*, 2022. №4, С. 92–103. URL: <https://doi.org/10.53920/es-2022-4-7>.

Robert BILYNETS

**THE ROLE OF STRATEGIC PLANNING IN THE CONDITIONS
CRISIS AND WAR**

Key words: *strategic planning, crisis, war, military conflicts.*

Strategic planning plays an extremely important role in the conditions of crises and wars, military conflicts. The skillful and effective use of this phenomenon usually minimizes resource losses (including human losses), makes it possible to quickly respond to emergency situations and eventually move from crisis phenomena to stable development. Therefore, the issue is urgent and requires proper approaches, responsibility and managerial professionalism.

Presenting main material. First of all, the importance of strategic planning lies in a skillful system of forecasting and readiness for changes. After all, strategic planning helps organizations and governments to predict possible scenarios and prepare for them. This includes risk analysis, assessment of relevant threats and development of action plans for various emergency situations.

* * *

УДК: 35.078

Юрій СТАСЬО,

*аспірант 1-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

*Науковий керівник:
кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету
Валентин БУРКАЛО*

ОРГАНІЗАЦІЯ НОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ З УРАХУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА КАДРІВ

Ключові слова: система управління, фінанси, інновації, технології, кадри.

Актуальність теми. Організація нової системи управління фінансовими ринками з урахуванням інноваційних технологій та кадрів потребує комплексного підходу. Це та складова суспільного розвитку, від якої залежить не тільки поточний стан справ у державі, а й майбутній її розвиток. Тому взаємозалежність усіх напрямів людської життєдіяльності не тільки переплітаються, а й підпорядковуються системі управління фінансових ринків. А це потребує постійного оновлення, у тому числі й кадрового потенціалу.

Виклад основного матеріалу. Організація нової системи управління фінансовими ринками з урахуванням інноваційних технологій та кадрів впливає і з умов належного фінансування інноваційної діяльності [2], враховуючи також ймовірність застосування різних моделей регулювання фінансових ринків [1].

Отже, організації нової системи управління фінансовими ринками з урахуванням інноваційних технологій включає декілька ключових компонентів:

1. *Упровадження інноваційних технологій.* Даний компонент формується за рахунок використання ланцюгової системи завдань-дій – блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та безпеки фінансових транзакцій, залучення інноваційних технологій для аналізу ринкових тенденцій, прогнозування цін та виявлення фінансових аномалій, а також автоматизації і розвитку нових фінансових продуктів та послуг за допомогою технологій (напр.. мобільні додатки для управління фінансами). Усі ці інструменти слугують допоміжними для вирішення рутинних завдань з метою зниження витрат і підвищення ефективності.

2. *Розвиток кадрів.* Цей компонент традиційно є серед пріоритетів у всіх сферах. Постійне навчання працівників новим технологіям і методам роботи, проведення тренінгів та курсів підвищення кваліфікації, а також активний пошук та залучення молодих спеціалістів з інноваційним мисленням сприяють ефективній ході всієї галузі в ногу із науково-технологічним прогресом. Урешті, це дає успішний результат в контексті створення інноваційної культури управління, яка формує й корпоративну культуру, що сприяє інноваціям та адаптивності до змін.

3. *Регулювання та нормативно-правове забезпечення.* Цей компонент спрямований на адаптацію українського законодавства до інноваційних вимог часу. Він передбачає внесення змін до законодавства для врахування нових технологій і методів роботи на фінансових ринках, регулярний моніторинг та забезпечення відповідності діяльності ринкових гравців новим нормам і стандартам, міжнародну співпрацю для гармонізації регулювання та обміну досвідом, а також адаптації до норм Європейського Союзу в контексті європеїзації системи публічного управління.

4. *Інфраструктура та безпека.* Компонент, який сьогодні архіважливий у змісті національної безпеки. Це і кібербезпека, яка відповідає за посилення заходів безпеки для захисту від кібератак і зловживань, а також розвиток і підтримка сучасних центрів обробки даних, які забезпечують високу швидкість та надійність обробки необхідної інформації. Названі аспекти особливо актуальні в умовах російсько-української війни й справді перебувають в пріоритеті національної безпеки України.

5. *Залучення учасників ринку.* Попри складні обставини українського державотворення, питання створення зручних умов для залучення інвестицій та забезпечення їх прозорості залишаються надзвичайно актуальними. Ця системна робота включає в себе й належне та своєчасне інформування громадськості, підвищення фінансової грамотності населення та оповіщення про нові можливості на ринку.

Названі вище елементи-компоненти створюють основу для ефективного управління фінансовими ринками в умовах швидкого розвитку технологій та зміни ринкових умов, особливо в час надзвичайних ситуацій.

Поряд із цим, важливими є і нові підходи до управління фінансовими ринками в сучасному світі, з урахуванням інноваційних технологій [3; 4]. Світовий досвід підказує, що вони включають наступні напрямки:

1. Блокчейн та децентралізовані фінанси (функціонування платформи, які дозволяють користувачам торгувати криптовалютами без посередників, автоматизація угод та фінансових транзакцій без необхідності в посередниках, перетворення фізичних активів у цифрові токени, що забезпечує їх більш просте та безпечне управління).

2. Штучний інтелект та автоматизоване навчання (використання аналітичних інструментів для обробки великих обсягів даних та виявлення ринкових трендів, автоматизація систем для здійснення торгівельних операцій на основі алгоритмів, надання індивідуальних фінансових рекомендацій та послуг клієнтам на основі аналізу їх поведінки і потреб).

3. Автоматизація процесів (використання роботизованих процесів для зниження витрат і підвищення ефективності, вдосконалення облікових систем, автоматизація фінансового обліку та звітності для зменшення помилок та підвищення точності).

4. Кібербезпека (використання передових технологій для захисту даних та фінансових транзакцій від кібератак, а також систем штучного інтелекту для їх виявлення та попередження).

5. Регуляторні технології (використання технологій для автоматизації процесів дотримання регуляторних вимог, впровадження систем для автоматичного моніторингу та аналізу фінансових транзакцій на предмет відповідності вимогам регуляторів).

6. Інтерактивні платформи та мобільні додатки (розширення можливостей для інвесторів шляхом використання платформ, які надають інструменти для аналізу ринку та здійснення торгівлі в режимі реального часу, а також мобільних фінансових сервісів, додатків, що дозволяють користувачам керувати своїми фінансами та інвестувати з мобільних пристроїв).

7. Фінансова інклюзія (застосування платформ, які забезпечують доступ до фінансування для тих, хто не має можливості отримати кредити у традиційних фінансових установах, використання технологій для забезпечення доступу до міжнародних фінансових ринків для більшої кількості людей).

Такі підходи сприяють підвищенню ефективності, прозорості та доступності фінансових ринків, що дозволяє учасникам ринку краще адаптуватися до змін та використовувати нові можливості.

Висновки. Отже, в контексті ефективної організації нової системи управління фінансовими ринками зростає необхідність своєчасного та регулярного використання інноваційних технологій та кадрів. Це потребує системного і комплексного підходу. І як показує світовий досвід – це та складова суспільного розвитку, від якої залежить не тільки поточний стан справ у державі, а й майбутній розвиток. Особливо це відчутно сьогодні в Україні, де є запит суспільства і держави на інновації.

Джерела:

1. Кизима Г. Моделі регулювання фінансових ринків: суність та особливості. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2001. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=369>
2. Левицька С.О., Полюхович М.Д. Джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*.

Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог : Вид-во НУ «ОА». 2017. № 4 (32). С. 55–58.

3. Литвин З. Аналіз інноваційних ризиків. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12 (3). С. 249–252. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_12%283%29_54
4. Управління інноваційним проектом. URL: <http://vo.ukraine.edu.ua/mod/resource/view.php?id=18518>

Yurij STASIO

***ORGANIZATION OF THE NEW FINANCIAL MARKETS
MANAGEMENT SYSTEM TAKING INTO ACCOUNT INNOVATIVE
TECHNOLOGIES AND PERSONNEL***

Key words: *management system, finance, innovation, technology, personnel.*

The organization of a new financial market management system, taking into account innovative technologies and personnel, requires a comprehensive approach. This is the component of social development on which depends not only the current state of affairs in the state, but also its future development.

Therefore, the interdependence of all areas of human activity are not only intertwined, but also subject to the management system of financial markets. And this requires constant updating, including personnel potential.

* * *

Роман КОЧЕРГА

*аспірант 1-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

Науковий керівник:

кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету
Валентин БУРКАЛО

ІТ-ІННОВАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ТА ЗАХИСТУ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ, ЯКОСТІ СЕРВІСУ І НАДАННЯ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

***Ключові слова:** інноваційні технології, цифровізація, публічне управління, сервіс, послуги, кібербезпека.*

Актуальність теми. Сучасний технологічний прогрес доводить, що ІТ-інновації у публічному управлінні можуть значно покращити оптимізацію процесів, захист персональних даних, якість сервісу та надання послуг в Україні. Чимало електронних функціоналів сьогодні вже увійшли в норму життя та слугують допоміжними сервісами для буденного життя українців [1; 6].

Разом із тим, важливими є питання, які пов'язані з сервісним супроводом, захистом персональних даних, ризиками кібербезпеки тощо.

Виклад основного матеріалу. Чимало вже описано про переваги використання ІТ-технологій та цифровізації в сфері державного (публічного) управління [4; 7]. Чимало успіхів,

пов'язаних із цим процесом, поживали міжсуб'єктні відносини й взаємодію центру з регіонами [2].

Використання ІТ-інновацій у публічному управлінні пропонує різноманітні напрямки і технології, які можуть бути впроваджені для сфери послуг:

Серед таких, найперше приходиться на думку технологія електронного урядування (e-Government). Це єдиний державний портал послуг. Він діє як централізований веб-портал для надання всіх державних послуг онлайн. Це значно спрощує доступ громадян до адміністративних послуг і зменшує бюрократичні й корупційні ризики. У цьому ж контексті важливим є впровадження електронного документообігу для зменшення використання паперу та прискорення обробки документів. Значно спрощує бюрократичні процедури й електронний підпис та цифрова ідентифікація особи чи установи для підписання документів онлайн.

Важливою складовою ІТ-інновацій є і належний захист персональних даних. Використання передових методів шифрування для захисту персональних даних громадян потребує постійного вдосконалення і безпечного користування. Для забезпечення основ кібербезпеки необхідне впровадження комплексних заходів для захисту інформаційних систем від кібератак, включаючи моніторинг, виявлення загроз та вчасне реагування на них. Тому необхідно проводити й регулярний аудит безпеки, відповідних інформаційних систем для виявлення та усунення вразливостей.

Звичайно, що інновації потрібні й у сфері надання публічних послуг. Уже нікого не здивуєш розробками мобільних додатків для доступу до державних та інших послуг, сплати податків, отримання інформації, інших додаткових сервісів. Задіяні вже навіть і чат-боти та віртуальні асистенти для надання консультацій і підтримки громадян у режимі реального часу. Запроваджуються й відео-консультації та онлайн-консультації з публічними службовцями [8]. Наголосимо, що в умовах війни цей компонент не обмежений дією воєнного стану [3].

Зрозуміло, що це вимагає постійного вдосконалення і покращення якості сервісу. Для здійснення аналітики даних задіяна обробка великих даних та аналітичних інструментів для покращення якості публічних послуг і прогнозування потреб громадян. Щодо останнього, то виникає необхідність налаштування публічних послуг відповідно до індивідуальних потреб громадян. У всіх названих випадках потрібний зворотний зв'язок від громадян. У тому числі використовують і інтерактивні платформи для збору зворотного зв'язку та пропозицій від громадян щодо покращення відповідних послуг.

Як ніколи популярними стають технології блокчейн для прозорості й підзвітності в системі публічного управління. Зокрема, активно використовують блокчейн-технології для таких процесів як тендери, закупівлі і вибори. Також використовуються децентралізовані реєстри для зберігання інформації про нерухомість, бізнес-реєстрації та інше подібне, що забезпечує незмінність та захист даних.

У світі застосовують технології «розумного міста» (Smart Cities) за допомогою сенсорів та інших пристроїв для моніторингу міської інфраструктури, екологічного стану, транспортних систем та інших аспектів життя територіальних громад, а також створюються єдині платформи для інтеграції та аналізу даних із різних міських служб та систем.

Такі інновації тільки сприятимуть підвищенню ефективності публічного управління, покращенню якості надання послуг та забезпеченню захисту персональних даних громадян в Україні.

А які ж конкретні перспективи використання ІТ-технологій для оптимізації управління сферою послуг в Україні можна виділити?

Використання ІТ-технологій для оптимізації управління сферою послуг в Україні має значні перспективи. Назвемо деякі з основних напрямків та можливих результатів.

Використання систем автоматизації для зменшення ручної праці та підвищення точності виконання завдань по-

силить ефективність роботи у всіх сферах і галузях. Тут можуть використовувати автоматизовані системи обліку, управління взаємодією з клієнтами, інтеграції різних аспектів управління бізнесом тощо. Роботизованість процесів для автоматизації повторюваних завдань, таких як обробка замовлень, виставлення рахунків та обробка даних – це лише частина дієвих прикладів у сфері послуг.

Водночас, зростає вимога до якості обслуговування клієнтів. Для цього вдосконалюються і розробляються мобільні додатки й онлайн-платформ для надання послуг, що дозволяє клієнтам зручно отримувати необхідну інформацію, здійснювати замовлення та отримувати іншу підтримку.

Штучний інтелект також контролює ферму ботів (віртуальних асистентів-консультантів) для надання консультацій та підтримки клієнтам у режимі реального часу. Це може включати автоматизовані системи підтримки клієнтів, які можуть швидко відповідати на запити та вирішувати необхідні проблеми.

У цьому ж напрямку працюють над вдосконаленням аналізу даних та персоналізації послуг, збору та аналізу великого обсягу даних про поведінку клієнтів для виявлення трендів та покращення послуг. Це дозволяє компаніям та організаціям краще розуміти потреби своїх клієнтів і надавати їм індивідуалізовані пропозиції. Водночас, персоналізація даних підвищує задоволеність клієнтів та їх лояльність, сприяє логістиці та ефективному управлінню ресурсами, включаючи оптимізацію ланцюгів постачання, моніторинг стану обладнання та управління запасами. Використання аналітичних інструментів для оптимізації розкладів, маршрутів доставки та використання ресурсів спрямовані на зростаючий попит клієнтів.

Такий попит на послуги сприятиме і розвитку електронної комерції та маркетингу, що розширить можливості електронної комерції через інтеграцію з мобільними додатками та соціальними медіа платформами, а також залучить використання аналітичних інструментів для тарге-

тування реклами та аналізу ефективності маркетингових кампаній, значно поживає і розвиток нових фінансових продуктів та послуг, таких як онлайн-кредити, платіжні системи та цифрові гарантії.

Висновки. Загалом, впровадження ІТ-технологій у сферу послуг в Україні може значно підвищити ефективність взаємодії всіх суб'єктів публічно-управлінських відносин, бізнес-процесів, покращити якість обслуговування клієнтів та гарантувати безпеку даних. Це, в свою чергу, сприятиме зростанню конкурентоспроможності українських компаній на внутрішньому та міжнародному ринках.

Джерела:

1. Бакуменко В., Попов С. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. *Ефективність державного управління*: зб. наук. пр. 2015. Вип. 43. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavniststvo_1/edu_43/fail/4.pdf
2. Баштанник В. Інноваційні механізми регіонального розвитку. *Державне управління та місцеве самоврядування*: зб. наук. пр. 2012. Вип. 4 (15). URL: [http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_04\(15\)/12bvurr.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_04(15)/12bvurr.pdf)
3. Белікова М.І. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології: Серія «Право»*: журнал. 2022. № 8. С. 381-392.
4. Бігняк П.І., Михальчук В.М. Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 107-113.
5. Бліщук К.М., Домша О.В. Цифрові інструменти забезпечення сталого розвитку. *Ефективність державного управління*. 2021. № 66. С. 141- 153.

6. Бодров В.Г. Інноваційні механізми державного управління процесами модернізації національної економіки. *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики*: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 27 травня, 2011 р.: у 2 т. К. : НАДУ, 2011. Т. 1. С. 331–334.
7. Грибко О.В. Використання інноваційних підходів в державному управлінні. *Публічне управління: виклики XXI ст.: матеріали XIII Міжнародного наукового конгресу*. URL: <https://docs.google.com/file/d/0B5PLeqrIVLsIdk5TRS0zd2E0akU/edit>
8. Лопушинський І.П. Цифровізація як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. С. 88-90.

Roman KOCHERHA

***IT-INNOVATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION FOR
OPTIMIZATION AND PROTECTION OF PERSONAL DATA,
SERVICE QUALITY AND PROVISION OF SERVICES IN UKRAINE***

Key words: *innovative technologies, public administration, service, services, cyber security.*

Modern technological progress proves that IT innovations in public administration can significantly improve process optimization, personal data protection, service quality and service provision in Ukraine. Today, many electronic functions have already entered the norm of life and serve as auxiliary services for the everyday life of Ukrainians.

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 2

At the same time, issues related to service support, personal data protection, cyber security risks, etc. are important.

* * *

УДК 350.76:341.77

Ганна КУМАР,

*кандидат наук з державного управління, доцент
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

КОРОТКИЙ ОГЛЯД ДОСЛІДЖЕНЬ ВІДТВОРЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН ЕКОНОМІЧНОЇ ПРИРОДИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

***Ключові слова:** людський капітал, трансформація, дослідження, економіка, публічне управління.*

Актуальність теми. Сучасна концепція управління людським капіталом базується на історичному тлі, на закономірності виникнення та розвитку якого пройшли тривалий історичний шлях.

Виклад основного матеріалу. Походження поняття «людський капітал» досліджували ще в стародавні Грецькі мислителі, які роздумували про будову вільного суспільства, де кожна людина описується як окрема особистість з унікальними можливостями, які представляють особливу цінність. З давніх-давен людство прагнуло надати характеристику людській силі, інтелекту, творчості; вони намагалися проаналізувати та оцінити якості особистості, її продуктивний внесок у розвиток суспільства. На цій основі була створена теорія людського капіталу, яка враховувала

стан сучасної економіки та уявлення про виробничі можливості людини в Україні.

Звернуто увагу на особливості та умови їх реалізації як наукової основи гуманітарного розвитку в умовах війни, вкладання інвестицій в людський капітал, в розгортання нових соціальних і людських практик, які будуть спрямовані на розвиток людини. На сьогодні економічний підхід домінує в дослідженнях людського капіталу. Такий підхід дає можливість розглянути людину як частину виробничої функції, яка допомагає дослідити основну вартість витрат на підготовку кваліфікованих робітників та підвищення їх продуктивності праці.

Нами аналізуються теоретичні особливості процесу формування поняття «людський капітал», який відновлює важливість людини в сучасному світі, її діяльність та можливості до самореалізації. Зокрема, досліджуються питання, що сприяють розвитку людського капіталу, а саме – прямі та опосередковані витрати капіталу. На основі філософсько-методологічного аналізу запропоновано найважливіше зосередження людини, а саме – дослідження капіталу, істотні характеристики людського капіталу..

У дослідженнях багатьох вчених трапляється згадка про людський капітал. Першим, у кого помічено визначення людського капіталу, є У. Петті у книзі «Політична арифметика». Також думки про людський капітал є у дослідженнях А. Сміта, А. Маршалла, Д. Рікардо, К. Маркса, Дж. Мілля, Л. Вальраса, Дж. М. Кларк, Ф. Ліст, Д. Маклеод, Дж. Мак-Куллох та ряд інших. Варто згадати про видатних американських економістів Пола А. Самуельсона і Вільяма Д. Нордхауса, які характеризують людський капітал як «... резерв технічних знань і навичок, накопичених у робочій силі за рахунок капіталу, вкладеного в освіту і навчання» [1, 4].

Впродовж останніх декількох десятиліть вивченням, пов'язаних з цією категорією проблем, займалось широке коло українських вчених. Серед них можна назвати таких науковців, як В. Антонюк, О. Амоша, С. Бандур, В. Близнюк, О.

Гришнова, С. Гринкевич, М. Долішній, А. Колот, Н. Кравченко, О. Кузьмін, В. Куценко, Е. Лібанова, В. Мандибура, В. Мельничук, О. Новікова, В. Петренко, І. Петрова, У. Садова, О. Стефанишин, А. Турило, А. Шахно, Л. Шевчук та багатьох інших [8].

У публічному управлінні, як і в економічній теорії, поняття людського капіталу зазвичай розглядають і відносять до знань, здібностей і навичок, якими володіє будь-яка людина. Поняття людського капіталу визначає особистість людини і є початковим джерелом майбутнього фізичного доходу чи духовного задоволення.

Основоположники концепції людського капіталу Г. Беккер і Т. Шульц у своїх працях переважно досліджували інвестиції в людський капітал. Вони вірили, що інвестування в працю перетворює цей ресурс на капітал, який водночас приводить до зростання продуктивності праці, доходів, заробітної плати, при цьому відтворення та накопичення прибутку відбуваються за допомогою додатково отриманих здібностей людини, а це обертається у зовсім нову форму капіталу [3].

Так, наприклад, С. Вовканич зазначає, що людський капітал як концепція охоплює здібність виробляти предмети та надавати послуги, тобто широкий аспект освітніх, професійних, психофізіологічних, світоглядних і духовно-культурних якостей людини, національно-мовну комфортність навколишнього середовища, феномен інвестицій у людський розвиток, їх прямий та побічний ефекти [6, с. 76].

Із позицій інвестування зазначається, що людина виступає одночасно в ролі об'єкта, суб'єкта та результату впливу, як передумови виробництва людського капіталу. Інвестиції в людський капітал можна трактувати як дії, направлені на підвищення професійної кваліфікації та продуктивних здібностей людей, а також економічної цінності власного часу працівника [9, с. 267]. Також слід звернути увагу на теорію людського капіталу як науковий спосіб осмислення соціально-економічних процесів у суспільстві із приводу його формування й розвитку людського капіталу, організації використання людських ресурсів, людського

потенціалу в процесах накопичення суспільного багатства, створення й присвоєння доходів різними соціальними групами людей [10].

У даній роботі досліджено питання, що сприяють розвитку людського капіталу, а саме – прямі та опосередковані витрати капіталу. Також проведено методичний аналіз та презентовано концепцію людського капіталу для інтеграційних змін у складній соціально-економічній системі України в умовах війни, а також здійснено обґрунтування стратегічних напрямів відновлення людського капіталу в повоєнний період.

Війна, яка розпочалася у 2014 році в Україні, призвела до значних втрат людського капіталу серед військового та цивільного населення, яке є основним джерелом національного багатства. Міграція значних мас населення всередині держави та за кордон, територіальні переміщення певних суб'єктів господарювання, навчальних закладів тощо – все це має безпосередній негативний вплив на досліджуваний капітал, а нейтралізувати все це неможливо без інформації про те, як змінювався цей капітал у регіонах України протягом останніх років. Це підтверджує актуальність проведення нових наукових досліджень. Повоєнний розвиток системи людського капіталу повинен сприяти якісному його відтворенню, здійснювати протиставлення людського і соціального капіталу, а також вмикати уявлення про умови інституційної та екологічної капіталізації. Цей синтез є обов'язковим і він може з'єднати корелятивні, економічні, демографічні, соціологічні та культурологічні уявлення про людину.

Висновки. Формування та відтворення трансформаційних змін економічної природи людського капіталу полягає у чіткому усвідомленні того, що всі люди мають різноманітні навички та знання, однак вони потребують постійного їх вдосконалення завдяки інвестицій в освіту та підвищення продуктивності праці. Інвестиції в людський капітал означають вкладання в освіту, навчання та здоров'я людини.

Навчання на робочому місці значно збільшує обсяг людського капіталу, натомість людина отримує безпеку здоров'я, а це продовжує його життєдіяльність, мобільність та здатність до пошуку інформації на ринку праці, підвищення вартості її послуг, народження та належне виховання дітей, а також можливість відтворити цей капітал в наступному поколінні.

Продуктивність праці виступає динамічним показником, що відображає результати праці та ефективність виробництва. Його можна коригувати низкою факторів, тому власники, наймані працівники та керівники повинні постійно шукати шляхи для підвищення продуктивності праці. Резервами зростання продуктивності праці є науково-технічний прогрес, а саме – застосування нової техніки, удосконалення машин, впровадження механізації та автоматизації, інженерних комунікацій, які є необхідними для виконання технологічних процесів, а також відтворення передових технологій та наукових розробок, що сприятимуть підвищенню продуктивності праці, модернізації обладнання тощо. Отже, можна зробити висновок, що оновлена матеріально-технічна база значно скорочує витрати ручної праці, тобто підвищує рівень розвитку людського капіталу.

Джерела:

1. Mincer J. Investment in Human capital and Personal Income Distribution. The Journal of Political Economy. 1958.
2. Poland – Ukraine Displacement. Displacement and Intentions Survey. 2022. URL: <https://dtm.iom.int/ukraine/>
3. Schultz T. Human capital: Policy Issues and Research Opportunities. In Human Resources. Fiftieth Anniversary Colloquium VI. 1975.
4. Tnurow L. Investment in Human Capital. Belmont, 1970. – P. 86.

5. Ukraine – Internal Displacement Report. IMO. URL: <https://dtm.iom.int/ukraine/>
6. Вовканич, С. Діяльнісний підхід до людського та інтелектуального капіталу у знаннєвомісткій економіці: концептуалізація понять. *Український соціологічний журнал*. 2009. № 1-2. С. 71-78.
7. Вокс Україна. URL: <https://voxukraine.org/operatyvnaotsinka-vtrat-aktyviv-sektoru-osvity-ukrayiny-u-zv-yazku-z-vijnoyu-standom-nalyren-2022>.
8. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1 (7), С. 34-42.
9. Кравченко Т.О. Генезис наукових поглядів на поняття «людський капітал» в економічній теорії. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2013. № 83, С. 261-269. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2013_83_44.
10. Хімченко А.М., Лех Т.А. Генезис теорії людського капіталу. *Ефективна економіка*. 2012. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_5_15.

Hanna KUMAR

A BRIEF OVERVIEW OF THE RESEARCH OF THE REPRODUCTION OF TRANSFORMATIONAL CHANGES IN THE ECONOMIC NATURE OF HUMAN CAPITAL

Key words: *human capital, transformation, research, economy, public administration.*

The modern concept of human capital management is based on the historical background, the patterns of emergence and development of which have passed a long historical path.

From time immemorial, mankind has sought to characterise human strength, intelligence, creativity, they have tried to analyse and evaluate the qualities of an individual, his productive contribution to the development of society. On this basis, it is necessary to create a theory of human capital that would take into account the state of the modern economy and the idea of human production capabilities in Ukraine.

Peculiarities and conditions of their implementation as a scientific basis for humanitarian development in conditions of war, the development of investments in human capital, in the deployment of new social and human practices that will be aimed at human development.

* * *

Наукове видання

Актуальні питання публічного управління в регіоні:
збірник наукових праць
аспірантів, викладачів, стейкхолдерів

Випуск 2

Відповідальний редактор – Маріан Токар

Науково-практична проблемна група
здобувачів освіти зі спеціальності
«Публічне управління та адміністрування» в УжНУ
Науково-дослідний інститут
політичної регіоналістики УжНУ

Матеріали подані в авторській редакції

УДК 352/353 (063).2

A-43

Актуальні питання публічного управління в регіоні: зб. наук. праць
аспірантів, викладачів, стейкхолдерів; Відп. ред.: Маріан Токар; Редакційна
колегія: М. Токар, В. Пересоляк, Ю. Остапець, Ю. Ковач, Г. Кумар, П. Габрин
/ УжНУ; Наук.-прак. група здобув. осв. зі спец. ПУА; НДІ політичної
регіоналістики. Вип. 2. Ужгород, 2024. 200 с.

Другий випуск збірника наукових праць містить науково-практичні напрацювання у вигляді тез молодих науковців та їхніх наставників, викладачів, стейкхолдерів, які спеціалізуються на дослідженнях у сфері публічного управління та адміністрування.

Основна мета видання – презентація наукових думок та практико-виробничих орієнтацій, науково-дослідних інтересів авторів. Тематичне спрямування видання – це сучасний погляд на розвиток української системи державного управління, публічного управління та адміністрування, історії українського державотворення, взаємодії публічно-управлінських суб'єктів, вдосконалення публічної служби, еволюції громадянського суспільства, аналіз організаційно-управлінських проблем у різних сферах і напрямках життєдіяльності громадян, а також – на дослідження багатогранної регіональної специфіки названої сфери.

Видання стане в нагоді здобувачам різних рівнів вищої освіти, науковцям, викладачам, теоретикам та управлінцям-практикам, публічним службовцям, лідерам публічної влади, активістам неурядових організацій та іншим зацікавленим особам.

Видруковано з оригінал-макету:

Вихідні дані видавництва