

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 3

Ужгород – 2025

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. 3. Ужгород, 2025. 200 с.

Третій 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 № 5 від 30 травня 2025 р.)

© Науково-практична проблемна група здобувачів освіти зі спеціальності
«Публічне управління та адміністрування» в УжНУ, 2025
© НДІ політичної регіоналістики, 2025

ЗМІСТ

Вступне слово	7
Федір ЩУРЕНКО. Трансформація публічного управління та демократичного устрою України в умовах війни	9
Роберт БЛИНЕЦЬ. Перспективи управління земельними ресурсами України в повоєнний період	20
Володимир БІЛОНКА. Питання стимулювання управлінських кадрів України на місцях у повоєнний час	26
Юрій СТАСЬО. Сучасні підходи до добору кадрів на державну службу з використанням інноваційних цифрових технологій	34
Віктор СЕНГЕТОВСЬКИЙ. Окремі особливості повноважень органів публічної влади в умовах правового режиму воєнного стану в Україні	45
Віталій ГАНИЧ. Культура комунікації публічних службовців у повоєнний період	50
Юлія ДЕДУРА. Інституціоналізаційні проблеми децентралізації публічного управління під час війни	59

Олександр ЙОВБАК, Сергій ЙОВБАК. Цифровізація системи охорони здоров'я в умовах агресії Росії проти України	74
Олександр КАНЮК. Ефективність рішень антикризового менеджера-управлінця	81
Роман КОЧЕРГА. Оптимізація, захист персональних даних, якість сервісу і надання послуг як ІТ-інновації у публічному управлінні в Україні	90
Маріанна ГОТРА. Організаційно-управлінські особливості державної реєстрації об'єднань громадян України в умовах демократичних змін	97
Петро ГАБРИН. Етнонаціональна політика щодо ромів у рамках етнополітичного менеджменту Словацької Республіки	104
Юрій ЛЕВЧУК. Публічно-управлінські вимоги до інновацій у сфері екологічної безпеки	110
Дмитро ЧОРНИЙ. Роль геоінформаційних моделей як інструменту цифрової трансформації державного управління	116
Роман ФІЛІПИШИН. Особливості стратегічного управління територіальним розвитком в умовах цифрової трансформації після завершення російсько-української війни	127

Владислав КУШНІР. Інноваційні підходи до управління територіальною громадою в умовах поствоєнного розвитку України 132

Леонід ШЕВЧУК. Особливості інвестиційної діяльності в просторовому плануванні адміністративно-територіальної одиниці в повоєнній Україні 136

Владислав МАШКАРИНЕЦЬ. Зміни пріоритетів ресурсного потенціалу транскордонного співробітництва в умовах війни 142

Маріанна ГОТРА. Організаційно-управлінська взаємодія державних і недержавних інституцій Закарпатської області в контексті реалізації Карпатської Конвенції 156

Юрій ОСТАПЕЦЬ, Едуард ГРАБЧАК. Геополітичні та екзистенційні причини російсько-української війни 165

Юрій ОСТАПЕЦЬ, Віталій ПАНЬКОВИЧ. Характеристика основних напрямів впливу російсько-української війни на глобалізований світ 172

Альона ПАНОВА. Соціально-політичні та організаційно-управлінські тенденції розвитку Закарпаття в поствоєнний період 177

Павло ЯЦИНА. Характеристика виборів до
Європейського парламенту в Чехії
6 – 9 червня 2024 року 186

Діана ГІДІ. Комунікаційна діяльність управління у
справах культури, молоді та спорту Ужгородської
міської ради з молоддю: аналітична оцінка на основі
емпіричних даних опитування 192

ВСТУПНЕ СЛОВО

Третій 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 проблем децентралізації та регіонального розвитку в Україні, трансформації публічного управління і демократичного устрою України в умовах війни, питання стимулювання управлінських кадрів України на місцях, сучасних підходів до добору кадрів на державну службу з використанням інноваційних цифрових технологій, ресурсного потенціалу у повоєнний час, ролі геоінформаційних моделей як інструменту цифрової трансформації державного управління, ефективності рішень антикризового менеджера-управлінця та багато іншого.

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 формують належне підґрунтя для науково-дослідницького вишколу й професійно-кар'єрного росту.

У складні роки повномасштабної агресії росії проти України вище названі аспекти набувають значної актуальності. 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 (світового) 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, третій випуск збірника праць – це чергова реакція на актуальні проблеми та питання сьогодення у сфері публічного управління та адміністрування. Тут 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 сторінках 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*

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 3

УДК 342.25(477.87)+323.15(=511.141):355.01(477+470)

Федір ЩУРЕНКО,
*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,
професор кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету
Ганна КУМАР

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕМОКРАТИЧНОГО УСТРОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Ключові слова: *публічне управління, демократичний устрій, місцеве самоврядування, воєнний стан.*

Актуальність теми. В умовах війни Україна стикається з низкою складних і багатогранних викликів як для системи публічного управління, так і для демократичного устрою. Стабільне функціонування державних інституцій змушене адаптуватися до суттєвих змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, що включає руйнування інфраструктури, зміну ритму прийняття рішень та необхідність екстреної мобілізації ресурсів. При цьому традиційні механізми управління часто виявляються недостатньо гнучкими, що змушує шукати нові моделі організації роботи держави, здатні ефективно реагувати на швидкоплинні події. Одним із центральних завдань є процес модернізації публічного управління, який пов'язаний із впровадженням цифрових технологій,

оптимізацією адміністративних процедур і зменшенням корупційних ризиків. У такому контексті трансформація системи має враховувати не лише оперативність прийняття рішень, але й забезпечення прозорості, підзвітності та участі громадян у процесах управління. Це дозволить не лише посилити оперативність державного апарату, а й зберегти довіру населення під час надзвичайних обставин. Водночас пошук відповідей на нові виклики для демократичного характеру України набувають особливого значення на сьогоднішній день.

Виклад основного матеріалу. Під час загрози національній безпеці часто виникає спокуса централізувати владу задля швидкого реагування на кризу, що може призводити до тимчасового обмеження прав і свобод громадян. Збереження балансу між необхідністю забезпечення обороноздатності та гарантуванням демократичних стандартів є надзвичайно важливим завданням. Демократичні інститути повинні функціонувати так, щоб навіть в надзвичайний період забезпечувалась участь громадян у прийнятті політичних рішень, а також контроль за діями виконавчої влади.

Не менш важливим аспектом є соціальний вимір. В умовах війни зростає потреба в підтримці довіри і згуртованості населення, адже криза часто вирішується через активний діалог, комунікаційні стратегії і партнерство з неурядовими організаціями. Такий підхід допомагає не лише зберегти соціальну стабільність, а й закладає фундамент для побудови стійкої системи публічного управління в поствоєнній перспективі. Незважаючи на всі труднощі, криза відкриває і нові можливості для трансформації системи управління. Досвід реформ, взаємодія з міжнародними партнерами та впровадження інноваційних технологій можуть сприяти створенню сучасного, гнучкого і прозорого державного апарату який буде краще сприяти прогресу країни. Така модернізація не лише дозволить ефективно реагувати на поточні виклики, а й сприятиме розвитку демократичних інституцій, забезпе-

чуючи правову захищеність громадян та їх активну участь у суспільному житті [4].

В умовах воєнного стану Україна змушена впроваджувати заходи, що тимчасово обмежують окремі демократичні процедури, щоб забезпечити оперативність дій та гарантувати національну безпеку. Такі обмеження можуть проявлятися через заборону масових зібрань, обмеження свободи слова та публічних дебатів, а також через централізацію прийняття рішень на користь виконавчої влади. Законодавство, яке регулює введення воєнного стану, передбачає, що ці заходи мають бути законними, пропорційними наявним ризикам та строго тимчасовими, відповідно до принципів, які гарантують права людини і демократичний устрій.

За правовою базою воєнного стану, держава отримує можливість тимчасово знімати або обмежувати певні процедурні гарантії, такі як проведення виборів, діяльність неурядових організацій або місцевого самоврядування, які в звичайних умовах, є наріжними каменями демократичного ладу. Ці обмеження впроваджуються з метою прискорення прийняття рішень, мобілізації ресурсів та ефективного координаційного управління в умовах воєнної загрози. Водночас, існує реальна загроза зловживання повноваженнями, якщо механізми контролю і стримувань не будуть працювати належним чином. Незважаючи на необхідність таких заходів, важливо, щоб вони не стали постійною нормою. Система стримувань і противаг у демократичних інституціях має залишатися активною навіть під час надзвичайних ситуацій. Громадянське суспільство, парламент та незалежні судові інстанції повинні забезпечувати постійний моніторинг і оперативну оцінку цих обмежень, гарантувати можливість їх перегляду й скасування одразу, як тільки ситуація стабілізується. Такий підхід дозволяє уникнути тенденції перетворення тимчасових надзвичайних заходів у постійні авторитарні практики [2].

Введення воєнного стану в Україні, із залученням заходів з обмеження демократичних процедур, є необхідною мірою

для забезпечення обороноздатності та безпеки країни в умовах війни. Водночас ці обмеження мають співіснувати з механізмами прозорості, підзвітності та регулярного перегляду, щоб після завершення кризи держава могла відновити повноцінне функціонування демократичних процесів. Це стосується обмежень демократичних шляхів та підходів до реалізації волі та пропозицій і вимог громадян, ініціатив та їх пропозицій політичних партій та громадських організацій.

Збереження системи публічного управління від спадання до системи авторитарного державного адміністрування залежить від сучасності правової системи демократичних процедур під час воєнного стану в Україні. Вони мають сприяти як збалансуванню ситуації з узгодженням необхідних обмежень та достатності “залишкових” прав оптимальних і для безпеки держави у воєнний час, так і для неперервності демократичної сутності держави Україна, що потребує якісного змістовного наповнення директивних, установчих та законодавчих актів.

Конституція України гарантує фундаментальні права і свободи людини, але водночас містить і положення, що передбачають можливість їх тимчасового обмеження у надзвичайних (у тому числі воєнних) умовах. Такі обмеження дозволяються лише за умови дотримання принципів законності, пропорційності та тимчасовості. Судові та конституційні інтерпретації цього положення підтверджують, що навіть у кризових ситуаціях збереження основних демократичних засад має залишатися пріоритетом, а обмеження – контрольованим і достатньо обґрунтованим.

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» є основним нормативним актом, який регулює запровадження та функціонування воєнного стану. Він детально окреслює перелік заходів, що можуть бути застосовані для забезпечення обороноздатності та державної безпеки, зокрема, встановлює можливість тимчасового обмеження права на свободу зібрань, організацію масових заходів і демонстрацій, свободу вираження думок тощо. Закон передбачає, що всі об-

меження мають бути чітко визначені, пропорційні загрози та мати законодавчу базу, що дає можливість їх перегляду і скасування за змогою парламенту, що є важливим гарантом відновлення нормального демократичного режиму після закінчення військових дій.

На базі закону про правовий режим воєнного стану уряд застосовує додаткові виконавчі документи, серед яких ключову роль відіграють укази Президента. Наприклад, указ Президента України № 64/2022 встановлює перелік заходів для оперативного реагування на загрозу національній безпеці. Цей указ конкретизує порядок і строки дії обмежувальних норм, таких як заборона публічних зібрань або обмеження у функціонуванні деяких засобів масової інформації, забезпечуючи тим самим рівновагу між необхідністю швидкого реагування та збереженням демократичних інститутів. Рішення Конституційного Суду України щодо обмеження прав і свобод у надзвичайних умовах, зокрема під час воєнного стану, є суттєвим доповненням до законодавчої бази. Ці рішення дають роз'яснення щодо меж допустимості тимчасових обмежень, застерігаючи від перетворення надзвичайних заходів на постійні. Таке судове тлумачення гарантує, що навіть в умовах воєнного стану влада залишається зобов'язаною вести діалог із суспільством і забезпечувати контроль за дотриманням законності.

Обмеження демократичних процедур в умовах воєнного стану в Україні ґрунтуються на комплексі законодавчих актів і виконавчих документів, які забезпечують баланс між необхідністю забезпечення обороноздатності та підтримкою основних прав і свобод громадян. Ці механізми мають бути тимчасовими, контрольованими та суворо регламентованими для запобігання зловживанням повноваженнями влади. Разом із тим практичні аспекти застосування законодавчих норм, що обмежують демократичні процедури під час воєнного стану, є багатограними і стосуються оперативного реагування та забезпечення контролю за заходами [1].

В умовах загрози національній безпеці значне навантаження покладається на виконавчу владу. Застосування обмежень, таких як заборона масових зібрань або обмеження свободи слова, дозволяє приймати швидкі рішення для забезпечення обороноздатності. Але це звичайно при існуванні в державному апараті навіть 25% недобросовісних посадовців схильних до корупції або до зловживання владою може створювати загрози збереженню рівня та духу демократії. Тому важливо, щоб обмежувальні заходи мали чітко визначені часові рамки та передбачали механізми їх регулярного перегляду і скасування після стабілізації ситуації. Такий підхід допомагає зменшити ризик зловживань владою та перетворення тимчасових заходів на постійні обмеження прав громадян.

Незважаючи на екстрену необхідність обмежень, держава повинна забезпечувати максимальну прозорість прийнятих рішень. Інформаційні канали, офіційні заяви Президента та роз'яснення від Парламенту повинні бути такими, що дозволяють громадськості отримувати чітке уявлення про обсяг і тривалість обмежень. Громадськість повинна бути проінформована також обсяги та плани використання публічних фінансів в тому обсязі яка не наносить шкоду національній безпеці. Судові органи та незалежні експертні інстанції повинні регулярно проводити моніторинг таких заходів, що стане важливим чинником запобігання зловживанням у застосуванні державних повноважень під час воєнного стану.

Введення обмежувальних заходів потребує ефективної координації між центральними та місцевими органами влади. На практиці це означає необхідність створення спеціальних оперативних центрів, розробку чітких внутрішніх регламентів і застосування цифрових технологій для оперативного розповсюдження інформації. Адміністративна система на сучасному етапі повинна бути досить гнучкою, щоб адаптуватись до змінних умов, водночас зберігаючи механізми контролю та звітності на всіх рівнях.

Законодавча база, що регулює воєнний стан, передбачає тимчасовість обмежень, що має практичне значення для подальшого повернення до нормальних демократичних процедур. Механізми юридичного контролю, включаючи участь депутатів Верховної Ради України та своєчасні рішення Конституційного Суду, будуть гарантувати, що введені заходи не затягнуться на тривалий період. У цьому зв'язку треба терміново вжити заходів для реанімації дієздатності судової влади України. Адаптація законодавства до реальних умов війни – це також постійна корекція встановлених заходів, щоб надати можливість швидкого реагування на нові загрози, не шкодячи при цьому основним демократичним принципам [4].

Міжнародний досвід також засвідчує, що надзвичайні ситуації можуть вимагати застосування тимчасових заходів, які обмежують деякі демократичні процедури, але водночас ці заходи повинні бути чітко регламентованими, пропорційними та обмеженими в часі. В сучасному світі приклади обмежень демократичних процедур стосувалося насамперед випадків періодів терористичних атак. У цьому зв'язку, відомі приклади із практики різних країн можуть послужити орієнтиром для розробки та адаптації подібних механізмів обмеження демоократичних процедур в Україні. У Франції після жахливих терактів 2015 року уряд ввів стан надзвичайного стану, який дозволяв тимчасово обмежувати свободу пересування, проведення масових зібрань і розширював повноваження правоохоронних органів. Найважливішим аспектом цього досвіду було те, що заходи були законодавчо закріплені, мали чітко визначені часові рамки та підлягали регулярній перевірці з боку Конституційного суду [9]. Цей приклад свідчить про забезпечення правового контролю та можливості перегляду введених норм як критично важливого факту для збереження демократичного ладу.

Після подій 11 вересня 2001 року уряд США прийняв закон “USA Patriot Act”, який значно розширив повноваження органів безпеки, зокрема, щодо спостереження та контролю

за підозрілими особами. Це призвело до гострих дискусій про баланс між національною безпекою та громадянськими свободами. Згодом виникли численні судові справи та законодавчі поправки, що дозволили адаптувати ці заходи, зробивши їх більш прозорими та контрольованими [6]. Отже, досвід США підкреслює необхідність вбудованих механізмів контролю, які запобігають зловживанню влади навіть під час надзвичайних ситуацій. Ізраїль регулярно стикається з військовими загрозами та застосовує надзвичайні правові механізми для оперативного реагування під час конфліктів. У періоди загострення ситуації влада використовує тимчасові обмеження, наприклад, щодо свободи пересування в окремих районах, але система супроводжується активним контролем із боку судової влади. Ізраїльські суди періодично проводять перегляд таких заходів, застосовуючи принципи пропорційності та необхідності, що дозволяє мінімізувати можливі зловживання та гарантує повернення до нормального режиму, як тільки загроза знижується [3]. У Німеччині конституційне законодавство дозволяє тимчасове обмеження прав громадян у надзвичайних ситуаціях, проте такі заходи завжди мають бути предметом ретельного судового контролю. Федеральний Конституційний Суд здійснює перевірку будь-яких обмежувальних норм на відповідність основним правам і свободам. Такий механізм гарантує, що заходи, спрямовані на забезпечення безпеки, не перетворюються на постійні обмеження демократії [7].

Висновки. Спільними зусиллями патріотичних державницьких сил треба домогтися того, щоб практичне застосування законодавчих норм у воєнних умовах України базувалося на балансі між необхідністю оперативно реагувати на загрози та збереженням правових гарантій участі громадян у публічному управлінні. Ефективна комунікація, стримувальні механізми, чітко визначені часові рамки обмежень і постійний контроль – саме це дозволить українській державі реагувати на кризу без кардинальної ерозії демократичних стандартів.

Досвід іноземних держав свідчить, що адекватне введення обмежувальних заходів демократичних процедур у надзвичайних ситуаціях доцільне та лише при дотримання певних умов. Такими умовами є: тимчасовість обмежувальних заходів; обмеження демократичних процедур мають базуватися на законодавстві з чітко визначеними рамками та критеріями відновлення нормального режиму.

Правосудні судові інстанції та активна участь законодавчої влади є необхідними для результативного періодичного перегляду застосовуваних заходів, – це запобігає можливим зловживанням з боку виконавчої влади. Вчасне та якісне інформування населення про природу, мету та строки дії надзвичайних заходів сприяє збереженню довіри до державних інституцій. Для України досвід інших країн підтримання оптимального рівня демократичності державного устрою може бути корисним при адаптації власних законодавчих норм у воєнний час. Зокрема, важливо розробити такі положення законів, які б забезпечували не лише оперативне реагування, але й гарантували можливість швидкого повернення до повноцінного функціонування демократичних процесів після закінчення кризи.

Джерела:

1. Артюхова Ю. Проблеми забезпечення безпеки держави, суспільства і людини в контексті протидії тероризму. *Вісник Львівського університету. Серія «Міжнародні відносини»*. 2016. №17. С. 39-52.
2. Балацька О. Політичне насилля як фактор світової політики: сучасні тенденції. *Модернізація політичної системи сучасної України: стан та перспективи розвитку*. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/84c169cf-203f-44c2-ad1e-6ecdbd033ee7/content#page=26>
3. Войтовський К. Досвід Ізраїлю щодо формування стратегії національної безпеки. *Науковий Інститут Стратегічних досліджень*. URL:

<https://niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/dosvid-izrayilyu-shchodo-formuvannya-stratehiyi-natsionalnoyi>

4. Гончарук Н. І. Черидниченко А. С. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. №10 (6). С. 46-54.
5. Малахов Г. Розвиток сучасного антитерористичного законодавства США. *Інформація і право*. 2022. №4 (43). С. 96-101.
6. Мокляк В. Сучасний досвід США у запобіганні тероризму. *Трибуна докторанта, аспіранта і здобувача* 2017 р. №34 С. 219-229.
7. Основні права людини: німецько-український правовий вимір: монографія / за ред. Мельника Р. С. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2022. 404 с.
8. Покровська А. Дискурс тероризму у Французьких онлайн - ЗМІ. *International relations, part "Political sciences"* URL: http://clouds.iir.edu.ua/index.php/pol_n/article/view/3136
9. Сенат Франції схвалив новий антитерористичний закон URL: https://lb.ua/world/2017/10/18/379601_senat_frantsii_odobril_noviy.html
10. Терентева А. Досвід держави Ізраїль щодо управління безпекою цивільного населення в умовах кризових ситуацій. *Науковий вісник: Державне управління*, 2023. № 2 (14) С. 310-333.
11. Цицюра В. Правовий досвід запровадження надзвичайних правових режимів в зарубіжних країнах. *Академічні візії*. № 1(17) 2025. С. 40-47.
12. Noncharenko H. Foreign experience of legal regulation of public administration in emergencies and martial law: lessons for Ukraine in the third year of wartime. *Pressing Problems of Public Administration*. URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/25287>
13. Vonsovych O. Теракти в Парижі та Брюсселі: спільне і відмінне. *Науково-теоретичний альманах Грані*. URL: <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/372>

Fedir SHCHURENKO

**TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AND
DEMOCRATIC SYSTEM OF UKRAINE IN CONDITIONS OF WAR**

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

The article explores the transformation of Ukraine's public administration system and democratic order under the conditions of war. It analyzes the adaptation of state institutions to urgent security threats and the need for rapid decision-making. The study highlights the temporary restriction of democratic rights and freedoms, such as freedom of assembly and speech, as a wartime necessity. Emphasis is placed on the importance of maintaining transparency, accountability, and civic participation even during martial law.

Legal mechanisms regulating the state of war are examined, including safeguards to ensure the temporality and proportionality of restrictions. The article addresses risks associated with excessive centralization of power and the potential for abuse in the absence of proper oversight. Key roles are attributed to the Constitutional Court, Parliament, and civil society in maintaining checks and balances.

The Ukrainian case is compared with international experiences of democratic governance under emergency conditions. The author concludes that legal and administrative reforms should aim to preserve the democratic order while responding effectively to national threats. Post-war modernization of governance is seen as crucial, based on trust, digital innovation, and global best practices.

Роберт БЛІНЕЦЬ,
*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 бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту
Ужгородського національного університету
Іван ЧЕРЛЕНЯК

ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

***Ключові слова:** публічне управління, управління земельними ресурсами, російсько-українська війна, взаємодія, відбудова.*

Актуальність теми. Під час повномасштабної агресії Росії та в повоєнний період в Україні в питання управління земельними ресурсами, вочевидь, у перспективі виникатимуть проблеми, що потребуватимуть нагальних ефективних і системних рішень. У таких обставинах на державне управління лягає додаткове навантаження і тягар відповідальності за збереження земельних ресурсів та їх належний супровід, зокрема і в політико-правовому полі. Залишається невирішеним питання регуляції та розпорядчого впливу земельних ресурсів у змісті суспільних відносин.

Виклад основного матеріалу. Серед основних викликів, з якими відразу зіткнеться система управління земельними ресурсами лежатимуть у площині проблеми контролю за окупованими і зруйнованими територіями. Проблемою ста-

ли замінування та екологічне забруднення земель, сільськогосподарських угідь, хімічне й техногенне забруднення ґрунтів через бойові дії (нафтопродукти, важкі метали, токсичні речовини), знищення лісових масивів та природних екосистем унаслідок обстрілів та пожеж, що фактично унеможлиблює їх використання й належний догляд.

Управління земельними ресурсами після війни має відновити ведення земельного кадастру та реєстрації прав через пошкодження або втрату даних державного земельного кадастру, а також механізм обліку пошкоджених і зруйнованих земель для подальшої компенсації. Також відчутним є вимушене скорочення посівних площ через воєнні ризики та нестачу фінансування, а відтак і зменшення врожайності та скорочення аграрного експорту, втрата контролю над орендованими або приватними землями через зміну умов безпеки, зниження податкових надходжень до місцевих бюджетів через зупинку фермерських господарств, підвищення цін на продукти харчування через дефіцит сільськогосподарської продукції, погіршення інвестиційного клімату і зниження рівня інвестицій у аграрний сектор через нестабільність ринку.

У таких умовах суб'єкти регулювання земельних відносин в Україні повинні навчитися адаптуватися до умов воєнного (так само і повоєнного) стану, що аргументується пріоритетністю національної безпеки (в тому числі й продовольчою) й стратегіями стійкості та знайти спільні можливості для вирішення проблем із «забрудненням вибухонебезпечними предметами більше чверті площ земельних ресурсів України та руйнування системи виробництва, переробки та постачання продовольства», а також пам'ятати про основне призначення державного управління земельними ресурсами, яке полягає у виконанні правових актів та інших рішень державних органів через регулятивний і розпорядчий вплив на суспільні відносини [7, с. 34-35]. Надзвичайно важливими буде і сприйняття нових законодавчих ініціатив, так само як і подальшого вдосконалення вже діючих нормативно-правових актів [8-9].

Питання швидкого відновлення земельного кадастру та правового регулювання через створення резервних копій земельного кадастру та запровадження цифрових реєстрів стане пріоритетним. Це стосуватиметься і запровадження механізму швидкого відновлення права власності на постраждалі земельні ділянки. Співзвучними з названими вище проблемами буде й процес відновлення довіри до держави через її підтримку всіх учасників земельних відносин, так само як і суб'єктів аграрного сектору, а саме поновлення стабільної фінансової підтримки фермерів через дотації, кредити та податкові пільги, впровадження програм відновлення зрошувальних систем та покращення інфраструктури, інше стимулювання, зокрема й інвестиційного середовища, зокрема з дотаційними можливостями у відновленні агропромислового комплексу.

Після закінчення війни з Росією Україна зіткнеться з масштабними викликами у відновленні тих регіонів, які зазнали значних руйнувань. Головними пріоритетами стануть і очищення територій від вибухонебезпечних предметів та відбудова критичної інфраструктури. Значна частина територій Донеччини, Луганщини, Харківщини та Запорізької області є замінованими, незліченна кількість нерозірваних боеприпасів, мін, снарядів, бомб, інших засобів ураження залишається в землі. Крім того, є спеціально заміновані ворогом сільськогосподарські угіддя, лісові масиви, дороги, промислові об'єкти, об'єкти критичної та транспортної інфраструктури, житлові райони, населені пункти. Усе це викликає необхідність у здійсненні системних і масштабних заходів із розмінування територій, що вимагатиме створення програм розмінування, співпраці державних, недержавних та міжнародних організацій, масове застосування інноваційної спеціалізованої техніки (напр., дронів), навчання і підготовку відповідного персоналу (саперів, волонтерів тощо).

Відновлення знищеної інфраструктури, ремонт та будівництво доріг і мостів, що є ключовими для логістики та економіки країни, відновлення залізничного сполучення для пе-

ревезення гуманітарних вантажів і товарів, реконструкція аеропортів для забезпечення швидкого доступу міжнародних інвесторів та допомоги – усе це та багато іншого є змістовно наповненням і земельних ресурсів. В Україні слід буде налагодити систему аналізу функціонування галузей реального сектора для пришвидшення структурних перетворень та модернізаційних зрушень [10, с. 2].

Масштабна повоєнно-відновлювальна акція неможлива без цільового фінансування. Основними її джерелами повинні стати Державний бюджет України (відновлювальні програми, спеціальні фонди, інше), репарації з боку Росії чи її заморожені активи в світі, які можуть бути використані для відновлення, посилення міжнародна фінансова допомога (ЄС, США, Світовий банк, ООН, приватні донори), інші приватні інвестиції, зокрема участь великих корпорацій та компаній. Пропонуються й системно-комплексні заходи: розмінування, відновлення кадастрового обліку, фінансова підтримка сфери та посилений екологічний контроль, тісна співпраця державних та недержавних інституцій, міжнародних донорів.

Висновки. Повномасштабна агресія Росії проти України створила серйозні виклики для управління земельними ресурсами в Україні й принесла реальні загрози національній безпеці, економічній стабільності та екологічному стану довкілля. Для вирішення цих та інших проблем необхідні своєчасні, ефективні й системно-комплексні заходи: розмінування, відновлення кадастрового обліку, фінансова підтримка сфери та посилений екологічний контроль. Тісна співпраця національних державних і недержавних інституцій, міжнародної допомоги, а також впровадження інноваційних підходів (цифровізація, ін.) в систему управління, зокрема і управління земельними ресурсами, можуть стати переломними й ключовими факторами успішного відновлення України після війни.

Джерела:

1. Баруліна І. Ю. Раціональне використання земельних ресурсів територіальних громад в умовах повоєнного періоду: інноваційні підходи для забезпечення продовольчої безпеки міст. *Управління та раціональне використання земельних ресурсів в територіальних громадах у повоєнний період: Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції* (07 березня 2024 року). Херсон: ХДАЕУ, 2024. С. 9-12.

2. Лазарева О. В., Юзва В. В. Обґрунтування застосування підходу синергії у землекористуванні у поствоєнний період. *Управління та раціональне використання земельних ресурсів в територіальних громадах у повоєнний період: Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції* (07 березня 2024 року). Херсон: ХДАЕУ, 2024. С. 30-32.

3. Плотнікова М. Ф., Булуй О. Г., Притяжнюк О. Ф. Управління ресурсами територіальних громад в умовах повоєнного періоду. *Управління та раціональне використання земельних ресурсів в територіальних громадах у повоєнний період: Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції* (07 березня 2024 року). Херсон: ХДАЕУ, 2024. С. 40-44.

4. Приходько М. Л., Вовна М. Ю., Бутенко Є. В. Управління земельними ресурсами територіальних громад в умовах повоєнного періоду. *Управління та раціональне використання земельних ресурсів в територіальних громадах у повоєнний період: Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції* (07 березня 2024 року). Херсон: ХДАЕУ, 2024. С. 45-49.

5. Третяк А., Третяк В., Прядка Т., Третяк Р., & Капінос Н. Методологія державного управління земельними ресурсами та землекористуванням. *Агросвіт*. 2021. №20. С. 14-21.

6. Наумчук В. Стратегії відновлення та рекультивациі земель після воєнних конфліктів. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7 (277). С. 239-248.

7. Зубар І. В., Онищук Ю. В. Державне управління земельними ресурсами в умовах воєнного стану в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 4 (35). С. 34-39.

8. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації: Постанова Кабінету Міністрів України №326 від 20 березня 2022 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/prozatverdzhennya>

poryadku-viznachennya-shkodi-ta-zbitkiv-zavdanih-ukrayinivnaslidok-zbrojnoyi-agresiyi-rosijskoyi-federaciyi-326.

9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану: Закон України 2247-IX від 12.05.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2247-20#Text>

10. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України: аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін.]; за загальн. ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2024. 104 с.

Robert BILYNETS

CURRENT PROBLEMS OF STIMULATING OFFICIALS OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES OF UKRAINE IN WAR CONDITIONS

Key words: *public administration, land management, Russian-Ukrainian war, interaction, reconstruction.*

The article examines current challenges and current issues in the land resources management system and related problems during Russia's aggression against Ukraine. It is emphasized that the range of priorities is focused on preserving the most important values of Ukraine, which are the basis of state guarantees for natural resources, land, tangible and intangible sustainable resources.

The author emphasizes that the land resources management system during the full-scale aggression faced a number of problems, including such as maintaining a land cadastre and registering rights due to damage or loss of state land cadastre data, illegitimate re-registration of land in occupied territories, and the lack of a mechanism for accounting for damaged and destroyed lands for further compensation. An appeal is made to the subjects of land relations regulation in Ukraine to learn to adapt to the conditions of war and post-war conditions, which is justified by the priority of national security and strategies of social stability. Other challenges for land resources management in Ukraine are also analyzed, which relate to real threats to national security, economic stability, and the ecological state of the environment.

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 3

Systemic and comprehensive measures are also proposed: demining, restoration of cadastral accounting, financial support for the sector, and enhanced environmental control and close cooperation between Ukrainian state and non-state institutions, international donors.

УДК 35.08(477)+342.25:355.01(477+470)"20"

Володимир БІЛОНКА,
*аспірант 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

ПИТАННЯ СТИМУЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ УКРАЇНИ НА МІСЦЯХ У ПОВОЄННИЙ ЧАС

Ключові слова: органи місцевого самоврядування, російсько-українська війна, публічне управління, службовці, посадові особи, стимулювання.

Актуальність теми. Посадові особи органів місцевого самоврядування, які зосереджені в центрах управління на місцях, після війни й надалі відіграватимуть важливу роль в Україні. На них буде покладено функції повоєнного відновлення й відбудови, збереження демократичного режиму, завершення реформи децентралізації. Тому це актуалізує пи-

тання стимулювання публічно-управлінських кадрів у системі органів місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу. Постановка завдань управління кадрами окреслює межі професійної відповідальності публічних службовців та управлінців і робить ще більш затребуваними оперативні реакції на виклики публічного управління щодо зростання професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування в повоєнний час [1]. Водночас зростає необхідність застосування процедур мотивації, що впливає на ефективність роботи службовців і розвиток кадрового потенціалу на всіх рівнях, а не тільки в оборонному секторі [2]. Відтак ці явища безпосередньо впливатимуть на соціальну стабільність у територіальних межах і реальну можливість відповідати на актуальні виклики щодо реалізації завдань місцевого самоврядування [3].

Залишиться фізична та емоційна перевтома через безперервне навантаження і стрес, що потребуватиме повноцінного відпочинку, відсутність чітких меж між професійним та особистим життям, висока ймовірність професійного вигорання через довготривалу кризу. Психологічний тиск на публічних службовців викликає стресовий прояв великої відповідальності й за прийняття складних рішень в умовах нестачі ресурсів. Це є наслідком постійного контактування з населенням, яке перебуватиме й далі в стані паніки, тривоги та незадоволення. Часто такий емоційний стан панує в середовищі людей, які втратили колег або родичів через бойові дії. Разом із тим, такі обставини нестимуть ще фінансові труднощі, викликані нестачею матеріальних стимулів, скороченням місцевих бюджетів і перенаправленням частини цільових коштів на потреби забезпечення життя громади, на оборонні й безпекові аспекти, мобілізаційні й ресурсні плани тощо. Зокрема на такий стан впливатиме й недостатній рівень заробітної плати.

Управлінці й публічні службовці також зіткнулися з ризиками для особистого життя, особливо у прифронтових і тимчасово окупованих територіях. Виконання професійних

обов'язків у зонах активних бойових дій або під постійними обстрілами, високий рівень загрози з боку диверсійно-розвідувальних груп та окупаційних адміністрацій, випадки викрадень, арештів або переслідувань посадових осіб у тимчасово окупованих територіях – все це змушує до сприйняття роботи публічних службовців та управлінців з неабиякою повагою. І тут слід підкреслити, що насправді місцеве самоврядування цілком справедливо розглядається як чинник стійкості українського тилу [4].

Під час війни посадовці стикаються і зі значним психологічним тиском через необхідність ухвалювати критично важливі й оперативні рішення. Існують і інші бюрократичні та організаційні труднощі, зокрема через ускладнене прийняття рішень внаслідок порушення сталості законодавства у воєнний час, або ж через необхідність швидкої адаптації до нових умов та пошуку нестандартних рішень, брак персоналу через евакуацію або мобілізацію частини працівників, відсутність чіткої координації між місцевими та центральними органами влади.

Водночас відчутною може ставати й недостатня підтримка з боку держави, зокрема і у питаннях захисту та соціальних гарантій, що спонукає до розробки дієвого механізму захисту службовців, які працюють у критичних та надзвичайних умовах. У результаті недостатність нематеріального стимулювання негативно відображається на роботі службового персоналу через відсутність механізмів психологічної підтримки та реабілітації після кризових ситуацій, низький рівень суспільного визнання внеску місцевих публічних службовців у стабільність громад, обмежені можливості для професійного розвитку та навчання в умовах війни, недосконалість існуючих або ж відсутність узагалі програм нагородження чи символічного заохочення за особливі досягнення.

Ці виклики підкреслюють необхідність подальшої розробки ефективної системи навчання [5] і стимулювання публічних службовців та управлінців, посадових осіб в органах місцевого самоврядування й використання досвіду [6] й пропо-

зицій експертів [7] і вчених [8], які заохочують до прийняття відповідних рішень [9] і виказують орієнтири вдосконалення системи публічної служби [10].

А серед найпоширеніших напрямів стимулювання посадових осіб у системі органів місцевого самоврядування в повсякденних умовах будуть матеріальне і нематеріальне стимулювання. Зокрема, до матеріальних стимулів публічних службовців відносять:

- 1) підвищення заробітної плати відповідно до складності завдань та рівня ризиків;
- 2) доплати і премії за роботу в умовах підвищеного навантаження та бойових дій;
- 3) страхування життя та здоров'я службовців, управлінців, посадових осіб, які працюють у зонах бойових дій;
- 4) компенсації витрат на проживання, якщо публічні службовці змушені покинути окуповані або небезпечні території.

А до нематеріальних стимулів публічних службовців відносять наступне:

- 1) державне визнання та нагороди для публічних службовців, які зробили значний внесок у життєзабезпечення громади під час кризових обставин в умовах війни;
- 2) підвищення статусу та розширення повноважень посадових осіб, що продемонстрували ефективне управління під час кризи;
- 3) забезпечення психологічної підтримки через спеціалізовані тренінги та консультації;
- 4) навчання та професійний розвиток, зокрема в питанні кризового менеджменту та відновлення громад.

Крім вище названих матеріальних і нематеріальних стимулів популярності набуває інституціональне стимулювання, яке було закладено в зміст реформи децентралізації та європеїзації публічного управління. Тут стимули розглядаються як збільшення преференцій та автономних функцій у своїй професійній діяльності. Відтак до найактуальніших видів інституціонального стимулювання відносяться:

- 1) реформування системи місцевого самоврядування для підвищення автономії територіальних громад;
- 2) забезпечення належного кадрового резерву та підготовка нових фахівців для роботи в кризових умовах;
- 3) посилення захисту прав посадових осіб, зокрема щодо правової відповідальності та соціального забезпечення.

Наголосимо, що згадані матеріальні, нематеріальні й інституціональні види стимулювання під час роботи публічних службовців, управлінців, посадових осіб органів місцевого самоврядування повинні бути відповідно унормовані й мати системний і сталий характер. Інакше воно матиме ситуативні не лише переваги, а й тимчасові й одномоментні успішні результати. Так, зокрема, відсутність ефективної системи мотивації може призвести до таких негативних наслідків, як:

- 1) масове вигорання і відтік професійних кадрів із органів місцевого самоврядування;
- 2) зниження ефективності публічно-управлінських рішень, що загрожує соціальній стабільності;
- 3) втрата довіри громадян до місцевої влади через неякісне управління, особливо в кризових умовах і в час, коли є потреба у захисті й ефективній співпраці з владою;
- 4) послаблення обороноздатності та кризового менеджменту в громадах.

Урешті-решт, питання стимулювання публічних службовців, управлінців, посадових осіб у системі органів місцевого самоврядування спонукає до зростання й виховання лідерських кондицій, уміння командної роботи, єдності в умовах війни. Можна також виокремити значення стимулювання в змісті публічного прояву соціальної справедливості. Назване в підсумку стає і запорукою ефективного управління на місцях, віри в себе й поваги оточуючих. Тому в сфері місцевого самоврядування необхідно впроваджувати комплексні системні заходи, що включають фінансову, психологічну й організаційну підтримку, щоб забезпечити високу мотивацію та ефективність роботи місцевих службовців та управлінців.

Висновки. Таким чином, комплексне стимулювання публічних службовців, управлінців, посадових осіб органів місцевого управління під час війни є необхідною умовою для ефективного управління громадами та збереження стабільності. Поєднання матеріальних, нематеріальних та організаційно-інституціональних заходів дозволить підтримати публічних службовців, підвищити їхню мотивацію та ефективність, а також запобігти кадровій кризі в системі публічного управління й, зокрема, місцевого самоврядування. Працівники цієї сфери стикаються з безпрецедентними викликами під час війни, що значно впливає на їхню мотивацію та продуктивність. А для забезпечення ефективного управління громадами необхідно розробити комплексні програми стимулювання, що включатимуть як матеріальну підтримку (підвищення зарплат, доплати, страхування), так і нематеріальні заходи (психологічна допомога, визнання заслуг, професійний розвиток). Без цього ризикує зрости рівень кадрової кризи, що може ускладнити відновлення України після війни.

Джерела:

1. Дзега В. Д. Сучасні виклики публічного управління щодо зростання професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2019. Вип. 30(69), С. 33-38. URL: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.6/07>
2. Токар М. Ю., Білонка В. І., Мігалі Н. Н. Розвиток кадрового потенціалу в оборонному секторі через модернізацію системи публічного управління. *Публічне адміністрування та національна безпека: електронне наукове видання.* 2024. №5. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-5-9865>
3. Громади визначили законодавчі пріоритети для ефективного функціонування місцевого самоврядування. *Децентралізація.* 2024. 29 серпня. URL: <https://decentralization.ua/news/18538>
4. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.; за ред. В. Г. Потапенка. Київ: НІСД, 2023. 54 с.

5. Рогульський О. Напрями вдосконалення організаційно-правового аспекту професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. *Věda a perspektivy*. 2021. Вип. 4 (4), С. 21-34. URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1584-2021-4\(4\)-21-34](https://doi.org/10.52058/2695-1584-2021-4(4)-21-34)

6. Наконечний О. Визначення потреб посадових осіб місцевого самоврядування у професійному навчанні. *Ефективність державного управління: зб. наук. пр.* Вип. 1/2 (74/75). Львів: НЛТУ України. 2023. С. 62–68. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/74/s11.pdf>

7. Для посадових осіб місцевого самоврядування з питань управління персоналом. *Національне агентство з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/dlya-posadovih-osib-miscevogo-samovryaduvannya-z-pitan-upravlinnya-personalom>

8. Донченко В. В., & Лялюк О. Ю. Правове регулювання підготовки кадрів в органах місцевого самоврядування. *Право і суспільство*. 2020. Вип. 1. С. 35-42.

9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>

10. Пасемко Г., Таран О., & Бабак Д. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. С. 45-53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-45>

11. Сірик З. О. Внутрішньо-ресурсний потенціал місцевого самоврядування: особливості використання. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Вип. 5(3). С. 26-41. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-3>.

Volodymyr BILONKA

ISSUE OF STIMULATING MANAGEMENT PERSONNEL OF UKRAINE IN THE POST-WAR PERIOD

Key words: *local government bodies, Russian-Ukrainian war, public administration, employees, officials, incentives.*

The article deals with the current problems of material and non-material support for public servants, managers, and officials of local self-government bodies in terms of stimulating their professional activity. It is emphasized that such persons, while fulfilling their

professional duties, face a number of problems, challenges, and threats, which forces the state and local authorities to adequately assess their work. These important subjects of public-administrative relations found themselves in particularly difficult conditions during the Russian-Ukrainian war and, most noticeably – during its hot phase – of Russia's large-scale aggression against Ukraine.

Therefore, there is a growing need to consider the stimulating levers for the work of public servants, taking into account their psychological and physical state of the workload, which requires certain moral and material compensations, based on the time spent and their professional abilities. And their role and importance in such conditions, especially in the context of complex organizational and managerial transformations, are gaining a high level. Therefore, this situation significantly updates the issue of stimulating public administrative personnel in the system of local government bodies and makes this study extremely relevant. The level and limits of professional responsibility of public servants and managers are emphasized, which encourages the implementation of motivation procedures, which accordingly affects the efficiency of the work of management personnel.

The author tries to focus research attention on the challenges that public servants and officials of local government bodies faced during the war in the context of incentives to work, on the problems of stress resistance, physical, psychological, moral aspects of their resilience, on the threat to the life and health of employees and their families, on financial difficulties caused by the lack of material incentives, reductions in local budgets and other innovative problems in crisis conditions.

It is noted that these challenges emphasize the need to develop an effective system of incentives for public servants and managers, officials in local government bodies not only during the war, but also in the post-war period of Ukraine's development.

* * *

УДК 351.84:004

Юрій СТАСЬО,

*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

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

***Ключові слова:** державна служба, цифровізація, кадрова політика, штучний інтелект, електронний конкурс, HRTech.*

Актуальність теми. Досліджуємо сучасні підходи до добору кадрів на державну службу з використанням інноваційних цифрових технологій. Проаналізовано впровадження автоматизованих систем оцінювання, онлайн-тестування, елементів штучного інтелекту, а також платформ відкритих конкурсів. Розкрито переваги та ризики таких інструментів, а також окреслено перспективи модернізації кадрової політики в умовах цифрової трансформації державного управління.

Виклад основного матеріалу. В умовах цифрової трансформації публічного управління кадрова політика потребує інноваційного оновлення. Традиційні методи добору персоналу на державну службу не забезпечують достатньої прозорості, ефективності та адаптації до сучасних викликів. Застосування інноваційних технологій, зокрема HRTech-рішень,

електронного конкурсного добору, інтелектуального аналізу даних та автоматизованих платформ, відкриває нові можливості для формування професійного, добросчесного та конкурентного кадрового корпусу.

Перш за все, слід розібратися з технологіями у процесі добору кадрів:

1. *Електронні конкурси та онлайн-платформи.* Завдяки цифровим платформам (наприклад, *career.gov.ua*) відбір державних службовців відбувається відкрито, із застосуванням єдиних критеріїв та автоматизованої обробки заяв. Платформи дозволяють проводити попередній аналіз резюме, верифікацію документів та формування рейтингів кандидатів.

2. *Онлайн-оцінювання компетентностей.* Застосування онлайн-тестування (професійного, логічного, психологічного) дозволяє об'єктивно оцінити рівень підготовки кандидата. Програмне забезпечення забезпечує автоматичну перевірку відповідей, що усуває людський фактор.

3. *Штучний інтелект і машинне навчання.* AI-системи можуть аналізувати великі масиви даних про кандидатів, прогнозувати успішність їх інтеграції в державну службу, виявляти приховані ризики або потенціал. Зокрема, використовуються алгоритми ранжування, семантичного аналізу мотиваційних листів, розпізнавання шаблонів у поведінці.

4. *Відеоінтерв'ю з автоматичним аналізом.* Новітні системи використовують технології розпізнавання емоцій, голосової мови та міміки під час інтерв'ю. Це допомагає підвищити об'єктивність добору, хоча викликає дискусії з точки зору етики.

Далі необхідним є визначення переваг інноваційних технологій. Серед них:

- *Прозорість:* зменшення корупційних ризиків завдяки автоматизації процедур;
- *Оперативність:* скорочення термінів добору кандидатів;
- *Об'єктивність:* стандартизація критеріїв оцінювання;

- *Аналітичність*: можливість обробки великих обсягів даних для кадрового прогнозування;
- *Інклюзивність*: доступ до участі в конкурсах осіб із різних регіонів, у т.ч. з обмеженими можливостями.

Після повномасштабної війни, розв'язаної Росією проти України, перед державою постає низка викликів, серед яких одним із ключових є оновлення системи державного управління та кадрового потенціалу. Відбудова країни, ефективне функціонування органів влади, впровадження реформ та євроінтеграційний поступ потребують компетентного, добросовісного та гнучкого управлінського корпусу. У цьому контексті інноваційні технології відіграють важливу роль у доборі державних службовців, забезпечуючи прозорість, ефективність та сучасність кадрових процедур [1].

1. Прозорість та неупередженість процедур добору.

Інноваційні технології дозволяють мінімізувати людський фактор і зменшити ризики корупції. Завдяки автоматизованим платформам та онлайн-системам відбору (наприклад, системам на кшталт «Єдиний портал вакансій державної служби») можна забезпечити однаковий доступ до інформації про вакансії, уніфіковані умови участі в конкурсі та об'єктивність оцінювання. Цифровізація процесів знижує вплив «ручного керування» та сприяє підвищенню довіри громадськості до державної служби. Програмні алгоритми, які оцінюють відповідність кандидатів за компетенціями, досвідом та мотивацією, дозволяють обирати претендентів без упереджень.

2. Ширше охоплення кандидатів і підтримка мобільності.

Використання онлайн-платформ та відеоінтерв'ю дає змогу брати участь у конкурсах громадянам з різних регіонів, зокрема тимчасово переміщеним особам, військовим ветеранам, людям з інвалідністю. Це сприяє соціальній інтеграції постраждалих від війни та дає змогу виявляти талановитих і мотивованих фахівців навіть у найвіддаленіших громадах. Завдяки цифровим інструментам, можна здійснювати добір

не лише на місцевому, а й на національному рівні, мобілізуючи професіоналів для стратегічних завдань держави.

3. Оцінка компетенцій на основі сучасних підходів.

Інноваційні технології дозволяють впроваджувати багатофакторне оцінювання кандидатів. За допомогою онлайн-тестів, симуляцій управлінських ситуацій, кейс-методів, аналізу поведінкових індикаторів (наприклад, через штучний інтелект або гейміфіковані платформи) можна більш точно оцінити професійні та лідерські компетенції. Такі інструменти є особливо актуальними в умовах поствоєнної трансформації, коли державна служба має орієнтуватися на результативність, стресостійкість, інноваційність та здатність до кризового управління.

4. Підвищення ефективності й економії ресурсів.

Автоматизація процесів добору знижує витрати часу, людських і фінансових ресурсів. Онлайн-конкурси, електронний документообіг, інтегровані бази даних (зокрема реєстри резюме та особових справ) забезпечують оперативне прийняття рішень та швидку комунікацію між суб'єктами добору. Особливо важливо це в умовах воєнного або післявоєнного дефіциту ресурсів, коли держава має діяти гнучко й раціонально.

5. Формування цифрового кадрового резерву.

Інноваційні технології дозволяють створити та підтримувати актуальні електронні реєстри потенційних кандидатів. Системи штучного інтелекту можуть здійснювати аналіз навичок, професійного розвитку та успішності попередніх доборів для формування кадрового резерву. Це дає змогу швидко закривати критичні вакансії, особливо в умовах надзвичайних ситуацій, а також прогнозувати потреби в кадрах на майбутнє.

6. Посилення доброчесності та довіри до держслужби/

Після війни громадяни очікують від влади нової якості – прозорості, відкритості, підзвітності. Впровадження інновацій у кадрову політику є важливим сигналом оновлення і модернізації державного апарату. Системи блокчейн для фіксації рішень конкурсних комісій, відкриті рейтинги кандидатів,

електронні відгуки про роботу службовців – усе це може слугувати елементами нової культури управління, орієнтованої на цінності доброчесності.

Отже, інноваційні технології у сфері добору державних службовців є не просто зручністю, а стратегічною необхідністю для України в умовах післявоєнного відновлення. Вони сприяють ефективному управлінню, формуванню нової генерації публічних управлінців, а також забезпечують відповідність сучасним викликам і європейським стандартам.

Використання цифрових рішень у сфері кадрового менеджменту є інструментом не лише відбору, а й трансформації самої моделі державної служби – відкритої, адаптивної та орієнтованої на служіння суспільству.

Разом із тим, існують і певні обмеження та виклики для цього процесу.

- *Недосконалість алгоритмів*: можливість упередженості в AI-рішеннях;
- *Цифрова нерівність*: не всі кандидати мають рівний доступ до IT-інфраструктури;
- *Захист персональних даних*: необхідність гарантувати конфіденційність;
- *Нестача кваліфікованих фахівців з цифрового HR*: відсутність компетентних користувачів у держорганах.

Отже, після повномасштабної війни, розв'язаної Росією, Україна вступила в нову фазу відбудови – як фізичної інфраструктури, так і державного управління. Ефективна система добору державних службовців є критично важливою для забезпечення спроможності держави реагувати на виклики, здійснювати реформи та відновлювати довіру громадян. Проте в умовах післявоєнної реальності добір кадрів до органів державної влади стикається з низкою системних і ситуативних проблем.

1. Кадровий дефіцит. Одним із головних викликів є хронічна нестача кваліфікованих кадрів. Значна частина державних службовців пішла до лав Збройних сил, була евакуйована або виїхала за кордон. Частина службовців заги-

нула або зазнала поранень. У прифронтових та звільнених регіонах спостерігається гострий брак фахівців, здатних забезпечити базові функції держави. Також багато досвідчених кадрів змінили сферу діяльності або втратили мотивацію працювати на державу через високий рівень стресу, емоційного вигорання та зниження престижу служби.

2. *Обмежені ресурси на підготовку та відбір кадрів.* У післявоєнний період держава зіштовхується з браком фінансових та організаційних ресурсів для проведення повноцінних конкурсних процедур. Це обмежує можливості для якісного добору кандидатів, реалізації систем навчання та розвитку новопризначених службовців. Особливо проблемною є ситуація у громадах, де зруйновано інфраструктуру, немає стабільного електропостачання чи інтернету, що ускладнює навіть базову логістику кадрових процесів.

3. *Порушення процедур добору через воєнний стан.* У період дії воєнного стану багато конкурсів на посади державної служби було скасовано або призупинено. Натомість відбір проводився у спрощеному порядку або через призначення без конкурсу, що хоча й дозволяло оперативно заповнювати вакансії, але водночас знижувало якість добору, відкривало можливості для зловживань і формувало нерівні умови. У повоєнний період повернення до стандартних процедур може викликати опір або створювати правову колізію щодо осіб, призначених поза конкурсом.

4. *Проблеми з цифровим забезпеченням та кібербезпекою.* Хоча інноваційні технології відкривають нові можливості для кадрового менеджменту, вони водночас породжують нові виклики. Системи електронного добору потребують стабільної кібербезпеки, а також захисту персональних даних. Після кібератак з боку Росії в період війни цифрова інфраструктура держави залишається вразливою. Також не всі території мають технічну змогу брати участь у повноцінних онлайн-конкурсах, що дискримінує кандидатів із постраждалих регіонів.

5. *Зниження мотивації до державної служби.* Війна суттєво вплинула на сприйняття державної служби. Низька заробітна плата, високий рівень відповідальності, ризику для життя (особливо в прикордонних та прифронтових регіонах), моральне навантаження – все це сприяє падінню мотивації вступати на державну службу. Молоді фахівці часто обирають приватний сектор або роботу в міжнародних організаціях, де вищі стандарти безпеки, оплати й умов праці.

6. *Відсутність довіри до системи добору.* Суспільство часто сприймає конкурси на держслужбу як формальність або як процес, схильний до маніпуляцій. У післявоєнний період, коли громадяни вимагають нової якості влади, проблема легітимності добору кадрів загострюється. Якщо громадськість не довіряє процедурі відбору, це шкодить іміджу держави та знижує мотивацію талановитих фахівців подаватися на посади.

7. *Дисбаланс у попиті на компетенції.* Після війни змінився запит на управлінські компетенції: зросло значення кризового менеджменту, стресостійкості, навичок стратегічного планування в умовах невизначеності. Водночас система добору часто залишається орієнтованою на формальні критерії – освіту, досвід, знання законодавства – замість практичних навичок та адаптивності. Це створює розрив між потребами держави і наявними механізмами добору.

8. *Політичний вплив та ризик патронажу.* У післявоєнний період зростає ризик використання кадрової політики в політичних інтересах. Призначення «своїх» людей, політична лояльність замість компетентності, ручне управління – все це загрожує якісному оновленню держслужби та нівелює результати реформ у сфері публічного управління. Післявоєнна Україна має унікальний шанс переосмислити функції державної служби та її кадрову політику. Проте добір держслужбовців супроводжується рядом обмежень – від кадрового голоду та нестачі ресурсів до процедурної недовіри й зовнішніх ризиків.

Подолання цих викликів потребує комплексних підходів: поєднання цифровізації з інституційним зміцненням, прозорості з гнучкістю, децентралізації з єдиними стандартами. Ключовим завданням має стати формування стійкої, професійної та добросовісної державної служби, яка здатна реалізовувати завдання мирної відбудови та інтеграції в європейський простір [2].

Таким чином, які можуть бути перспективи впровадження інновацій у доборі держслужбовців після війни в Україні? Майбутнє кадрової політики на державній службі пов'язане з: повною діджиталізацією кадрового циклу (від набору до розвитку персоналу); інтеграцією національних реєстрів для перевірки даних кандидатів; створенням інтелектуальних систем адаптації та навчання держслужбовців; розвитком кадрових аналітичних панелей (HR dashboards) на рівні органів влади [4-5].

Після повномасштабної війни Україна перебуває на етапі відбудови державності, інституцій і довіри громадян до влади. Однією з ключових сфер трансформації стає державна служба – її оновлення, модернізація та укомплектування новими кадрами. У цих умовах впровадження інновацій у процес добору державних службовців є не лише актуальним, але й стратегічно необхідним для ефективного відновлення країни та адаптації до сучасних управлінських стандартів.

Цифровізація процесів добору: новий етап прозорості. Однією з найперспективніших інновацій є повна цифровізація процедур відбору. Це включає:

- автоматизовану подачу документів через електронні портали;
- онлайн-тестування з адаптивною складністю;
- використання електронного підпису;
- проведення відеоінтерв'ю та онлайн-співбесід;
- відображення ходу конкурсу у відкритих реєстрах.

Цифрові технології дозволяють забезпечити рівність доступу, оперативність і прозорість на всіх етапах відбору, а також мінімізувати людський фактор і потенційні маніпуляції.

Вони особливо актуальні в умовах післявоєнного періоду, коли багато кандидатів знаходяться у різних регіонах країни або тимчасово за кордоном [3].

Інтеграція штучного інтелекту та аналітики даних. Перспективним напрямом є впровадження штучного інтелекту (ШІ) у процеси аналізу резюме, визначення ключових компетенцій та попередньої оцінки відповідності кандидатів. Системи з елементами машинного навчання здатні: аналізувати великі масиви даних про кандидатів, виявляти шаблони успішності на попередніх посадах, прогнозувати ефективність потенційних службовців, формувати кадрові рекомендації.

Це дозволяє відійти від формального підходу до оцінки та перейти до компетентнісно-орієнтованого добору, орієнтованого на реальні навички й потенціал кандидатів.

Розвиток гейміфікації та симуляцій. Застосування гейміфікованих платформ і симуляцій управлінських ситуацій дозволяє оцінювати поведінку кандидатів у стресових або кризових умовах. Це особливо важливо для післявоєнної державної служби, де високою буде потреба у стійкості, гнучкості, готовності до прийняття рішень в умовах невизначеності. Сценарії симульованих викликів, кейс-завдання, тестування віртуальних рішень можуть стати інструментами нової якості добору [4].

Формування цифрового кадрового резерву. Інноваційні технології дозволяють створити єдину базу потенційних кандидатів – кадровий резерв, який постійно оновлюється і поповнюється. Такий підхід дозволить оперативно закрити вакансії, здійснювати прогнозування потреб у кадрах, пропонувати кандидатам персоналізовані траєкторії розвитку, використовувати навички ветеранів, волонтерів та переміщених осіб.

Цифрові платформи також сприятимуть оцінці мотивації й професійного розвитку учасників резерву.

Застосування блокчейн-технологій для гарантування прозорості. Впровадження блокчейн-рішень у систему конкурс-

ного добору може стати проривом у сфері доброчесності. Ця технологія забезпечує:

- незмінність записів;
- фіксацію кожного етапу добору;
- перевірку рішень конкурсних комісій;
- контроль за термінами та результатами процедур.

Це особливо важливо в умовах недовіри суспільства до кадрових призначень і високих очікувань щодо чесності публічної влади.

Профілізація добору через аналітику потреб. Інновації дозволяють адаптувати процедури добору до конкретних посад – тобто здійснювати профілізацію. Це означає, що кожен конкурс супроводжується аналітикою потреб конкретного органу, стратегічних цілей і необхідних компетенцій. Використання HR-аналітики, опитування керівників, автоматизований аналіз діяльності структурних підрозділів дозволяє уникнути шаблонного підходу до формування вимог і дозволяє обирати не «типового» кандидата, а найбільш релевантного [4-5].

Інноваційна підтримка адаптації нових службовців. Добір – це лише перший крок. Інноваційні інструменти можна використати і після призначення на посаду: для ефективної адаптації новоприйнятих службовців. Наприклад:

- персоналізовані цифрові курси;
- менторські платформи;
- мобільні додатки для самонавчання;
- інтерфейси для зворотного зв'язку з керівництвом.

Це сприятиме швидшому входженню нових людей у процеси, зниженню плінності кадрів та підвищенню ефективності управлінської діяльності.

Отже, інновації в системі добору державних службовців – це не лише модернізація інструментів, а глибока трансформація всієї кадрової політики держави. У післявоєнній Україні такі зміни мають не лише технологічний, а й ціннісний вимір: нова добіркова система повинна бути прозорою, спра-

ведливою, орієнтованою на компетентність та служіння суспільству.

Впровадження інновацій дає змогу побудувати гнучку, ефективну й інклюзивну модель державної служби, здатну реагувати на виклики майбутнього, забезпечувати сталий розвиток та відповідати очікуванням українців щодо нової, європейської якості публічного управління.

Інноваційні технології у сфері підбору кадрів на державну службу суттєво змінюють характер управління людськими ресурсами. Вони дозволяють підвищити прозорість, ефективність і довіру громадян до конкурсних процедур. Разом із тим, їх впровадження вимагає комплексного підходу, інституційної готовності та дотримання етичних і правових стандартів.

Джерела:

1. Звіт про виконання у 2021 році Стратегії реформування державного управління України. *Державне агентство з питань електронного урядування*. 2021. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/PAR_Annual_Report_2021_ukr.pdf
2. Портал вакансій державної служби. URL: <https://career.gov.ua>
3. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018 – 2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження від 17 січня 2018 р. № 67-р. *Кабінет Міністрів України*. 2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
4. Романюк Н. Інновації у сфері HRM в державному управлінні. *Вісник НАДУ*. 2021. №2. С. 67–74.
5. HRTech for Public Sector. OECD Working Paper, 2022.

Yurij STASIO

MODERN APPROACHES TO THE SELECTION OF PERSONNEL FOR THE CIVIL SERVICE USING INNOVATIVE DIGITAL TECHNOLOGIES

Key words: *civil service, digitalization, personnel policy, artificial intelligence, electronic competition, HRTech.*

We are investigating modern approaches to the selection of personnel for the civil service using innovative digital technologies. The implementation of automated assessment systems, online testing, elements of artificial intelligence, as well as open competition platforms is analyzed. The advantages and risks of such tools are revealed, and the prospects for the modernization of personnel policy in the conditions of the digital transformation of public administration are outlined.

In the conditions of the digital transformation of public administration, personnel policy requires innovative renewal. Traditional methods of selecting personnel for the civil service do not provide sufficient transparency, efficiency, and adaptation to modern challenges. The use of innovative technologies, in particular HRTech solutions, electronic competitive selection, intelligent data analysis, and automated platforms, opens up new opportunities for the formation of a professional, honest, and competitive workforce.

УДК 351

Віктор СЕНГЕТОВСЬКИЙ,
*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 кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету
Ганна КУМАР

**ОКРЕМІ ОСОБЛИВОСТІ ПОВНОВАЖЕНЬ ОРГАНІВ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ
ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

Ключові слова: публічна влада, правовий режим, воєнний стан, управління, Україна.

Актуальність теми. Політичний режим демократії на сучасному етапі розвитку суспільної та громадянської свідомості не потребує відповіді на питання «навіщо?», а натомість – породжує питання «як?» або «яким чином?». Ідея визнання народу єдиним джерелом влади створює низку похідних завдань та цілей, досягнення яких, безсумнівно, покладається на державу як первинного політичного суб'єкта. У випадку загальносуспільного визнання та декларації постановлення держави на шлях демократії, основним завданням постає справедливий та збалансований розподіл влади з середини.

Виклад основного матеріалу. Загальноприйнятою практикою у процесі розподілу влади, яка проглядається у конституції майже кожної сучасної країни, є визначення її обсягу та змісту. Обсяг розподілу влади формується основними учасниками такого розподілу, якими зазвичай виступають центральні державні органи, їхні територіальні представництва та органи місцевої самоорганізації або самоврядування населення. Змістом, в свою чергу, є кластер повноважень і функціональних обов'язків, які покликані виконувати учасники розподілу влади.

Однак, для успішного урядування і забезпечення ефективності публічної влади необхідною є методологія поділу наявних у держави ресурсів між легітимними носіями такої влади. Формулювання даного завдання може бути розглянуто з багатьох точок зору сфери суспільних наук, утім у своїй основі, воно зводиться до наступного: яким чином потрібно розподіляти владні повноваження між суб'єктами владної вертикалі та горизонталі, для того, щоб вони були пропорційними досягненню тих цілей, яке покладається на кожного такого суб'єкта, та одночасно запобігали б зловживанню владою або створенню дисбалансу її системи? Однією з форм відповіді на дане питання як в Україні так і в ряді інших республік є створення суспільно-політичного інституту місцевої влади.

Низка факторів, які зумовлюють необхідність впровадження та постійний розвиток місцевого управління, виступає предметом дослідження численних науково-політичних праць, які зазвичай відносять до найбільш яскравих її елементів загальний консенсус щодо потреби у розосереджені влади, наближеність до населення, точкова здатність вирішувати питання локального значення, тощо. Однак, контекст воєнного часу в країні змінює майже кожен чинник, який формує інститут місцевої влади або дозволяє йому існувати.

Загальнодержавна необхідність у зосередженні ресурсів, зусиль та подальше їх спрямування на забезпечення обороноздатності держави у широкому сенсі є антиподом демократизації й локалізації публічної влади. На перший погляд може здатися, що усі суспільні переваги, які надає місцеве самоврядування перешкоджають або прямо суперечать центральній ідеї завдання воєнної відсічі та захисту існування держави, а відтак – можуть бути відкинуті чи проігноровані. Попри те, що дана теза наразі не має однозначного підтвердження, українська формула публічного управління, схоже, схильна до згоди з нею.

Не зважаючи на наявність зафіксованих прикладів співпраці органів місцевої та центральної влади в скрутні часи, парламент України обрав доволі однобокий підхід до регулювання діяльності місцевої влади, які знайшли своє відображення у Законі України «Про правовий режим воєнного стану» [1]. Так, закон визначає воєнний стан як «особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності» й передбачає надання органам публічної влади (в тому числі і органам місцевого самоврядування) особливих повноважень. Разом з тим, вищевказаний Закон України закріплює підстави для утворення військових адміністрацій – виключно органу державної влади, який здатен повністю абсорбувати коло повноважень місцевого самоврядування

[2]. До таких підстав віднесено неспроможність скликати сесію місцевої ради у встановлений строк, припинення їх повноважень згідно з законом, або – необхідність «здійснення керівництва у сфері забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку». Тобто, держава залишила за собою безкомпромісний юридичний простір для вільного застосування підстави заміни представницького органу місцевої влади, обраного демократичним шляхом, на військову адміністрацію. Водночас, ті органи місцевого самоврядування, які зберігатимуть свої повноваження у воєнний час наділяються якісно новими – оперативними функціями, які, здебільшого, реалізуються головою відповідної ради та стосуються майнової, фінансової, екстренної та управлінської сфер.

На сучасному етапі демократичний політичний режим вимагає зосередження не стільки на обґрунтуванні його необхідності, скільки на пошуку ефективних методів реалізації принципів розподілу влади, забезпечення пропорційності та уникнення зловживань. Визначення балансу владних повноважень між центральними органами та місцевим самоврядуванням є важливим завданням демократичної держави. У мирний час місцеве самоврядування відіграє важливу роль у наближенні влади до потреб населення, сприяючи розосередженню повноважень та вирішенню локальних проблем [3-4].

Однак, у контексті війни необхідність централізації ресурсів і зусиль для забезпечення обороноздатності держави викликає суперечності з принципами демократичного врядування. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» передбачає запровадження особливих повноважень та можливість заміни місцевих органів влади на військові адміністрації [1-2]. Це рішення відображає прагнення до оперативного управління в умовах кризової ситуації, проте водночас обмежує автономію місцевого самоврядування та демонструє пріоритет державної безпеки над принципами локальної демократії.

Висновки. Таким чином, правовий режим воєнного стану в Україні формує якісно новий простір для наукових досліджень його взаємодії з іншими елементами системи влади в умовах її демократичного розподілу, а також ставить нові питання перед предметом дослідження державного управління.

Джерела:

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
2. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24.02.2022 № 68/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text>
3. Сабурова Г. Б. Обласні державні адміністрації в системі державного управління та їх роль у комплексному забезпечення управлінських рішень. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2018. Том 29(68). № 1. С. 139–145.
4. Чернюк Л. Г. Місцеві органи влади в системі регіонального управління. *Ефективна економіка.* 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2779>.

Viktor SENHETOVSKYJ

CERTAIN FEATURES OF THE POWERS OF PUBLIC AUTHORITY BODIES IN THE CONDITIONS OF THE LEGAL REGIME OF MARTIAL STATE IN UKRAINE

Key words: *public authority, legal regime, martial law, governance, Ukraine.*

The political regime of democracy at the current stage of development of public and civil consciousness does not require an answer to the question “why?”, but instead gives rise to the question “how?” or “in what way?”. The idea of recognizing the people as the sole source of power creates a number of derivative tasks and goals, the achievement of which, undoubtedly, is entrusted to the state as the

primary political subject. In the case of general public recognition and declaration of the state's decision on the path of democracy, the main task becomes a fair and balanced distribution of power from the middle.

The generally accepted practice in the process of distribution of power, which is reflected in the constitution of almost every modern country, is to determine its scope and content. The scope of the distribution of power is formed by the main participants in such a distribution, which are usually central state bodies, their territorial representations and bodies of local self-organization or self-government of the population. The content, in turn, is a cluster of powers and functional responsibilities that are called upon to be performed by the participants in the distribution of power.

УДК 332.3(477)+352/354

Віталій ГАНИЧ,
*аспірант 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

КУЛЬТУРА КОМУНІКАЦІЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Ключові слова: публічне управління, культура комунікації, публічні службовці, громада, воєнний стан, російсько-українська війна.

Актуальність теми. Сучасна російсько-українська війна суттєво впливає на культуру комунікації публічних службовців із місцевою громадою. Цей аспект до широкомасштабної агресії розглядався одним із ключових у контексті успішної реалізації процесу децентралізації системи управління як важливої складової адміністративно-територіальної реформи в Україні. Одним із актуальних аспектів у такому відношенні виступає можливість впливу воєнного стану в Україні на культуру комунікації публічних службовців із місцевою громадою. Серед основних змін та викликів щодо цього, які виникають у зв'язку з умовами воєнного стану, можна виділити декілька пріоритетних питань, а саме: прозорість і оперативність комунікації, використання різноманітних каналів зв'язку, психологія комунікації, протидія дезінформації, посилення кризового управління й відновлення довіри до влади.

Виклад основного матеріалу. У контексті динаміки реформи децентралізації, яка стартувала з 2014 року було актуалізовано на трансформації системи управління на всіх рівнях вертикалі владних відносин у бік її публічності, відкритості, доступності для громадян, а також створення такої моделі взаємовідносин, при якій вони могли залучатися до публічно-управлінського супроводу й прийняття рішень. Разом із тим, це вимагає й зміни парадигми комунікації між публічно-управлінськими суб'єктами, її відповідної культури. Однак російсько-українська війна, яка в цей час розпочалася й іде до сьогодні залишила, звісно, свої сліди на повноцінній реалізації цих задумів. Війна змінює зміст і параметри комунікації між публічними службовцями та громадянами, роблячи її більш оперативною, прозорою і чутливою до потреб суспільства. Відтак від ефективності цієї взаємодії залежить стабільність місцевих громад і здатність швидко адаптуватися до нових викликів, тим більше в умовах криз та воєн [1].

Таким чином, першим важливим аспектом виступає прозорість і оперативність комунікації, коли в умовах війни гро-

мадяни очікують швидкого та чіткого інформування щодо безпеки, гуманітарної допомоги, евакуації тощо, а публічні службовці змушені бути максимально відкритими та водночас уникати розголошення критично важливої інформації, яка може зашкодити обороноздатності. Відповідно, по-друге, зростає роль основних каналів комунікації, зокрема й соціальних мереж (Facebook, Telegram, Viber) та офіційних веб-сайтів, а онлайн-засоби стають не лише платформою для повідомлень, а й інструментом у просторі зворотного зв'язку та оперативного реагування на запити громади. По-третє, розуміючи критичний стан людської психіки, а також той факт, що війна загострює емоційний стан суспільства, зростає й вимога до службовців, від яких очікується більшої чутливості до запитів, толерантності та емпатії. Це формує й нову етику комунікації – уникнення бюрократичних відповідей, використання простої та зрозумілої мови. Отже, тут важливим є психологічний аспект спілкування. Звісно, і це по-четверте, ніхто не відміняв уміння протидіяти дезінформації та фейкам, які ворог використовує для дестабілізації соціуму й поширення дезінформації та панічних настроїв, адже інформаційна війна є частиною загальної стратегії агресора. Значить, публічні службовці мають оперативно спростовувати неправдиві новини та пояснювати ситуацію верифікованими фактами. Врешті-решт (по-п'яте), усе це є комплексними заходами посилення ролі кризових комунікацій, з'являється потреба у нових комунікаційних стратегіях, які включають екстрене інформування, підтримку громадян та пояснення рішень влади. Важливою також є координація між місцевими органами влади, військовими адміністраціями та волонтерами. По-шосте, завжди прикінцевою ціллю є збереження стабільної довіри до влади з боку громадян, або ж відновлення її, якщо цього не було зроблено раніше. І саме ефективна комунікація сприяє зростанню довіри до місцевої влади і службовців. Названі аспекти особливо гострими стали з початку повномасштабної агресії росії проти України [2].

За логікою, в даному контексті, важливим кроком у побудові відповідної культури комунікації є посилення ролі кризових комунікацій під час взаємодії публічних службовців і територіальної громади в умовах воєнного стану. За таких обставин, які склалися в Україні, кризові комунікації відіграють ключову роль у взаємодії між публічними службовцями та низовими ланками адміністративно-територіальних одиниць (староства і територіальні громади). Адже налагодження такої культури комунікації важливе з багатьох аспектів – від соціально-психологічної до матеріально-технічної. Серед основних принципів таких кризових комунікацій, які можуть виступати базисом культури контактної взаємодії між сторонами є:

- 1) швидкість реагування (оперативне інформування про загрози та важливі події);
- 2) достовірність і перевіреність інформації (поширення лише офіційних даних, боротьба з дезінформацією);
- 3) простота і доступність повідомлень (використання зрозумілої мови для широкої аудиторії);
- 4) підтримка морального духу (заспокоєння населення, уникнення нагнітання паніки);
- 5) зворотний зв'язок (урахування запитів і потреб громадян).

У повоєнний період в Україні культура комунікації публічних службовців із місцевою громадою має мати максимально оперативну, достовірну, довірливу складову, які можуть динамічно й психологічно позитивно адаптовувати до нових викликів як сфери публічних послуг, так і всю систему публічного управління. Слід враховувати і те, що публічні службовці стикаються з низкою сучасних проблем, які ускладнюють ефективне інформування громади. Це і висока динаміка подій, що вимагає постійного оновлення інформації, загроза поширення дезінформації й недопущення її, обмеженість доступу до зв'язку та ресурсів для комунікації, високий психологічний рівень тривожності населення, що ускладнює нормальне сприйняття інформації.

Так, зокрема, кризові комунікації під час війни в Україні мають вплив на швидкість, достовірність та ефективність донесення публічними службовцями інформації місцевим громадянам. Серед них: 1) дезінформація та ворожі інформаційні атаки (активно використовуються інформаційно-психологічні операції (ІПСО) для поширення фейків, провокацій та зниження довіри до влади, дезінформаційні вкиди через соцмережі, анонімні Telegram-канали, ботоферми, що можуть викликати паніку); 2) відсутність або обмежений доступ до зв'язку (можливі перебої з інтернетом, мобільним зв'язком та телебаченням, знищення критичної інфраструктури (вишки мобільного зв'язку, телевізійні центри), вимкнення електропостачання тощо); 3) паніка та психологічний стрес серед населення (страх, невизначеність та інформаційне виснаження, поширення панічних настроїв через фейкові новини або маніпуляції, вплив постійного негативного інформаційного фону на психіку людей); 4) нестача оперативної та достовірної інформації (в умовах війни деяка інформація не може бути оприлюднена через безпекові ризики, обмеження на поширення військових даних може викликати інформаційний вакуум, уповільнення комунікацій через складність перевірки інформації); 5) втома від війни та інформаційне виснаження (ігнорування новин через емоційне виснаження, втрата інтересу до війни у міжнародній спільноті (ефект «звикання»), військові та волонтери також стикаються з комунікаційною втомою); 6) низька цифрова культура і грамотність у частини населення (відсутність критичного мислення та вміння перевіряти інформацію на правдивість, використання застарілих джерел або довіра до неперевірених Telegram-каналів тощо).

Тому публічні управлінці повинні бути наділені навиками оперативного, достовірного й проактивного забезпечення комунікації з місцевою громадою, адаптовувати комунікаційні стратегії до нових загроз і використовувати різні, але достовірні інформаційні канали для максимально широкого охоплення аудиторії.

Звичайно, воєнний стан в Україні має свої правила [3]. Ця правова форма порядку повинна працювати на організацію та управління всієї системи суспільства з владою. Вона суттєво впливає і на культуру комунікації публічних службовців із місцевою громадою. Адже, воєнний стан вимагає швидкої реакції службовців на запити громади. Інформація має бути максимально оперативною, чіткою та доступною, особливо щодо безпекової ситуації, гуманітарної допомоги, евакуації населення тощо. Це складає один із важливих компонентів, що відповідає за оперативність та доступність інформації. При чому, через високу ймовірність використання ворогом загрозливих фейків та інформаційних вкидів комунікація має бути достовірною й перевіреною. Публічні службовці повинні активно використовувати й поширювати офіційні джерела, соцмережі та месенджери для інформування громади, що заповнює прогалини в питаннях прозорості та боротьби з дезінформацією.

Слід налаштуватися, що публічні службовці повинні бути й емоційно-психологічною опорою та підтримкою для громади, адже в кризових ситуаціях населення часто перебуває в стресі, а тональність комунікації змінюється – акценти робляться на чуйність, емпатію та моральну підтримку. Існують і інші ризики та перепони в комунікації між владою та громадянами. Так, зокрема, можуть виникати ризики фізичних зустрічей. Це може бути пов'язане з небезпекою для здоров'я та життя населення, коли громада перебуває в зоні бойових дій, або під небезпекою авіаударів чи артилерійського обстрілу. Тоді службовці можуть використовувати онлайн-формати для контактування і зв'язку – телеграм-канали, чати, відеозвернення, чат-боти для швидких відповідей.

Таким чином, пріоритет залишається незмінним – підтримка комунікації всіма можливими, але безпечними каналами зв'язку. І це важливий додаток до головних проблем кризової ситуації, а саме таких, як безпека, соціальна допомога, мобілізація, волонтерство та відновлення інфраструктури.

Необхідно наголосити, що у подібній кризовій ситуації на місцях надзвичайно важливим інструментом взаємодії є співпраця з волонтерами, громадськими ініціативами, неурядовими організаціями, військовими ветеранами й міжнародними інституціями, що також впливає на стиль комунікації [4]. Загалом, для ефективної комунікації між усіма сторонами, особливо в умовах воєнного стану, потрібні партнерські, більш відкриті, гнучкі та адаптовані до потреб громади відносини. Ефективні кризові комунікації під час воєнного стану в Україні мають базуватися на оперативності, достовірності та стратегічному підході до подання інформації, мати чіткі актуальні стратегії, які застосовуються на державному, військовому та громадському рівнях.

Це стосується й психологічної підтримки та уміння зменшити наявний у людей стрес. Реакції на нього потребують умілого роз'яснення, професійних порад із виживання у воєнних умовах, організаційно-управлінських навиків мобілізації соціальної підтримки, ініціювання різнопланової психологічної допомоги для населення та військових.

Соціальна згуртованість та мобілізація громадян є ще одним важливим завданням високопрофесійного публічного службовця в кризових умовах (воєнного стану) в Україні. Вони об'єднують в собі просування ідеї національної єдності, підтримки армії та взаємодопомоги, волонтерського руху через комунікаційні кампанії й координацію ресурсів, збереження морального духу суспільства та військових. Центри управління на місцях мають передбачати й організацію захисту критичної інформаційної інфраструктури, перейматися безпека персональних даних та каналів зв'язку, що потребує додаткового навчання як персоналу, так і місцевого населення інформаційній гігієні та безпеці (перевірка джерел, уникнення паніки, розвиток критичного мислення та ін.). Усе це разом створює відчуття національної стійкості [5], контролю над ситуацією в складних умовах, адже громадяни мають розуміти логіку кри-

зового управління, вірити у правильність ухвалених рішень, зокрема щодо мобілізації, економічних заходів та соціальної підтримки [6-7].

Зрештою, зміст державної служби як професійної діяльності управлінських працівників публічних установ, що практично виконують державні завдання та потреби суспільства, сприятиме прискоренню відбудови України. Тут важливо відзначити необхідність застосування принципів професійної доброчесності в сфері послуг. Сервісна орієнтація означає працю на суспільні потреби та інтереси громадян. Тому в основі сучасного професійного публічного службовця має бути конкретне поєднання громадянської та професійної культури, що базується на професійних знаннях і вміннях, особистій духовній культурі, використанні системи цінностей, правил та норм корпоративної (службової) поведінки, що закріплює статус відповідального та професійного працівника, тобто доброчесного надавача публічних послуг, із застосуванням ефективних інструментів сучасної публічно-управлінської діяльності [8-9].

Крім вищезазначеного, на культуру взаємодії публічних службовців із представниками громади впливає їх здатність контролювати та відстежувати зміни у стані ресурсів громади та координувати взаємодію між різними відомствами, пропонуючи нові методи та інноваційні механізми управління ресурсним потенціалом в умовах воєнного стану в Україні. Кризове управління також є професійно організованим процесом попередження негативних явищ, і має бути елементом кризового менеджменту, який орієнтований на мінімізацію впливу на життя людини в кризовій ситуації. У цьому контексті процес цифровізації, використання онлайн-сервісів і цифрові процеси в публічному управлінні також будуть неминучими, і це також має бути спрямовано на викорінення корупції та доброчесність у професійній діяльності публічних службовців. Водночас це сприятиме розбудові ефективної системи публічного управління та громадського контролю як елементів соціального парт-

нерства між громадянами, організаціями громадянського суспільства та владними інституціями, що дасть можливість громадянам належним чином підтримувати демократичні процеси на місцях, а службовцям – професійно виконувати свої обов'язки [10-11].

Висновки. Отже, сучасна російсько-українська війна суттєво впливає на культуру комунікації публічних службовців із місцевою громадою, перш за все через її зміщення в безпекову сферу. Соціоцентричний аспект був і до широкомасштабної агресії росії проти України пріоритетним, оскільки це було базисно закладено в зміст децентралізації. Відповідно характер комунікації став одним із ключових у контексті успішної реалізації всього процесу децентралізації системи управління. Тому через вплив воєнного стану в Україні на культуру комунікації публічних службовців із місцевою громадою.

Відтак вважаємо, що потрібна адекватна реакція службовців до викликів щодо цього, які виникають у зв'язку з умовами воєнного стану. У світлі ж подальшої орієнтації системи публічного управління на її європеїзацію слід надалі підтримувати культуру комунікації завдяки політиці прозорості й оперативності, багатоманітності каналів зв'язку, соціопсихологічних аспектів, протидії дезінформації, посилення кризового управління й відновлення довіри до влади. Тоді роль для професіоналів у сфері публічного управління значно зросте, а держава підтримуватиме вищу освіту потенційних публічних службовців для забезпечення високоякісного вишколу фахівців, які відповідатимуть потребам України.

Під час воєнного стану кризові комунікації стають не просто важливим інструментом, а критично необхідним механізмом взаємодії публічних службовців із громадою. Від їх ефективності залежить не лише інформованість людей, а й їхня безпека, моральний стан і довіра до влади. Тому необхідні в таких обставинах чіткі й діючі стратегії кризових комунікацій, які б поєднували оперативність, прозорість, боротьбу з дезінформацією, мобілізацію громад. А важливою місією публічних службовців є не лише інформування міс-

цевого населення, а й підтримка його психологічного стану, формування й збереження довіри до влади, а також зміцнення стійкості громад.

Джерела:

1. Демура Ю.В. До проблем інституціоналізації у процесі децентралізації публічного управління в умовах російсько-української війни. *Наукові перспективи. Серія: Державне управління.* 2025. Вип. 2 (56). С. 138-153. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/20702/20678>
2. Колодка А. Кризове управління в умовах повномасштабної війни. *Науковий вісник: Державне управління.* 2022. Вип. 2 (12). С. 75–86. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2\(12\)-75-86](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2(12)-75-86)
3. Гуцуляк Д. Фактчекінг як інструмент протидії дезінформації в умовах гібридних конфліктів. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Філологія.* 2024. Випуск 2 (12). С. 22-26.
4. Токар М. Ю. Інституційна взаємодія в кризових ситуаціях: виклик для України. *Розвиток публічного управління в Україні: наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (28 травня 2021 р., м. Львів) / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева.* Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2021. С. 41–44.
5. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 456 с. URL: https://www.marshallcenter.org/sites/default/files/files/2022-04/Reznikova_Resilience_UKR.pdf
6. Плотнікова М. Ф., Булуй О. Г., Притяжнюк О. Ф. Управління ресурсами територіальних громад в умовах повоєнного періоду. *Управління та раціональне використання земельних ресурсів в територіальних громадах у повоєнний період: Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (07 березня 2024 року).* Херсон: ХДАЕУ, 2024. С. 40–44.
7. Резнік О. Громадянські практики українців за умов кризи. *Криза в Україні: зони ураження. Погляд соціологів.* К.: ТОВ «Друкарня «Бізнесполіграф», 2010. С. 64–77.
8. Соціальні послуги в умовах війни: нові зміни та виклики. *Лабораторія законодавчих ініціатив.* 2023. URL:

<https://parlament.org.ua/2023/11/07/sotsialniposlugi-v-umovah-vijni-novi-zmini-ta-vikliki/>

9. Токар М. Актуальність партнерства громад і неурядових організацій у наданні соціальних послуг під час повоєнної відбудови України. *Партнерська взаємодія у системі інститутів соціальної сфери: збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції (26 листопада 2024 р., м. Ніжин) / За заг. ред. О. В. Лісовця. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2024. С. 86–89.*
10. Токар М. Бачення переваг соціоцентричних пріоритетів у сфері послуг під час війни та повоєнної відбудови України в контексті соціології надзвичайності. *Актуальні проблеми філософії та соціології. 2024. № 48. С. 167–172.*
11. Токар М. Ю. Актуальні проблеми культури публічних службовців у перспективних умовах подальшої децентралізації повоєнної України. *Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів: зб. наук. матер. XXIII Міжнар. наук. конгресу. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 290–294.*

Vitalij HANYCH

COMMUNICATION CULTURE OF PUBLIC SERVANTS IN THE POST-WAR PERIOD

Key words: *public administration, communication culture, public servants, community, martial law, russian-ukrainian war.*

The article examines current challenges and topical issues in the public administration system, namely the impact of martial law on the culture of communication of public servants and the territorial community. The current Russian-Ukrainian war significantly affects the culture of communication of government officials and local communities. This aspect of large-scale aggression was considered one of the key in the context of the successful implementation of the process of decentralization of the management system, which is an important component of the administrative and territorial reform of Ukraine. One of the important aspects in this regard is the impact of martial law in Ukraine on the culture of communication of officials and local communities. Among

the main changes and challenges associated with the martial law situation, several priority issues can be identified. That is, transparency and effectiveness of communication, the use of various communication channels, the psychology of communication, the response to disinformation, strengthening crisis management and restoring trust in government.

At the same time, the war did not stop the process of decentralization of management, Europeanization of the public administration system, and therefore, civilization and public-administrative relations in this area as a whole. At the same time, close attention is paid to innovations in the civil service, public and social services, where the role of civil servants is crucial in inter-subject relations. Therefore, the culture of communication has a decisive influence on the content and nature of service provision and the image of public institutions. Despite the Russian-Ukrainian war, Ukraine maintains a democratic and Euro-Atlantic-oriented national policy. Therefore, the key challenge for public administration professionals who work or plan to work in the field of public policy in the future is high-quality education that forms effective managers and civil servants who meet modern professional standards. The mission of providing appropriate professional training is carried out by various institutions. Today, higher education has the potential to provide high-quality management education that meets the needs of Ukraine, especially the post-war one.

УДК 352/354-048.74(477):355.01(477+470)"20"

Юлія ДЕДУРА,
*аспірантка 4-го року навчання
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету*

Науковий керівник:
кандидат наук з державного управління, доцент,
професор кафедри політології і держуправління
Ужгородського національного університету
Ганна КУМАР

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЙНІ ПРОБЛЕМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Ключові слова: органи місцевого самоврядування, російсько-українська війна, публічне управління, службовці, посадові особи, стимулювання.

Актуальність теми. Питання інституціоналізації у процесі децентралізації публічного управління є багатофакторним. Його вирішення можливе через посилення інституційної незалежності учасників процесу децентралізації, зменшення політичного впливу на публічну службу та подальше ефективне впровадження реформ. Зокрема, у сутнісну складову реформи децентралізації було закладено ідею реформувати відносини між центром і регіонами, а також центром і територіальними громадами. Цю ідею напередодні початку російсько-української війни почали виношувати українські політики, урядовці й політичні партії. Саме отримання більших організаційно-управлінських та матеріально-фінансових прав для виконання своїх повноважень і стало основою процесу децентралізації – адміністративно-територіальної та управлінської. Старт і перші кроки реформи супроводжувалися гострими дискусіями суспільного загалу – від громадян до представників політичної еліти. Розглядаємо динаміку політичних процесів, що вплинула на перебіг децентралізаційної реформи в Україні, й крізь політичну та партійну залежність прийняття рішень щодо децентралізаційних процесів.

Відтак, існує незмінний запит на правовий супровід децентралізації, оскільки він вимагає чітких правових та відповідальних норм, що спрямовують до захисту інтересів громад і відповідності реформ міжнародним стандартам. А комплексне вирішення багатьох супровідних проблем дозволить забезпечити успішну реалізацію децентралізації навіть у

складних умовах воєнного стану та підвищити якість життя громадян.

Виклад основного матеріалу. Сучасний поточний стан децентралізації під час російсько-української війни фокусує увагу на таких інституціональних важелях публічного управління як: посилення ролі військових адміністрацій, у завдання яких входить і забезпечення оборони, громадської безпеки та життєдіяльності громад (це тимчасово обмежило повноваження органів місцевого самоврядування, але є необхідним кроком в умовах воєнного стану), переосмислення бюджетної автономії, що змушує до перенаправлення значної частини коштів місцевих бюджетів на підтримку військових потреб і забезпечення переселенців (перерозподіл фінансів для вирішення національних пріоритетів, що тимчасово звужує фінансову незалежність громад), виклики для об'єднаних територіальних громад, що ускладнило їхню діяльність (деякі громади знищено, деякі потребують реформатування, інші, що є в безпечних регіонах – стикаються з перевантаженням через великий наплив внутрішньо переміщених осіб) [1].

І на це були свої причини. Так, із часом у процесі децентралізації в Україні інституціоналізація відбувалася в складних умовах динаміки російсько-української війни. І якщо анексія Росією Криму в 2014 році та окупація частини Донецької та Луганської областей не зупинили реформи децентралізації в цілому, то початок масштабних агресивних атак у лютому 2022 року, схоже, завдав нищівного удару по інституціоналізаційній складовій децентралізації України. Адже розуміємо, що належна інституціоналізація закладалася в основу успішної та ефективної децентралізації. Під поняттям інституціоналізації системи управління ми розуміємо створення, зміцнення та стабілізацію інституційних структур, а також відповідних правил, норм і процесів, які забезпечують ефективне функціонування децентралізованих систем управління. Такий підхід передбачав і формування стійких і стабільних механізмів, які дозволяють державним, а поде-

куди й іншим публічним інституціям самостійно та ефективно виконувати свої функції [2, с. 43-44]. У контексті ж російсько-української війни належна інституціоналізація процесу децентралізації змушена формуватися за допомогою чіткого набору системних компонентів: правової бази, інституційної структури, фінансових механізмів, адміністративних процесів, навчання персоналу, прозорості та підзвітності, участі громадськості, моніторингу та оцінки ходу реформи.

Повномасштабна війна значно ускладнила реалізацію децентралізації, але не зупинила цей процес. Війна висвітлила ключову роль громад у забезпеченні життєдіяльності населення, навіть їх оборони, та сформувала передумови для їхнього посилення в майбутньому [3, с. 57-59]. Після перемоги України децентралізація може стати одним із ключових інструментів відновлення країни, стимулюючи розвиток громад, інтеграцію деокупованих територій і зміцнення демократичних інституцій.

Пріоритетною системною складовою інституціоналізації процесу децентралізації в контексті російсько-української війни є законодавча база, включаючи можливість конституційного дотримання меж, вдосконалення законодавства та інших правових актів. Вона також відповідає за процес розробки, впровадження та виконання законодавчих актів, які регулюють діяльність державних (публічних) органів влади та визначають їхні повноваження, рамкові обов'язки та механізми фінансування. Наголосимо, що на процес реформування в період останніх чотирьох років значний вплив має правовий режим воєнного стану, який у особливий спосіб регулює не тільки процес тлумачення норм, необхідних для життєдіяльності держави і суспільства, а й визначає та інструментально пропонує спеціальні способи, що передбачають практичні зміни та уточнення норм. Більшість із прийнятих законів стосувалися умов функціонування місцевого самоврядування у період дії воєнного стану [4-7].

Наступним із названих вище важливим компонентом є система державного (публічного) управління, інституційна

структура, спрямована на планування та реалізацію політики та програм державних установ і управлінських органів місцевого самоврядування [8, с. 9-11]. Це включає національні адміністративні центри, а також інші структури та установи, які функціонують як органи місцевого самоврядування. У контексті європеїзації системи публічного управління інституційна структура може включати всіх суб'єктів публічного управління, так само як і неурядові організації, оскільки вони є важливими суб'єктами відносин системи управління в демократичних суспільствах. Під час війни ця складова була посилена добровольчим волонтерським рухом, який забезпечив державі підтримку української армії, добровольцям і всім, хто захищає Україну від російських загарбників.

Третя складова – це фінансовий механізм, який надає публічним установам матеріальні можливості (ресурси) для автономного здійснення професійної діяльності шляхом формування місцевих бюджетів, механізмів фінансової децентралізації, розподілу податкових надходжень та субсидій. В умовах війни фінансові можливості інституцій обмежені. Увага влади в останні роки зосереджена насамперед на національній обороні та потребах національної безпеки. Певні обмеження демократичних процедур у процесі децентралізації виступають перешкодами для сталого розвитку територіальних громад навіть у таких складних ситуаціях [9, с. 69].

Іншою важливою процедурною особливістю децентралізації є публічне адміністрування, яке забезпечує встановлення чітких адміністративних процедур і процесів для управління місцевими ресурсами, регулює надання публічних послуг громадянам і заохочує розробку та впровадження місцевої політики, включаючи планування, моніторинг, оцінку та звітність процесу. Наповнення цих інституціоналізаційних компонентів у процесі децентралізації в контексті російсько-української війни не призводить до особливих змін, оскільки потребує чіткої відповідності змісту процесу. Це також стоюється і необхідності постійного професійного навчання,

підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, удосконалення знань і вмінь публічних службовців, працівників державних установ і органів місцевого самоврядування, інших службовців, керівників державних і недержавних установ, неурядових організацій.

Ще дві важливі складові – це прозорість і доступність та участь громадськості у прийнятті рішень місцевого значення. Запровадження механізмів забезпечення прозорості діяльності органів публічної влади та підзвітності громадянам (розкриття інформації про бюджет, діяльність органів влади, механізми громадського контролю та участі громадян у прийнятті рішень). А участь громадян у процесах прийняття рішень на місцевому рівні через громадські слухання, консультації, опитування та інші форми участі є логічним продовженням доступності, що підвищує довіру до влади та сприяє більш ефективному вирішенню місцевих проблем.

Підкреслимо, що внаслідок широкомасштабної агресії Росії проти України були запроваджені такі органи управління як військово-цивільне управління (військові адміністрації, військове управління в системі органів місцевого самоврядування) як тимчасові центри управління адміністративно-територіальних одиниць (села, міста, райони і області) [10, с. 86-89]. На їх діяльність покладалася функція централізації місцевих справ і контролю за самоорганізацією місцевих громад. У 2015 році дію Закону України «Про військово-цивільні адміністрації» [11] було поширено на деякі території регіону АТО (тоді в окупованих районах Донецької та Луганської областей України офіційно центральною владою здійснювалася антитерористична операція). А з 2022 року дію цього закону було поширено на всю територію України, доповнивши нормами новий Закон України «Про правовий режим воєнного стану», також ухвалений у 2015 році (№ 389-VIII від 12 травня 2015 року) [12].

Відтак Указом Президента України № 68/2022 по всій Україні було створено 25 обласних військових адміністрацій під керівництвом голів військової адміністрації (цю посаду збе-

режено за головою облдержадміністрації) [13]. Відповідно, нова управлінська вертикаль стосувалася і райдержадміністрації та її керівників (там голова військової адміністрації залишився відповідно на рівні функцій голови цивільної адміністрації). Згідно зі законом, новоутворений центр управління мав бути посилений представниками військових, правоохоронних органів, цивільного захисту та інших стратегічних відомств, важливих для оборони та захисту населення. Але в реальності кадрові зміни не відбулися. По факту було лише актуалізовано питання частішої координації обласною адміністрацією всіх вище названих відомств і проведення надзвичайних засідань їх представниками на базі ОДА (ОВА). Відповідно дещо змінився і процес прийняття управлінських рішень. У плані комунікабельності воно стало більш закритим і обмеженим, щоправда ці нововведення найперше не повинні торкнутися ефективності роботи управлінських структур [14, с. 99-102].

Виходимо з того, в основному зміни норм законів та інших законодавчих актів були пов'язані з функціональними особливостями управлінських ланок різних рівнів. Практика показує, що ці нововведення не завжди адекватно визнаються як владою, так і тими, на кого ці норми поширюються. Більшість порушень стосується ситуацій, коли фіксується перевищення офіційних повноважень через прийняття рішень, обмеження фінансових операцій та контроль доходів волонтерів. Тому в умовах російсько-української війни інституціоналізація публічної влади зазнала таки радикальних змін.

У цьому контексті громадський контроль є важливою складовою процесу інституціоналізації. Адже це природна складова організації та порядку за певними усталеними нормами. Тут формуються традиції, поведінка, певні правила і стандарти соціального середовища. Наявність ефективної системи громадського контролю є одним із важливих інституційних можливостей для успішної децентралізації [15, с. 25-27]. Але, на жаль, в Україні з часом ці показники демократизації не опинились у пріоритетних інструментах публіч-

ного управління. Крім того, ця система була надто формалізованою і не мала нагальності розвитку демократичних відносин, що потягнуло за собою низку інших проблем. Також варто зазначити, що в Україні в кілька разів посилюється заклик до доктринального підходу до розуміння громадського контролю з точки зору інституціоналізації в умовах децентралізації. Проведені реформи адміністративно-територіального характеру не повністю заповнили цю нішу і потребували ефективного вирішення проблеми в багаторівневій ситуації (від національного до регіонального та місцевого) [16, с. 19-20].

Але з іншого боку, слід зазначити, що феномен громадського контролю продовжує залишатися однією з пріоритетних складових реформи децентралізації та постійно актуалізується науковими та практичними експертами. Деякі з них вважають, що громадський контроль, як функціональний інструмент громадянського суспільства, є одним із основних напрямків суспільного контролю за додержанням законів та захистом прав і свобод мешканців. Воно здійснюється за активної участі громадян та їх зв'язків із використанням правових, організаційних, адміністративних, інформаційних та інших засобів. Водночас громадський контроль може виступати як інструмент впливу та системного публічного управління. А деякі дослідники (наприклад, О. Ігнатенко) відзначають попереджувальну функцію громадського контролю щодо притягнення до кримінальної відповідальності органами публічної влади [17, с. 30]. Особливо посилилася можливість участі громадян у виконанні контрольних функцій державних установ у період російсько-української війни. Це пов'язано із суспільним відродженням феномену волонтерства та розвитком громадянського суспільства. Цей вибух активності соціально вмотивований бажанням людей підтримати свою країну та допомогти всім, хто її потребує.

Важливо підкреслити, що у період воєнного стану в Україні на місцях фактично виникло двовладдя. Згодом почали

одночасно діяти два типи державного управління з майже ідентичними функціями. Тобто військова державна адміністрація, підконтрольна центральній владі й місцева (міська, сільська) рада, уповноважена органами місцевого самоврядування та центральною владою, що є новітньою формою управління територіальною громадою в умовах російсько-української війни. Однак важливо зазначити, що таке накладення не призвело до складних конфліктів і фатальних функціональних непорозумінь. Навпаки, у більшості випадків на місцях вдавалося знаходити компроміси та вибудовувати співпрацю, аж до ефективного партнерства двох центрів влади та управління [18, с. 26-29].

Але з іншого боку, гаряча фаза російсько-української війни в 2022 – 2025 роках, введення воєнного стану в Україні, на жаль, у деяких випадках посилили відчуження між управлінськими суб'єктами взаємодії. Дискусійне питання назріло в контексті рівнозначного впливу на місцеві рішення. Домінування владної вертикалі, монополізація ситуації управлінського рішення зазвичай дещо затримує процес децентралізації влади. Це явно вплинуло на проблему обмеженого публічного управління та права на прийняття рішень, доступу до цих процесів громадян тощо [19].

Висновки. Вважаємо, що для подолання різних негативних явищ, які виникають у процесі децентралізації владно-управлінських відносин та європеїзації публічно-управлінської системи, громадський контроль має сприйматися як явище публічної синергії між державою та суспільством. Перш за все, це стосується відповідальності органів державної влади та їх посадових осіб перед державою та суспільством, викорінення корупції та мінімізації ризиків через непрофесійну поведінку чи прийняті неефективні рішення посадових осіб. Варто відмовитися від тиску уряду та більше залучати громадян до спільного управління та прийняття важливих рішень для їхніх громад. Відповідно, відновлення довіри до державних інституцій та їхнього іміджу в громадян залишається актуальним завданням. З боку влади необхідно

заохочувати представників громадянського суспільства взяти на себе нові ролі у відносинах між владою та громадськістю й забезпечити їхню участь у прийнятті важливих та ефективних рішень. Проте всі зазначені вище проблеми та перспективи вирішення не будуть досяжними без удосконалення відповідної законодавчої бази для належних умов взаємодії громадян і органів державної влади. У цьому контексті необхідним є об'єднання зусиль експертів, практиків та представників неурядових організацій, які зможуть розглянути оптимальні варіанти поєднання розвитку громадського контролю з явними інституційними перевагами.

Загалом проблема інституціоналізації у процесі децентралізації публічного управління є багатофакторною. Її вирішення можливе через посилення інституційної незалежності учасників процесу децентралізації, зменшення політичного впливу на публічну службу та ефективне впровадження реформ.

Джерела:

1. Савичук О. Як працює місцеве самоврядування в умовах воєнного стану? URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/03/23/7333907/>

2. Дяченко С. Децентралізація державного управління та інституційні трансформації системи місцевих фінансів України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2023. Вип. 18(2). С. 43-48. URL: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-7/14>

3. Дробуш І. Організаційно-правове забезпечення функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови України. *Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції* (12 травня 2023 р., м. Львів) / [за наук. ред. проф. О. В. Батанова, доц. Р. Б. Бедрія]. Київ; Львів; Щецин: ЛНУ імені Івана Франка, 2023. С. 57-61.

4. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у пе-

ріод дії воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-IX#Text>

5. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 3 лютого 2015 року № 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

6. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>

7. Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших законодавчих актів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування: Постанова Верховної Ради України від 12 січня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>

8. Андрійко О. Децентралізація виконавчої влади: проблеми і виклики сьогодення. *Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції* (12 травня 2023 р., м. Львів) / [за наук. ред. проф. О. В. Батанова, доц. Р. Б. Бедрія]. Київ; Львів; Щецин: ЛНУ імені Івана Франка, 2023. С. 9-13.

9. Крусян А. Децентралізація в Україні: випробування війною та повоєнні перспективи. *Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції* (12 травня 2023 р., м. Львів) / [за наук. ред. проф. О. В. Батанова, доц. Р. Б. Бедрія]. Київ; Львів; Щецин: ЛНУ імені Івана Франка, 2023. С. 68-73.

10. Пархоменко Н. Місцеве самоврядування та військова адміністрація в умовах воєнного стану. *Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції* (12 травня 2023 р., м. Львів) / [за наук. ред. проф. О. В. Батанова, доц. Р. Б. Бедрія]. Київ; Львів; Щецин: ЛНУ імені Івана Франка, 2023. С. 85-90.

11. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України № 13, ст. 87 від 3.02.2015 (№ 141-VIII). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>

12. Про правовий режим воєнного стану: Закон України № 28, ст. 250 від 12.05.2015 (№ 389-VIII). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>

13. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>

14. Стойко О. Ефективність військових адміністрацій як органів публічного управління в умовах воєнного часу. *Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції* (12 травня 2023 р., м. Львів) / [за наук. ред. проф. О. В. Батанова, доц. Р. Б. Бедрія]. Київ; Львів; Щецин: ЛНУ імені Івана Франка, 2023. С. 98-103.

15. Дуліна О. В. Теоретико-організаційні аспекти впровадження внутрішнього контролю в органах місцевого самоврядування. *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю*, м. Одеса, 9 жовт. 2020 р. 2020. С. 25-27.

16. Дуліна О. В. Проблемні питання реалізації функцій нагляду та контролю в органах місцевого самоврядування в процесі децентралізації влади в Україні. *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю*, м. Одеса, 11 жовт. 2019 р. 2019. С. 19-20.

17. Ігнатенко О. С. Теоретичні основи та розвиток громадського контролю в системі публічного управління. *Держава та регіони. Сер.: Державне управління*. 2019. № 4(68). С. 30-34.

18. Гончарук Н. Співробітництво територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2023. Вип. 11(2). С. 24-30. <https://doi.org/10.15421/152315>

19. Місцеве самоврядування та територіальна організація влади в контексті широкомасштабного російського вторгнення. *Аналітичний звіт* (жовтень-листопад 2022). URL: https://www.kiis.com.ua/materials/pr/20221219_m/Sociology_lsg_2022.pdf

Yuliia DEMURA

INSTITUTIONALIZATION PROBLEMS OF DECENTRALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION DURING WAR

Key words: local governments, Russian-Ukrainian war, public administration, employees, officials, incentives.

The article presents a topical consideration of the issue of modern possibilities for further decentralization in the context of the escalation of the Russian-Ukrainian war. It is emphasized that one of the important consequences of the decentralization reform in Ukraine, along with legislative and administrative-territorial changes, was a change in the ratio between the objects of management, including at the level of the administrative axis «center – region – communities». It is emphasized that the main emphasis of the changes remained in the context of maximizing the organizational-functional and material-financial capabilities of local management centers. They began to perform the new functions of public administration assigned to them. Local governments received particularly broad powers. However, over time, the territorial community has faced a number of problems related to its financial capacity and prospects for doing business and making profits from it.

The issue of interaction between state authorities and local governments is highlighted, where important managerial powers are transferred in the spirit of decentralization. But the Russian-Ukrainian war has made its adjustments here too. The hot phase of the war, which began with the large-scale invasion of the armed forces of the Russian Federation into the sovereign territory of Ukraine in February 2022, fundamentally affected the content and dynamics of the decentralization process. The territorial communities that became the epicenter of the invasion or were potentially in the enemy's zone of defeat suffered the most. As a result, irreparable damage was caused to human and infrastructure resources. As a result of the war, dozens of new administrative-territorial formations of the grassroots level actually disappeared.

The author predicts that in the future this will lead to mandatory steps towards improving the regulatory framework for decentralization, clarifying the administrative-territorial structure (at least the boundaries of territorial communities), changing the management paradigm, institutionalizing the entire decentralization process, etc.

УДК 614.2:336.5

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

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

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

*Науковий керівник:
кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри соціології та соціальної роботи
Ужгородського національного університету
Михайло ЗАН*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ АГРЕСІЇ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ

Ключові слова: цифровізація, система охорони здоров'я, медичні сервіси, війна.

Актуальність теми. Розв'язана російською федерацією повномасштабна війна завдала значної шкоди системі охорони здоров'я України. Зруйнована значна частина медичної інфраструктури, що призвело до неможливості дотримання

норм профілактики та лікування, а також браку медичних кадрів у деяких регіонах. Порушення логістичних зв'язків перешкоджає вчасному та повному забезпеченню населення засобами медичного призначення. Внаслідок переміщення значної частини громадян усередині країни та за її межі суттєво змінився попит на медичні послуги в різних регіонах. Одночасно виникають труднощі із працевлаштуванням медичних працівників зі статусом ВПО, що змушує їх виїжджати за межі України або ж обіймати посади, які не передбачають повної реалізації професійного потенціалу. Всі ці явища погіршують кадровий потенціал медичної галузі. Ситуація ускладнюється відсутністю актуальної інформації про точну кількість медпрацівників, оскільки в умовах війни централізований та систематичний облік здійснити складно.

Виклад основного матеріалу. З цього приводу ВООЗ рекомендує вже сьогодні будувати кадрову політику, націлену на повернення медперсоналу, а також акцентує на необхідності цифрового реєстру медичних працівників [1]. Інформаційні технології були інтегровані у сферу охорони здоров'я ще до початку великої війни, 7 років тому. А в умовах воєнного часу вони набули особливого значення, бо допомагають забезпечувати безперервність надання медичної допомоги та оптимізувати робочі процеси в галузі медицини.

Війна стала своєрідним тригером для впровадження новітніх технологій: мобільні додатки для пацієнтів, штучний інтелект для аналізу даних, необхідність роботи з інформаційними системами – все це стимулює підвищення цифрової грамотності серед медичного персоналу.

Цифрові медичні сервіси стали невід'ємною частиною життя українців. Електронні направлення і рецепти, телемедичні консультації, цифрові лікарняні – сьогодні все це можна отримати, не виходячи з дому. На рівні державного управління цифровізація дозволяє ефективно керувати процесами, вести облік та контроль, оперативно реагувати на нагальні потреби і запобігати корупції.

На сьогоднішній день основний тренд формування цифрової медицини – це екосистема eHealth. Нові проєкти цифрової охорони здоров'я презентували на першому форумі eHealth Summit 2024, який відбувся 11 вересня 2024 року і об'єднав лідерів медичної та IT-індустрії, представників державних органів влади, місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнесу та міжнародних партнерів. eHealth – це система відносин усіх учасників цифрового медичного середовища держави. Вона охоплює всі електронні системи, реєстри та сервіси, що функціонують у сфері охорони здоров'я України, до складу якої входять 7 різних систем та 153 реєстри: ЕСОЗ (електронна система охорони здоров'я), “e-Stock”, “MedData”, “Вакцинація”, “Облік”, “Дія.Engine” та інші.

На сьогодні ЕСОЗ є найбільшою державною IT-системою в Україні й не поступається навіть аналогічним системам деяких країн Європи. Система зберігає дані про здоров'я 33 мільйонів українців. До системи внесено 3,3 мільярда медичних записів, 80 мільйонів e-рецептів та 590 мільйонів e-направлень. У роботу системи включені 19 тисяч закладів охорони здоров'я [2].

Завдяки цифровим проєктам ЕСОЗ можна:

- придбати ліки за електронним рецептом від лікаря;
- отримати імуносупресивні та знеболювальні препарати;
- формувати COVID-сертифікати для пацієнтів, що отримали щеплення за кордоном та інше.

Електронна система “e-Stock” контролює запаси ліків та медичних виробів. У 2023 р. запроваджено систему епідеміологічного нагляду (ЕСЕН). У межах системи UniteD24 зібрано біля 2-х мільярдів гривень та придбано 13 броньованих евакуаційних авто, більше 200 “швидких”, відновлено ряд медичних закладів. В Україні в умовах воєнного стану на новий рівень виходить впровадження телемедицини, що дозволяє приймати оперативні рішення щодо вибухово-вогнепальних, опікових травм, використання пристроїв віртуальної присутності, віддаленої діагностики та інше.

У перспективі телемедицина буде охоплювати не лише надання інформації про захворювання та стан працівників, а й забезпечуватиме можливість дистанційного надання медичних послуг на високому професійному рівні, що особливо актуально в повоєнний період для швидкої реабілітації постраждалих та психічної підтримки.

Окремо треба наголосити на впровадженні штучного інтелекту та робототехніки, кібернетичних систем, які можуть здійснювати доставку лікарських засобів до уражених частин організму, використовувати хірургічні втручання, а також віддалено проводити моніторинг стану здоров'я пацієнтів. Роботизація у медичних структурах також сприяє певним позитивним досягненням не лише в клінічній практиці, але й важлива для інтеграції організаційних рішень у систему управління якістю медичних послуг. Впровадження інноваційних мереж 5G дозволить забезпечити швидку та надійну передачу великих обсягів даних, необхідних для оперативного прийняття правильних професійних рішень в контексті зростаючих вимог до сьогоднішніх медичних технологій в Україні.

3D друк в умовах воєнного часу найбільш перспективна технологія у трансплантації, виробництві хірургічних інструментів та виготовленні протезів. Використання 3D друку дозволяє скоротити час виготовлення та зменшує медичні витрати, що є особливо актуальним в контексті розвитку системи охорони здоров'я в Україні і особливо в повоєнний період [3].

Управління на основі інформаційних технологій сприяє не лише доступності та якості медичних послуг, а й оптимізації процесів у державному управлінні. Для прикладу: в контексті цифровізації медицини проводиться реформування військово-лікарських комісій та МСЕКів. Через впровадження електронного документообігу це дозволяє обмінюватись документами між медичними закладами, військовими частинами та центрами комплектування.

Але разом із позитивними напрацюваннями у сфері управління охорони здоров'я часто трапляються необдумані, непрофесійні рішення органів державної влади, або місцевого самоврядування. Ліквідація або реорганізація медичних закладів повинна відбуватися лише після громадського обговорення проєкту рішення засновника. В умовах цифровізації управлінських процесів у органах державної влади та місцевого самоврядування такі консультаційні заходи здійснити відносно легко, дотримуючись принципів законності та народовладдя і зафіксованих в Конституції засад демократії, характерних для українського соціуму [4]. В іншому випадку оптимізація медичних закладів на місцях перетворюється на корупційну схему, яку впроваджують чиновники та представники зацікавлених політичних сил. До прикладу, за короткий період (в умовах воєнного стану) в місті Ужгороді було ліквідовано або ж оптимізовано декілька медичних закладів: комунальне некомерційне підприємство “Закарпатська обласна клінічна стоматологічна поліклініка”, “Український науково-дослідний інститут медичної реабілітації та курортології МОЗ України” та інші медичні заклади, що підготувало ґрунт для перенаправлення певних фінансових потоків у приватні структури та створило напруженість у наданні фахової медичної допомоги для соціально-вразливих верств населення. Ці питання особливо актуальні в умовах повернення поранених українських захисників з фронту та необхідності надання їм першочергового консультування, фахового лікування, а в окремих випадках і протезування. Відповідні помилкові (або ж корупційні) рішення, впроваджені в умовах воєнного стану, можуть призводити до деструктивних процесів у територіальних громадах, що потенційно підриває єдність фронту і тилу та призводить до послаблення українського суспільства перед лицем екзистенційної загрози. На нашу думку, в органів забезпечення законності та правопорядку до таких негативних явищ має бути прискіплива увага завжди, а в умовах війни особливо. Це має бути додатковим кроком, який дозволить забезпечити стій-

кість системи охорони здоров'я в умовах нестабільності та воєнного стану та знизить певну соціальну турбулентність, які викликають часто не продумані та необгрунтовані рішення органів державної влади та місцевого самоврядування [5].

Висновки. Отже, війна стала передумовою виникнення безпрецедентних викликів для української системи охорони здоров'я. Але в умовах обмежених ресурсів і правового режиму воєнного стану інформаційні технології стали ключовим інструментом для підвищення ефективності надання медичних послуг. Інтеграція інноваційних рішень, автоматизація робочих місць, система віддаленого моніторингу та використання штучного інтелекту для прийняття медичних рішень – ці технології мають бути пріоритетом для державного управління у сфері охорони здоров'я в Україні в умовах війни та для успішної повоєнної відбудови.

Джерела:

1. Principles to guide health system recovery transformation in Ukraine. Consultation draft. May 2022 / World Health Organization. 2022. 01 May URL: https://cdn.who.int/media/docs/librariesprovider2/ukraine/ukraine-health-system-rec-consult-eng.pdf?sfvrsn=112afca2_1&download=true
2. 7 років цифрової трансформації медицини: що презентували на eHealth Summit 2024. URL: <https://ehealth.gov.ua/2024/09/13/7-rokiv-tsyfrovoyi-transformatsiyi-medytsyny-shho-prezentuvaly-na-ehealth-summit-2024/>
3. Відновлення медичної системи після наслідків війни коштуватиме щонайменше 14,6 млрд євро. *Урядовий портал*. 2022. 30 вер. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vidnovlennia-medychnoi-systemy-pislia-naslidkiv-viiny-koshtuvatyme-shchonaimenshe-146-mlrd-ievro>
4. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України, 28 червня 1996 р. с. 38, 49.

5. Закон України № 817/2024 “Щодо протидії загрозам національної безпеки України в сфері охорони здоров’я в особливий період”. 5 грудня 2024 р.

Oleksandr JOVBAK, Serhij JOVBAK

DIGITIZATION OF THE HEALTHCARE SYSTEM IN THE CONDITIONS OF RUSSIAN AGGRESSION AGAINST UKRAINE

Key words: *digitalization, healthcare system, medical services, war.*

The full-scale war unleashed by the Russian Federation has caused significant damage to the health care system of Ukraine. A significant part of the medical infrastructure has been destroyed, which has led to the impossibility of complying with the norms of prevention and treatment, as well as a shortage of medical personnel in some regions. Violation of logistical connections prevents the timely and full provision of the population with medical supplies.

As a result of the displacement of a significant part of citizens within and outside the country, the demand for medical services in various regions has changed significantly. At the same time, difficulties arise with the employment of medical workers with IDP status, which forces them to leave Ukraine or occupy positions that do not provide for the full realization of their professional potential. All these phenomena worsen the human resource potential of the medical industry. The situation is complicated by the lack of up-to-date information on the exact number of healthcare workers, since centralized and systematic accounting is difficult to implement in wartime.

УДК 658.3

Олександр КАНЮК,
*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

ЕФЕКТИВНІСТЬ РІШЕНЬ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖЕРА-УПРАВЛІНЦЯ

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.

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 в наслідок 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 управлінця. 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 обсязі доступної інформації; у подібній ситуації особи, що ухвалюють 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 організації 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 безпеці 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 відо-

бражають задану інформацію. Менеджери-управлінці, що приймають управлінські рішення, мають бути здатними знаходити кореляції між даними, а відповідна інформація може наштовхнути 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. ЛРІДУ УАДУ, 2003. 100 с.
3. Чопенко А.В. Вплив 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]. К.: Дух і літера, 2005. 436 с.
6. Кухта П. В. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2012. № 10. URL: <http://www.conomy.nayka.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

EFFECTIVENESS OF ANTI-CRISIS MANAGER-MANAGER DECISIONS

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

The article examines the circumstances of the development of the modern 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.

The author proves that 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.

Attention is focused on the fact that 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.

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 3

As a result, the importance is stated 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 342.9

Роман КОЧЕРГА,
*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

ОПТИМІЗАЦІЯ, ЗАХИСТ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ, ЯКІСТЬ СЕРВІСУ І НАДАННЯ ПОСЛУГ ЯК ІТ-ІННОВАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ

Ключові слова: персональні дані, сервіс, послуги, інновації, публічне управління.

Актуальність теми. Сучасне публічне управління досить стрімко трансформується під впливом інформаційних технологій. У XXI столітті цифровізація стала не лише інструментом підвищення ефективності державного сектору, а й необхідною умовою для прозорості, безпеки та якості обслуговування громадян. В Україні впровадження ІТ-інновацій набуло особливої актуальності в умовах війни, глобальної цифрової конкуренції та прагнення до інтеграції в європейський простір.

Відновлення України після повномасштабної війни з Росією супроводжується не лише фізичним відбудовуванням інфраструктури, а й глибокими трансформаціями в системі публічного управління. У цьому процесі ключову роль відіграють ІТ-інновації – цифрові інструменти, які дозволяють оптимізувати управлінські процеси, підвищити якість надання послуг населенню та забезпечити надійний захист персональних даних. Повоєнний період створює унікальне вікно можливостей для цифрової модернізації державного сектора.

Виклад основного матеріалу. Отже, мусимо розуміти, що цифрові переваги міцно увійдуть у систему сервісних послуг. Найперше, необхідно зберегти, закріпити і використати вже існуючі здобутки в цьому напрямку. Серед них пріоритетними і в контексті вдосконалення організаційно-управлінських аспектів розвитку повоєнної України слід задіяти цифровізацію послуг, оптимізацію якості послуг, захист персональних даних, приклади інновацій та подальші виклики.

Зупинимось детальніше на значенні деяких із них:

Цифровізація державних послуг: платформа Дія.

Одним із флагманських проєктів цифрового уряду в Україні стала платформа Дія (Держава і Я). Вона перетворила смартфон на "електронний паспорт" громадянина, що дозволяє отримати десятки державних послуг онлайн – від реєстрації бізнесу до подачі заяв на виплати.

Ключові функції Дії:

- електронні документи (ID-карта, закордонний паспорт, техпаспорт, водійське посвідчення);
- податкові послуги;
- реєстрація місця проживання;
- послуги для переселенців, ветеранів, батьків новонароджених (єМалятко);
- можливість подати спеціальну заявку на відшкодування за зруйноване майно внаслідок бойових дій.

Таке централізоване цифрове середовище мінімізує людський фактор, скорочує черги, зменшує корупційні ризики, забезпечує прозорість та зручність [1].

Але стратегічне значення, яке має системна ІТ-трансформація в публічному управлінні, слід розвивати і далі. У період війни Україна продемонструвала світові приклад ефективного використання цифрових технологій в умовах надзвичайних викликів. Програма «Дія» стала не лише брендом, а й основою цифрової держави. Після завершення бойових дій ІТ-інфраструктура стає критичним елементом у процесах:

- відновлення довіри громадян до держави;
- скорочення бюрократії та усунення корупційних ризиків;
- забезпечення рівного доступу до адміністративних послуг, особливо в деокупованих регіонах.

Уряд України вже визначив цифрову трансформацію як пріоритет Національної стратегії розвитку на післявоєнний період. Вона охоплює електронне врядування, цифрову ідентичність, штучний інтелект та кібербезпеку.

Оптимізація якості сервісів.

ІТ-рішення дозволяють суттєво покращити взаємодію між державою і громадянами. Зокрема:

- *CRM-системи* для контролю обслуговування запитів громадян на рівні ОМС (органів місцевого самоврядування).
- *Чат-боти* для консультацій, подачі звернень, перевірки статусів заявок (наприклад, у міських службах).
- *AI-аналітика* для прогнозування потреб громад, розподілу фінансування, виявлення неефективних процесів.

Такі інструменти дозволяють не лише автоматизувати бюрократичні процедури, а й адаптувати сервіси до реальних потреб населення — тобто перейти від «реактивного» до «проактивного» управління.

Сучасні цифрові інструменти дозволяють не лише автоматизувати бюрократичні процедури та зменшити адміністративне навантаження, а й адаптувати публічні сервіси до реальних, динамічних потреб громадян. Це означає перехід від традиційної «реактивної» моделі управління, яка реагує на вже наявні проблеми, до «проактивного» управління, орі-

ентованого на попередження, прогнозування та персоналізацію державних послуг.

Цей підхід лежить в основі концепцій сервісної держави, smart governance і data-driven policy. Адже насправді час показав, що така оптимізація сервісів пройшла солідний шлях від паперової держави – до цифрової держави [2].

ІТ-інновації забезпечують перехід до "держави-сервісу", де громадянин взаємодіє з владою швидко, зручно і прозоро. Завдяки цифровим інструментам здійснюється:

- автоматизація документообігу (е-документи, е-архіви);
- впровадження єдиних реєстрів для зменшення дублювання інформації;
- використання штучного інтелекту для обробки запитів (чат-боти, віртуальні консультанти).

Ці процеси знижують навантаження на державних службовців і водночас підвищують доступність послуг для населення. Наприклад, реєстрація бізнесу чи отримання соціальної допомоги через додаток «Дія» скорочують час і мінімізують людський фактор.

Захист персональних даних у цифровій державі.

У цьому напрямку задіяні як нові виклики, так і нові підходи. Зі зростанням обсягу персональної інформації, що зберігається в електронному вигляді, критично важливим стає захист персональних даних. В Україні діє Закон «Про захист персональних даних», проте його адаптація до норм GDPR (Загального регламенту про захист даних ЄС) ще триває.

Ключові напрями кіберзахисту:

- діяльність Держспецзв'язку та Служби кібербезпеки;
- впровадження двохфакторної автентифікації, шифрування даних;
- використання блокчейн-технологій для запобігання фальсифікаціям у держреєстрах (наприклад, земельному).

Зокрема, Дія.Підпис (цифровий підпис на смартфоні) реалізує високий рівень захисту без використання фізичних носіїв, що робить його зручним і безпечним водночас.

Приклади ефективного впровадження інновацій

Окрім загальнонаціональної платформи Дія, варто згадати інші приклади:

- *єМалятко* – комплексна електронна послуга для новонароджених (отримання свідоцтва, ідентифікаційного коду, соцвиплат тощо), яка об'єднує до 10 сервісів в одну заявку.

- *Відкриті дані (Open Data)* – Україна увійшла до топ-20 країн у світовому рейтингу Open Data Maturity, що підкреслює успішність політики відкритості.

- *Військовий реєстр і цифрова повістка* – нові цифрові рішення Міноборони, що, попри суперечливість, засвідчують поступ в оцифруванні оборонної сфери.

З розвитком електронних сервісів зростає обсяг обробки персональних даних. У повоєнній Україні актуалізується необхідність створення національної системи кібербезпеки, здатної захищати як державні бази даних, так і цифрові профілі громадян.

Основні напрями:

- розвиток законодавства, яке відповідає стандартам ЄС (зокрема, гармонізація з GDPR);

- використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості транзакцій та незмінності даних;

- впровадження систем багатофакторної аутентифікації при доступі до електронних послуг;

- створення Центрів реагування на кіберінциденти (CSIRT) у кожній області.

Особливої уваги потребують реєстри внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, постраждалих від бойових дій – їхня інформація має бути захищена на найвищому рівні.

Персоналізація та аналітика: якісні дані – якісні рішення

Однією з ключових переваг цифрової держави є можливість збирати, аналізувати і візуалізувати великі масиви інформації для:

- прогнозування потреб населення;

- розробки цільових програм допомоги;

- контролю за ефективністю публічних витрат.

Системи аналітики на базі штучного інтелекту допомагають органам влади формувати персоналізовані послуги – наприклад, автоматичне призначення допомоги ветеранам або нагадування про можливість участі в державних програмах. Щодо викликів та перспектив, то наголосимо на наступному. Незважаючи на позитивну динаміку, повоєнна Україна, очевидно, попри суттєвий прогрес, і далі стикатиметься з низкою проблем і викликів, серед яких:

- нестача ІТ-кадрів у державному секторі, загалом низький рівень цифрової грамотності серед частини населення, особливо людей похилого віку, а також недовіра громадян до цифрових сервісів, що потребує якісної комунікації та підвищення цифрової культури.

- ризик цифрової нерівності серед населення (нерівний доступ до інтернету в сільських громадах, фронтових регіонах).

- залежність від зовнішніх технологічних платформ;
- загрози гібридних кібератак із боку іноземних недругів (зокрема залишатимуться загрози кібератаки з боку РФ, спрямовані на реєстри, електронні сервіси та державні сайти).

Для подолання цих викликів необхідні інвестиції в освіту, партнерство з міжнародними донорами, децентралізація ІТ-ресурсів та підвищення цифрової грамотності громадян. Разом із тим, у найближчі роки Україна має всі шанси стати цифровим лідером регіону завдяки розширенню мережі цифрових адмінцентрів (ЦНАПів), впровадженню Big Data та AI у державне планування, застосуванню дронів, геоінформаційних систем (ГІС), смарт-технологій у містах, поступовій гармонізації законодавства із стандартами ЄС, зокрема у сфері захисту даних. Інновації також дозволяють покращити доступність послуг для осіб з інвалідністю, переселенців, ветеранів та інших вразливих категорій [3].

Висновки. ІТ-інновації в публічному управлінні – не лише технологічна модернізація, не лише інструмент для технічного вдосконалення держави, а й етичний та стра-

тегічний вибір держави, яка прагне бути прозорою, ефективною та орієнтованою на людину, а значить і основа нової моделі публічного управління, орієнтованої на довіру, відкритість та ефективність.

Україна, незважаючи на складні зовнішні обставини, продовжує рухатися в напрямку цифрової трансформації. Платформа Дія, кібербезпека, AI-аналітика та електронні сервіси стали прикладом того, як держава може стати ближчою до громадян завдяки сучасним технологіям. А у повоєнній Україні саме цифрова трансформація має потенціал стати каталізатором глибоких змін у взаємодії між громадянином і державою. Головне завдання – не лише створити інноваційні інструменти, а й забезпечити їхню надійність, доступність і безпеку для кожного.

Джерела:

1. Державні послуги онлайн. Diia. URL: <https://diia.gov.ua/>.
2. Ромат Є. В. Маркетинг у публічному управлінні: монографія / Є. В. Ромат, Ю. В. Гаврилечко. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 288 с.
3. Черненко Н. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. С. 76-83.

Roman KOCHERHA

OPTIMIZATION, PERSONAL DATA PROTECTION, SERVICE QUALITY AND SERVICE PROVISION AS IT INNOVATION IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Key words: *personal data, service, services, innovations, public administration.*

Modern public administration is rapidly transforming under the influence of information technologies. In the 21st century, digitalization has become not only a tool for increasing the efficiency of the public sector, but also a necessary condition for transparency, security and quality of service to citizens. In Ukraine, the implementation of IT

innovations has become particularly relevant in the context of war, global digital competition and the desire to integrate into the European space.

The restoration of Ukraine after a full-scale war with Russia is accompanied not only by the physical reconstruction of infrastructure, but also by deep transformations in the public administration system. In this process, IT innovations play a key role – digital tools that allow optimizing management processes, improving the quality of service provision to the population, and ensuring reliable protection of personal data. The post-war period creates a unique window of opportunity for the digital modernization of the public sector.

УДК 351.07:321.7

Маріанна ГОТРА,
*аспірантка 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

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ОСОБЛИВОСТІ
ДЕРЖАВНОЇ РЕЄСТРАЦІЇ ОБ'ЄДНАНЬ ГРОМАДЯН
УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕМОКРАТИЧНИХ ЗМІН**

Ключові слова: громадські організації, державна реєстрація, організаційно-управлінські особливості, зміни і проблеми.

Актуальність теми. У демократичному суспільстві громадські організації виступають важливим інструментом самовираження громадян, захисту їхніх прав і впливу на державну політику. В умовах трансформації державного управління в Україні, особливо після Революції Гідності, процес реєстрації об'єднань громадян зазнав істотних змін. Ці зміни стосуються не лише нормативно-правового поля, але й управлінських та організаційних процедур, що визначають взаємодію держави з громадянським суспільством.

Виклад основного матеріалу. Розглянемо зміни та проблеми в життєдіяльності громадських організацій в контексті декількох ключових моментів.

1. Загальна характеристика об'єднань громадян.

Об'єднання громадян в Україні – це неприбуткові, добровільні утворення, створені з метою реалізації спільних інтересів. До них належать:

- громадські організації;
- благодійні фонди;
- професійні спілки;
- творчі спілки тощо.

Із прийняттям Закону України «Про громадські об'єднання» у 2012 році Україна зробила важливий крок до адаптації національного законодавства до європейських стандартів свободи об'єднання. Закон скасував складні вимоги до реєстрації, уніфікував типи організацій, дозволив створення організацій без статусу юридичної особи [1].

Цей закон також став ключовим інструментом у процесі гармонізації правової системи України з *acquis communautaire* Європейського Союзу. Він замінив попередні застарілі норми, які значною мірою обмежували участь громадян у суспільному житті, і створив нову правову рамку для діяльності неприбуткових організацій, засновану на принципах прозорості, недискримінації та мінімального державного втручання.

Так, зокрема, закон:

- скасував територіальні обмеження для діяльності об'єднань (введено принцип вільної діяльності по всій території України);
- дозволив участь іноземців та осіб без громадянства в заснуванні громадських об'єднань;
- передбачив спрощену процедуру реєстрації та ліквідації організацій;
- гарантував незалежність громадських об'єднань від органів влади.

У контексті європейської інтеграції України цей нормативно-правовий акт відіграв роль важливого індикатора демократизації та забезпечення фундаментальних прав людини, зокрема свободи асоціацій, яка передбачена статтею 11 Європейської конвенції з прав людини.

2. Адміністративно-реєстраційна процедура: сучасний стан.

Сьогодні державна реєстрація громадських об'єднань відбувається відповідно до таких ключових принципів:

- Прозорість – подача документів можлива через ЦНАП або онлайн через портал Дія.
- Спрощення – мінімальний пакет документів, відсутність вимоги щодо територіального статусу.
- Децентралізація – функції передано не лише Мін'юсту, а й місцевим органам юстиції.

Пакет документів для реєстрації включає:

- заяву;
- статут;
- відомості про керівні органи;
- рішення про створення організації.

Процедура триває до 3 робочих днів, а в разі відмови заявник отримує письмове обґрунтування. Електронна форма подачі документів стала можливою завдяки інтеграції з Реєстром громадських формувань [2].

3. Управлінські особливості в умовах демократизації.

Демократичні зміни, що почалися в Україні після 2014 року, створили нову модель відносин «держава – громадянське суспільство». Це позначилося і на управлінських аспектах реєстрації:

- Зменшено вплив держави на внутрішню структуру громадських організацій;
- Впроваджено принцип організаційної автономії;
- Скасовано територіальні обмеження – ГО можуть діяти по всій Україні без спеціального дозволу;
- З'явилися інструменти е-врядування (наприклад, автоматизована перевірка документів);
- Налагоджена взаємодія з реєстрами: ЄДР, Реєстр неприбуткових організацій, Податковий блок.

Такі кроки створили підґрунтя для ефективнішого управління громадським сектором та зменшення корупційних ризиків [3].

Тому важливими є застосування управлінських особливостей в умовах демократизації з трансформацією системи публічного управління в умовах демократизації суспільно-політичних процесів. Визначаючи ключові особливості управління, що формуються внаслідок посилення впливу громадянського суспільства, відкритості влади, плюралізму думок та принципів верховенства права, особливий акцент слід зробити на зміщенні управлінської парадигми від авторитарно-бюрократичної до партнерсько-сервісної моделі. Загалом процес демократизації суспільства неминуче впливає на характер і структуру системи державного управління. Перехід від централізованих авторитарних форм до демократичних моделей управління зумовлює зміну управлінських підходів, пріоритетів та механізмів взаємодії між владою і суспільством. Управління в умовах демократії стає більш відкритим, орієнтованим на діалог, участь, партнерство та підзвітність [4].

Отже, необхідно використати основні управлінські особливості в умовах демократизації:

1. Прозорість та відкритість

Демократичне управління передбачає доступ громадян до інформації про діяльність органів влади, процес ухвалення рішень та розподіл ресурсів. Розвиток електронного урядування, портали відкритих даних, прозорі бюджети – це інструменти підвищення довіри до влади.

2. Підзвітність і контроль з боку громадськості

Публічні органи несуть відповідальність перед громадянами. Це забезпечується через механізми громадського контролю, звітності посадових осіб, антикорупційні інструменти, діяльність омбудсмена та Рахункової палати.

3. Участь громадян у прийнятті рішень

Важливою ознакою демократичного управління є залучення громадськості до формування політики – через громадські ради, обговорення, консультації, електронні петиції та бюджети участі. Така взаємодія дозволяє легітимізувати рішення і врахувати інтереси різних груп.

4. Сервісна орієнтація влади

Держава в умовах демократії розглядається як надавач якісних публічних послуг. Зростає значення управлінської ефективності, індексів якості послуг, інновацій в обслуговуванні громадян.

5. Децентралізація

Передача повноважень і ресурсів на місцевий рівень дає змогу громадам самостійно визначати пріоритети розвитку, що є основою локальної демократії. Органи місцевого самоврядування стають ключовими гравцями в системі управління.

6. Кооперація та мережеві підходи

Демократичне управління дедалі більше ґрунтується на взаємодії з недержавними акторами: бізнесом, НУО, експертами. Формуються публічно-приватні партнерства, консультаційні структури, мережеві форми врядування.

Висновки. Реєстрація об'єднань громадян – це не лише адміністративна дія, а один із ключових індикаторів рівня демократії в країні. Україна, проходячи складний шлях де-

мократичних трансформацій, значно удосконалила цю сферу, однак виклики залишаються. Подальший розвиток можливий лише за умови поєднання цифрових інструментів, правових гарантій та відкритості державної системи до громадянської участі. Громадські об'єднання – це не лише інституції, а голос суспільства, який потребує вільного, захищеного та зручного механізму реалізації.

Управління в умовах демократизації вимагає якісної трансформації інституцій, практик та культури державної служби. Його основними ознаками стають відкритість, участь, партнерство та орієнтація на інтереси громадян. Така модель управління потребує постійного оновлення, розвитку компетенцій управлінців та глибшої інтеграції принципів демократії в усі рівні публічного адміністрування. Крім того, попри поступ, реєстраційна система громадських організацій стикається з низкою викликів. Серед них: бюрократичні бар'єри на місцях, зокрема в регіонах, де цифрові сервіси менш розвинуті; низька правова обізнаність ініціативних груп щодо статутної документації; проблеми зі статусом неприбутковості, який потребує окремої реєстрації в податкових органах; відсутність єдиної бази перевірки діяльності громадських організацій, що ускладнює моніторинг їх ефективності; політичний тиск на громадські ініціативи в окремих регіонах. До того ж, зміни до законодавства періодично викликають плутанину серед реєстраторів та ініціаторів нових об'єднань, що потребує постійного навчання кадрів.

Для подальшої оптимізації державної реєстрації об'єднань громадян в Україні необхідно вдосконалити цифрові сервіси, зокрема розширити функціонал порталу Дія для повної онлайн-реєстрації із цифровим підписом, забезпечити навчання для державних реєстраторів та громадських ініціаторів, уніфікувати механізм присвоєння статусу неприбутковості та інтегрувати податкову перевірку в загальну процедуру, створити єдиний національний портал для ГО з інформацією про їхню діяльність, фінансову прозорість,

партнерства, запровадити механізми електронної взаємодії між реєстраторами та банками, щоб полегшити відкриття рахунків. Крім того, слід розвивати партнерство між державою та громадськими структурами, залучаючи останніх до консультацій у формуванні політики.

Джерела:

1. Про громадські об'єднання: Закон України. 2012. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
2. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua>
3. Про відкритість використання публічних коштів: Закон України. 2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19#Text>
4. Ковальчук Т. В. Демократизація публічного управління: виклики для України. *Вісник НАДУ*. 2020. №3.

Marianna HOTRA

ORGANIZATIONAL AND ADMINISTRATIVE FEATURES OF THE STATE REGISTRATION OF CITIZENS' ASSOCIATIONS IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF DEMOCRATIC CHANGES

Key words: *public organizations, state registration, organizational and managerial features, changes and problems.*

In a democratic society, civil organizations are an important tool for citizens to express themselves, protect their rights and influence state policy. In the context of the transformation of public administration in Ukraine, especially after the Revolution of Dignity, the process of registering citizens' associations has undergone significant changes. These changes concern not only the regulatory and legal field, but also the administrative and organizational procedures that determine the interaction of the state with civil society.

To further optimize the state registration of citizens' associations in Ukraine, it is necessary to improve digital services, in particular, expand the functionality of the Diya portal for full online registration with a digital signature, provide training for state registrars and public initiators, unify the mechanism for assigning non-profit status and integrate tax audits into the general procedure, create a single national

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 3

portal for NGOs with information about their activities, financial transparency, partnerships, and introduce mechanisms for electronic interaction between registrars and banks to facilitate account opening.

УДК 323.1 (477)

Петро ГАБРИН,
*аспірант 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

ЕТНОНАЦІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА ЩОДО РОМІВ У РАМКАХ ЕТНОПОЛІТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СЛОВАЦЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ

Ключові слова: *етнонаціональна політика, етнополітичний менеджмент, публічне управління, публічне адміністрування, орган влади, ромська етнічна меншина, Словацька Республіка.*

Актуальність теми. Проблематика етнополітичного менеджменту в українській науці з державного управління залишається і по сьогодні напрямком з «багатьма невідомими». На думку Н. Підбережник, питання публічного управління у сфері етнополітичних відносин здебільшого розглядаються в контексті етнополітики загалом. Особливості публічного етнополітичного менеджменту в Україні на сучасному етапі практично залишаються поза увагою дослідників [3, с. 75]. На думку Н. Кічери, проблематика національних та

етнічних меншин є однією з найзатребуваніших тем сучасних наукових досліджень, з подальшим виробленням практичних рекомендації у сфері розробки та впровадження інструментів та механізмів практичної політики держави щодо меншин [2, с. 142]. Тим більше, особливості етнополітичного менеджменту сусідніх з Україною європейських країн потребують ґрунтовних та комплексних наукових досліджень, зокрема і по відношенню до ромських громад.

Виклад основного матеріалу. Словацька Республіка належить до країн Центрально-Східної Європи з поліетнічним складом населення. Ромська етнічна меншина нараховує біля 400 тис. осіб або 8 % від загальної кількості населення країни.

Український етнополітолог Михайло Зан розглядає етнополітичний менеджмент Словаччини на трьох рівнях – урядовому, парламентському та регіональному. На думку М. Зана, важливе місце у публічному адмініструванні етнополітики Словаччини на усіх рівнях займає врегулювання так званого «ромського питання» [1, с. 177].

Ми можемо запропонувати схожу «вужчу» структурно-функціональну модель державного етнополітичного менеджменту Словацької Республіки, який є дотичним або чітко спрямованим на ромську етнічну меншину і базується на таких управлінських рівнях:

1. Урядовий рівень:

а) урядовий Уповноважений СР у справах національних меншин / *Splnomocnenec vlády SR pre národnostné menšiny* (Акош Гороні / *Ákos Horony*). Акош Гороні також є заступником голови Ради уряду СР у справах національних меншин / *Rada vlády SR pre národnostné menšiny*. До складу Ради входять і четверо представників ромської етнічної меншини з правом голосу: Томаш Щука / *Tomáš Ščuka*, Зузана Гавірова / *Zuzana Havírová*, Беата Данішова / *Beáta Danišová* та Войтех Сайко / *Vojtech Szajkó*.

б) Рада уряду СР з прав людини, національних меншин та гендерної рівності / *Rada vlády SR pre ľudské práva, národ-*

nostné menšiny a rodovú rovnosť в структурі Міністерства юстиції СР / *Ministerstvo spravodlivosti SR*. Головою ради є міністр юстиції Словацької Республіки (Боріс Шушко / *Boris Susko*). Забезпеченням діяльності Ради також займаються Секретаріат та відділ прав людини Міністерства юстиції СР;

в) урядовий Уповноважений у справах ромських громад / *Splnomocnenec vlády SR pre rómske komunity* (Александр Дашко / *Alexander Daško*). Уповноваженому підпорядкований Офіс Уповноваженого уряду Словацької Республіки у справах ромських громад / *Úrad splnomocnenca vlády SR pre rómske komunity*, скор. – *ÚSVRK*. Саме посада Уповноваженого займає чільне місце у структурі сучасного етнополітичного менеджменту Словацької Республіки в аспекті проблематики ромської етнічної меншини;

г) Відділ культури національних меншин Міністерства культури СР / *Referát kultúry národnostných menšín, Ministerstvo kultúry SR* (Деніс Валент / *Denis Valent*).

2. Парламентський рівень:

а) особисте парламентське представництво – шестеро ромських депутатів у складі Національної Ради СР зразка 2023 року: Петер Поллак-молодший / *Peter Pollák jr.*, Вільям Танко / *Viliam Tankó*, Лукаш Бужо / *Lukáš Bužo*, Анежка Шкопова / *Anežka Škopová* (від коаліції «Оляно та друзі» + «Християнський союз» + «Для людей»), Ірена Біхарієва / *Irena Bihariová*, Інгрід Косова / *Ingrid Kosová* (від політичної партії «Прогресивна Словаччина»);

б) Комітет Національної Ради СР з прав людини та національних меншин / *Výbor Národnej rady SR pre ľudské práva a národnostné menšiny* (голова комітету Луція Плавакова / *Lucia Plaváková*). Одним із двох заступників голови Комітету є ромський депутат Петер Поллак-молодший / *Peter Pollák jr.*

3. Регіональний рівень:

а) регіональні відокремлені підрозділи / регіональні офіси Уповноваженого уряду Словацької Республіки у справах ромських громад. Десять представництв у містах Банська

Бистриця, Гуменне, Кежмарок, Кошиці, Михайлівці, Нітра, Пряшів, Рімавська Сobotа, Спішська Нова Весь та Свидник;

б) комісії/комітети при регіональних органах влади, які також займаються питаннями ромських громад. Наприклад, комісія з питань культури та національних меншин при Представництві Пряшівського самоврядного краю / *Komisia kultúry a národnostných menšín pri Zastupiteľstve Prešovského samosprávneho kraja* (Вера Лещакова / *Viera Leščáková*).

в) представництво ромів в органах місцевого самоврядування (обрані міські та сільські голови, депутати). За результатами моніторингу місцевих виборів 2014–2022 років, проведеному аналітиками з Інституту Матея Бели, кількість обраних ромських міських/сільських голів постійно зростала: у 2014 р. – 38 представників, у 2018 р. – 44, у 2022 р. – 52 (найбільше у Банськобистрицькому – 19, Пряшівському – 15 та Кошицькому краях – 14) [4].

Зауважимо, що з приходом до влади уряду Роберта Фіца за результатами парламентських виборів восени 2023 року, відбулися нові призначення керівників, відповідальних за розробку та реалізацію етнополітичного менеджменту по відношенню до ромських громад.

Слід вказати і на важливу роль Фонду підтримки культури національних меншин «Култ мінор» / *Fond na podporu kultúry národnostných menšín KULT MINOR* (голова Фонду Алена Кованова / *Alena Kotvanová*) у напрямку культурної та інформаційно-просвітницької роботи з ромськими громадами, пропаганди ромської історії, культури і традицій. Головним завданням Фонду є пропорційний розподіл державних коштів поміж тринадцяти етнічних громад Словацької Республіки, включаючи ромську, на реалізацію культурних потреб.

Якщо розглядати публічний етнополітичний менеджмент в ширшому значенні, то можна виокремити і рівень громадського управління у ромських громадах Словаччини. До нього відносяться, зокрема, такі інституції як ромські / про-ромські громадські організації, благодійні фонди, релігійні

установи. Вони активно взаємодіють з державними та місцевими органами влади у різних напрямках життєдіяльності ромських громад.

Колишній урядовий Уповноважений у справах ромських громад Ян Геро / *Ján Hero* зазначає, що результатом ефективних управлінських дій у ромських громадах Словаччини повинно стати вирішення не національних, а соціально-економічних проблем [5, s. 22].

Висновки. Трирівнева загальна структура етнополітичного менеджменту Словаччини (уряд, парламент, регіони) може бути застосована і до «вужчої» структурно-функціональної управлінської моделі по відношенню до ромської етнічної меншини. Досвід словацького етнополітичного менеджменту у сфері управління ромським населенням є важливим для подальших досліджень на предмет впровадження найкращих моделей/практик/інклюзій у ромських громадах України.

Джерела:

1. Зан М.П. Порівняльний аналіз етнополітичного менеджменту в Словацькій Республіці та Україні (за результатами експертного опитування). *Політикус*. 2020. Вип. 2. С. 177–184.

2. Кічера Н.М. Нормативно-правові механізми суспільної інтеграції ромської етнічної громади в Словацькій Республіці: досвід для України. *Науковий журнал «Політикус»*. 2023. Вип. 1. С. 142–146.

3. Підбережник Н. Реалізація публічного етнополітичного менеджменту в Україні на сучасному етапі. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 4 (72). С. 74–78.

4. IMB: Slovensko má po voľbách rekordný počet rómskych starostov a starostiek. *Inštitút Mateja Bela*. 06.11.2022. URL: <https://www.institutmatejabela.sk/post/imb-slovensko-m%C3%A1-po-vo%C4%BEB%C3%A1ch-rekordn%C3%BD-po%C4%8Detr%C3%B3mskych-starostov-a-starostiek>

5. Hero J. Postavenie rómskej národnostnej menšiny v kontexte jej vlastnej štruktúry. *Menšinové práva a ich legislatívna úprava. Príspevky z konferencie Úradu splnomocnenca vlády Slovenskej republiky pre*

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 3

národnostné menšiny. Bratislava: Centrum polygrafických služieb, p. o. MV SR, 2023 S. 22–24.

Petro HABRYN

ETHNO-NATIONAL POLICY REGARDING ROMA IN THE FRAMEWORK OF ETHNO-POLITICAL MANAGEMENT OF THE SLOVAK REPUBLIC

Key words: *ethno-national policy, ethno-political management, public administration, public administration, authority, Roma ethnic minority, Slovak Republic.*

The issue of ethno-political management in Ukrainian public administration science remains to this day a direction with "many unknowns". Some researchers believe that issues of public administration in the field of ethno-political relations are mostly considered in the context of ethno-politics in general, and the features of public ethno-political management in Ukraine at the present stage practically remain out of the attention of researchers. Others, that the issue of national and ethnic minorities is one of the most popular topics of modern scientific research, with the subsequent development of practical recommendations in the field of development and implementation of instruments and mechanisms of practical state policy towards minorities. Moreover, the peculiarities of ethnopolitical management of European countries neighboring Ukraine require thorough and comprehensive scientific research, in particular in relation to Roma communities.

Therefore, the material focuses on the Slovak Republic, which belongs to the countries of Central and Eastern Europe with a multi-ethnic population, and the Roma ethnic minority numbers about 400 thousand people or 8% of the total population of the country.

УДК 502.34:351.777

Юрій ЛЕВЧУК

*аспірант 3-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 ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Ключові слова: *екологічна безпека, публічно-управлінські рішення, інновації, відновлення довкілля.*

Актуальність теми. Проблема екологічної безпеки в ХХІ столітті вийшла за межі виключно наукової чи природоохоронної дискусії – вона стала викликом для систем публічного управління. Зміни клімату, деградація довкілля, забруднення води та повітря вимагають не лише політичної волі, а й впровадження інноваційних рішень. Публічне управління в цій сфері має відповідати сучасним викликам, створюючи умови для сталого розвитку, екологічної відповідальності та ефективного державного регулювання.

Виклад основного матеріалу. Актуалізуємо увагу тут на ролі публічного управління у гарантуванні захисту екологічної безпеки. Публічне управління відіграє ключову роль у формуванні екологічної політики за допомогою:

- розробки законодавчих і регуляторних актів;
- контролю за дотриманням норм екобезпеки;

- стимулювання впровадження екотехнологій;
- координації між державою, бізнесом і громадськістю.

Наголосимо, що успішна екологічна політика можлива лише за умови, що держава не лише реагує на екологічні катастрофи, а й діє проактивно, тобто так, що формує і супроводжує реалізацію екологічно орієнтованої інноваційної стратегії.

У даному контексті важливими є інновації як інструмент екологічної трансформації. Зокрема, інновації у сфері екобезпеки включають:

- чисті технології (очищення води, переробка відходів, зниження викидів CO₂);
- зелена енергетика (вітрова, сонячна, біоенергетика);
- інтелектуальні системи моніторингу довкілля (сенсори, дрони, супутникові дані);
- цифрові платформи прозорості (е-доступ до екологічної інформації).

Держава має створити умови для масштабного впровадження цих інновацій шляхом:

- фінансових стимулів (грантів, пільг, зелених інвестицій);
- змін у системі державних закупівель;
- публічного партнерства з науковими установами та бізнесом.

Серед основних публічно-управлінських вимог до інновацій слід виділити:

1. *Системність та інтеграція.* Інновації мають впроваджуватися не фрагментарно, а в контексті загальної екостратегії держави. Наприклад, «Національна стратегія управління відходами» має бути пов'язана з цілями кліматичної політики, транспортною та енергетичною реформами.

2. *Нормативно-правова відповідність.* Інновації повинні бути закріплені в законодавстві та супроводжуватись чіткими: стандартами безпеки; процедурою сертифікації; механізмами відповідальності. Особливе значення має гармонізація

із європейськими екологічними директивами, особливо у рамках євроінтеграційних зобов'язань України.

3. *Фінансова сталість*. Інновації потребують інвестицій. Тому держава повинна: створювати фінансові механізми залучення інвестицій; підтримувати публічно-приватні партнерства; формувати зелені бюджети на рівні місцевого самоврядування.

4. *Прозорість і громадський контроль*. Залучення громадськості до оцінки впливу інновацій (наприклад, в процесі ЕІА – оцінки впливу на довкілля) забезпечує: підзвітність влади; запобігання маніпуляціям; підвищення суспільної довіри.

5. *Моніторинг і цифрова трансформація*. Публічне управління повинно базуватись на даних у реальному часі. Наприклад: автоматичні станції моніторингу повітря (як у Києві, Дніпрі, Львові); онлайн-карти забруднення; аналітика великих даних (Big Data) у прогнозах екозагроз. Це дозволяє ухвалювати точні, оперативні та ефективні рішення.

Серед прикладів інноваційного управління екобезпекою в Україні можна назвати:

- Проєкт EcoCity – інтерактивна платформа моніторингу якості повітря з відкритими даними.
- Пілотні проєкти енергомодернізації шкіл, дитсадків та лікарень на основі ЕСКО-контрактів.
- Електронна система оцінки впливу на довкілля (eia.gov.ua) – цифрова платформа для прозорих оцінок екопроєктів.
- Інноваційні методи поводження з відходами в громадах: впровадження сортування, біогазових установок, переробних кооперативів.

Такі проєкти демонструють, що інновації в екобезпеці – не лише технічне нововведення, а частина нової культури управління.

Визначимо головні виклики на шляху інноваційної екополітики в сучасних умовах розвитку України. Серед основних перешкод:

- фрагментованість управлінських рішень;
- недостатня координація між центральною і місцевою владою;
- корупційні ризики в екологічному контролі;
- відсутність довгострокового планування;
- інституційна слабкість державних органів.

Також відчутний брак підготовлених кадрів у сфері еко-технологій та екоменеджменту обмежує темпи модернізації. Важливим є й алгоритм прийняття рішень щодо контрзаходів у разі забруднення довкілля [1].

Отже, публічно-управлінські вимоги до інновацій у сфері екологічної безпеки мають забезпечити системність, ефективність, прозорість та сталість екологічних трансформацій. Успішне впровадження екологічних інновацій неможливе без активної участі держави як координатора, гаранта нормативного поля та інвестора. Водночас лише партнерство з громадськістю, наукою та бізнесом здатне забезпечити сталий розвиток. Майбутнє екологічної безпеки України – за інноваційним, відкритим і відповідальним публічним управлінням.

Однак, мусимо розуміти, що сучасна російсько-українська війна спричинила масштабні екологічні збитки, наслідки яких позначатимуться на довкіллі України десятиліттями. Про це вже сьогодні говорять вчені на міжнародних науково-практичних конференціях [2]. Забруднення ґрунтів, водних ресурсів, повітря, знищення природоохоронних територій, лісів та біорізноманіття – усе це потребує не тільки відновлення, а й кардинального переосмислення підходів до екологічної безпеки. У повоєнний період ключову роль має відіграти інноваційна публічна політика, зорієнтована на сучасні технології, прозорість рішень та участь громадян.

Щодо нових викликів для екологічної безпеки після завершення війни, то необхідно підкреслити, що станом на 2025

рік зафіксовано тисячі випадків пошкодження об'єктів інфраструктури з викидами токсичних речовин, руйнування промислових підприємств, хімічних складів, ГЕС і ТЕС. Зокрема, найбільш проблемними є:

- забруднення земель важкими металами, вибухонебезпечними залишками (снарядами, мінами);
- руйнування гідрологічних режимів річок (зокрема після підриву Каховської ГЕС);
- підвищення ризику техногенних катастроф;
- знищення екосистем у зонах бойових дій.

Ці виклики потребують адаптації системи публічного управління до умов воєнного та повоєнного часу шляхом застосування інноваційних підходів.

Необхідно буде оновити й публічно-управлінські вимоги до інновацій. Так, інновації в екологічній безпеці мають бути інтегровані у національні та регіональні стратегії відновлення. Створення окремої Національної стратегії екологічної безпеки після війни з урахуванням принципів сталого розвитку та євроінтеграції є нагальною потребою.

Не обійтись і без технологічної модернізації. Такі інновації повинні включати:

- екологічний моніторинг у реальному часі з використанням супутникових технологій, дронів, IoT-датчиків;
- системи оцінки екологічних збитків на основі штучного інтелекту;
- очисні та утилізаційні технології нового покоління;
- цифрову карту екологічних ризиків з відкритим доступом.

Особливу увагу слід приділити інституційній спроможності. Адже ефективне впровадження інновацій неможливе без зміцнення інституцій:

- розширення повноважень Міндовкілля у сфері контролю та координації відновлення;
- діяльність інституції з ліквідації екологічних наслідків війни;

- навчання та підвищення кваліфікації кадрів екологічних служб, особливо на рівні територіальних громад.

При збереженні демократичного режиму в Україні, важливим кроком демократизації буде громадська участь і прозорість взаємодії влади й соціуму. Сучасні ж публічні вимоги включають інклюзивність екологічної політики. Це означає забезпечення доступу громадськості до екологічної інформації, участь громад у плануванні відновлення природного середовища, розвиток платформ електронної демократії у сфері довкілля (e-Environment) [4-5].

Варто зазначити, що інновації потребують залучення міжнародних ресурсів – фінансових, технологічних та експертних. Серед пріоритетних напрямів буде співпраця з ЄС у межах Зеленого курсу (Green Deal), адаптація стандартів НАТО щодо екологічної безпеки в армії, участь у програмах UNEP, UNDP, World Bank щодо післявоєнної реабілітації довкілля. Щодо прикладних можливих інновацій можна назвати: системи розмінування з екологічною оцінкою територій, модулі мобільної утилізації забрудненого ґрунту, платформи для прогнозування кліматичних наслідків бойових дій, інтерактивні платформи екомоніторингу в громадах (EcoMap), пілотні проекти з фіторе mediaції (очищення територій рослинами) [3; 6-7].

Висновки. Екологічна безпека після війни вимагає не просто відновлення довкілля, а й нової якості управління, заснованої на інноваційних підходах. Публічно-управлінські вимоги повинні передбачати стратегічне бачення, відкритість, технологічну гнучкість та співпрацю з громадянським суспільством. Лише за таких умов Україна зможе подолати екологічні наслідки війни та сформувати безпечне і стале середовище для майбутніх поколінь.

Джерела:

1. Войціцький В. М., Хижняк С. В., Мідик С. В., Лапоша О. А., Полтавченко Т. В. Алгоритм прийняття рішення щодо контрзаходів у разі забруднення екотоксикантами довкілля. *Екологічні науки*.

2020. № 2(1). С. 129-132. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekolnauk_2020_2\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekolnauk_2020_2(1)_23).

2. Екологічна безпека в умовах війни: збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 21 листопада 2024 року. Львів: ЛДУБЖД, 2024. 230 с.

3. Європейський зелений курс (European Green Deal): Напрями інтеграції екологічної політики України. URL: <https://ec.europa.eu>

4. Національний інститут стратегічних досліджень: Аналітичні записки про виклики екобезпеки в умовах війни. URL: <https://niss.gov.ua>

5. Офіційні звіти про екологічні збитки. *Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України*. URL: <https://mepr.gov.ua>

6. Програма ООН з навколишнього середовища (UNEP): Аналітика щодо впливу війни на довкілля. URL: <https://www.unep.org>

7. Світовий банк (World Bank). Звіт про потреби післявоєнного відновлення України. URL: <https://www.worldbank.org>

Yuriy LEVCHUK

PUBLIC ADMINISTRATIVE REQUIREMENTS FOR INNOVATIONS IN THE SPHERE OF ENVIRONMENTAL SAFETY

Key words: *environmental safety, public administrative decisions, innovations, environmental restoration.*

The problem of environmental safety in the 21st century has gone beyond the limits of exclusively scientific or environmental discussion - it has become a challenge for public administration systems. Climate change, environmental degradation, water and air pollution require not only political will, but also the implementation of innovative solutions. Public administration in this area must meet modern challenges, creating conditions for sustainable development, environmental responsibility and effective state regulation.

Presentation of the material. Here we focus on the role of public administration in guaranteeing the protection of environmental safety.

УДК 351.74:004.6

Дмитро ЧОРНИЙ,
*аспірант 3-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

РОЛЬ ГЕОІНФОРМАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

***Ключові слова:** геоінформаційна система, цифрова трансформація, державне управління, просторові дані, публічні сервіси.*

Актуальність теми. У статті розглянуто роль геоінформаційних моделей як інструменту цифрової трансформації державного управління. Проаналізовано основні напрями застосування геоінформаційних систем (ГІС) у публічному управлінні, зокрема у сфері містобудування, екології, надзвичайних ситуацій і надання адміністративних послуг. Виокремлено основні виклики та перспективи розвитку ГІС в Україні. Зроблено висновок щодо доцільності стратегічного впровадження ГІС для підвищення прозорості, ефективності та аналітичного рівня державного управління.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація державного управління вимагає впровадження інструментів, які забезпечують оперативність, точність та обґрунтованість

управлінських рішень. Геоінформаційні системи (ГІС) є одним із таких інструментів, що дозволяє інтегрувати просторові дані у процеси аналізу та планування. В умовах розвитку «смарт-держави» та діджиталізації публічних послуг ГІС стають базовою технологією для ефективного управління ресурсами, територіями та ризиками.

Геоінформаційні моделі являють собою математико-просторові структури, які поєднують географічну інформацію з атрибутивними характеристиками об'єктів. Вони ґрунтуються на принципах просторового аналізу, багатовимірного моделювання та цифрової картографії. Основним призначенням є підтримка управлінських рішень через візуалізацію даних, оцінку ризиків, прогнозування сценаріїв розвитку.

Методологічно, ГІС спираються на поєднання системного підходу, інструментів Big Data, дистанційного зондування Землі (ДЗЗ) та засобів цифрової аналітики.

Щодо практичне застосування ГІС у державному управлінні, то виділимо основні їх групи.

1. Містобудування та просторове планування. ГІС забезпечують створення електронних кадастрів, моніторинг забудови, моделювання транспортних та соціальних мереж. Це дозволяє враховувати реальні просторові обмеження при розробці генеральних планів.

2. Екологічний моніторинг. Системи моніторингу забруднення повітря, води, стану зелених зон дають змогу органам влади ухвалювати обґрунтовані рішення щодо охорони довкілля.

3. Управління ризиками та надзвичайними ситуаціями. ГІС моделі дозволяють створювати карти ризиків (пожеж, підтоплень, техногенних аварій), що є критично важливим для оперативного реагування.

4. Адміністративні послуги та цифрові сервіси. Інтеграція геоданих у публічні сервіси (наприклад, Портал відкритих даних, Дія.Гео, Geoport.gov.ua) забезпечує прозорість доступу громадян до інформації про інфраструктуру, зони обмежень, земельні ділянки тощо [2].

Після завершення широкомасштабної війни в Україні значно зросла потреба в інноваційних інструментах для ефективного державного управління, особливо в умовах відновлення інфраструктури, управління ресурсами, безпеки населення та просторового планування. Одним із ключових інструментів, що відіграє важливу роль у цих процесах, є геоінформаційні системи (ГІС). Вони дозволяють інтегрувати, аналізувати та візуалізувати просторові дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Зокрема, виділимо за такими значеннями:

ГІС для відновлення зруйнованої інфраструктури. Після війни багато територій зазнали значних руйнувань – дороги, мости, об'єкти житлової та критичної інфраструктури. За допомогою ГІС можливо: створити інтерактивні карти руйнувань та пріоритетності відновлення, відстежувати хід відновлювальних робіт, інтегрувати фото- і відеодані з дронів для верифікації стану об'єктів, координувати дії різних підрядників та органів влади в реальному часі. Наприклад, ГІС-платформи використовуються для створення електронних мап об'єктів, що потребують ремонту, із зазначенням їхнього статусу, оцінкою збитків та джерелами фінансування.

Управління демографічною ситуацією та міграцією. Після масових переміщень населення через бойові дії держава стикається з необхідністю моніторингу демографічних змін. ГІС у цьому контексті дозволяє: відображати переміщення внутрішньо переміщених осіб (ВПО), аналізувати навантаження на інфраструктуру приймаючих громад, планувати розміщення тимчасового та постійного житла, формувати соціальні та медичні послуги з урахуванням просторової концентрації населення. Завдяки ГІС можна приймати оперативні рішення щодо переміщення ресурсів (наприклад, мобільних амбулаторій) туди, де є найбільша потреба.

Моніторинг екологічної безпеки. Воєнні дії спричинили численні екологічні катастрофи: забруднення ґрунтів, води, повітря, а також руйнування промислових об'єктів. ГІС дає змогу: виявляти та картографувати зони екологічного

лиха, визначати джерела забруднення (наприклад, нафтобази, хімічні заводи), оцінювати рівень ризиків для населення, формувати плани рекультивації та відновлення. Наприклад, Міністерство захисту довкілля може використовувати ГІС-дані для фіксації екологічних злочинів та звернення до міжнародних судових інстанцій.

Просторове планування та відбудова громад. В умовах післявоєнного відновлення виникає потреба в новому підході до просторового планування: будівництва нових житлових масивів, лікарень, шкіл, доріг. ГІС допомагає: створювати моделі майбутнього розвитку територій, аналізувати ризики забудови (наприклад, сейсмічні зони, ризик підтоплення), забезпечувати участь громадян через публічні онлайн-карти та обговорення, оптимізувати розміщення інфраструктури відповідно до потреб населення. Це особливо актуально для територій, які були звільнені, але ще не мають актуальної містобудівної документації.

Забезпечення безпеки та розмінування. ГІС є ключовим інструментом для картографування замінованих територій та контролю за процесом їх розмінування. Державна служба з надзвичайних ситуацій (ДСНС), міжнародні організації та військові використовують ГІС для: створення актуальних мап мінної небезпеки, визначення маршрутів безпечного переміщення, інформування населення через відкриті платформи, пріоритизації робіт із розмінування залежно від щільності населення чи сільськогосподарського призначення території.

Підзвітність, прозорість і участь громадськості. ГІС-технології сприяють публічному контролю за діями органів влади. Наприклад: онлайн-карти відновлювальних робіт можуть показувати, які об'єкти вже відновлено, а які ще очікують ремонту, громадяни можуть повідомляти про проблеми через інтерактивні сервіси, візуалізація даних підвищує довіру до влади та забезпечує контроль за використанням коштів.

Таким чином, геоінформаційні системи – це не просто цифрові мапи, а комплексні аналітичні інструменти, які здатні значно підвищити ефективність державного управління в умовах відбудови країни після війни. Їхнє впровадження дає змогу приймати рішення на основі реальних даних, мінімізувати ризики, оптимізувати витрати та зробити процеси управління прозорими й підконтрольними суспільству. У післявоєнній Україні ГІС мають стати невід'ємною частиною цифрової трансформації держави.

Основні виклики впровадження геоінформаційних систем (ГІС) у державному управлінні після війни вбачаємо в наступному.

1. Нестача стандартів та відсутність єдиного просторового середовища.
2. Фінансові обмеження для органів місцевого самоврядування.
3. Недостатня підготовка персоналу до роботи з просторовими даними.
4. Загрози кібербезпеці та питання захисту персональних геоданих.

Попри високий потенціал геоінформаційних систем у повоєнному відновленні України, їх ефективне впровадження стикається з низкою серйозних викликів. Ці труднощі мають як технічний, так і інституційний характер, і вимагають системного підходу з боку держави, громад та міжнародних партнерів.

Один із найбільших викликів – це нестача актуальних, достовірних та структурованих геоданих, зокрема: зруйновані архіви або втрачена документація внаслідок бойових дій, відсутність єдиного національного геопорталу, дублювання або несумісність даних між різними відомствами (наприклад, Держгеокадастр, Мінінфраструктури, органи місцевого самоврядування). Як результат, утруднене планування, зниження точності рішень, неможливість інтеграції даних для комплексного аналізу.

Впровадження та підтримка ГІС вимагає висококваліфікованих фахівців – картографів, аналітиків, геоінформатиків. Але в багатьох органах місцевого самоврядування відсутні такі фахівці, частина спеціалістів емігрувала або мобілізована, державні установи не завжди можуть конкурувати із приватним сектором у зарплатах. Як результат, розробка програм підготовки та перекваліфікації, співпраця з ВНЗ, залучення молоді до цифрових сервісів держави.

Багато органів місцевого самоврядування не мають сучасної комп'ютерної техніки, ліцензійного ПЗ або надійного інтернету. Це унеможливує повноцінну роботу з ГІС, особливо в сільських або деокупованих районах через відсутність серверної інфраструктури, нестабільне електропостачання, використання застарілого програмного забезпечення. Як результат, централізовані хмарні платформи, підтримка донорів та міжнародних проєктів.

Різні органи влади мають власні геоінформаційні рішення, які не інтегруються між собою: кожна установа створює «свою карту» без узгодження із загальною архітектурою, брак єдиних стандартів і протоколів обміну просторовими даними, відсутність централізованого органу, що координує ГІС-політику на національному рівні. Як результат, дублювання витрат, фрагментація даних, зниження ефективності управління.

В умовах війни і кібервійни особливо актуальними є виклики, пов'язані з ризиками витоку конфіденційної геоінформації (розташування об'єктів критичної інфраструктури, логістики тощо), кібератаками на геосервіси, відсутністю чітких протоколів контролю доступу до чутливих шарів даних. Як результат, впровадження політик кібербезпеки, шифрування даних, розмежування доступу для користувачів.

В умовах післявоєнної економічної кризи місцеві бюджети не завжди мають ресурси для придбання комерційних ГІС-продуктів, ліцензування баз даних, залучення кваліфікованих фахівців. Як результат, використання відкритих (open

source) рішень, партнерство з донорами, участь у грантових програмах.

Часто керівники органів влади не усвідомлюють потенціалу ГІС у прийнятті рішень. Відповідно ГІС сприймається як «технічна картинка», а не як аналітичний інструмент, рішення приймаються без залучення просторового аналізу, інвестиції в ГІС не пріоритетизуються.

Загалом, впровадження геоінформаційних систем у після-воєнний період є стратегічно важливим для України. Проте, без подолання вищезгаданих викликів ефективно використання ГІС у державному управлінні буде ускладненим. Необхідна узгоджена політика держави щодо стандартизації, підготовки кадрів, цифрової безпеки та інтеграції даних. Лише комплексний підхід дозволить реалізувати потенціал ГІС як фундаменту цифрової трансформації країни.

Цифрова трансформація держави неможлива без розвитку ГІС. Інтеграція зі штучним інтелектом, використання дронів, автоматизоване картографування та аналітика в реальному часі дозволять реалізувати концепції Smart City та Smart Governance. Потрібна міжвідомча координація, державна підтримка та створення єдиного геопросторового реєстру [3].

Після завершення активної фази війни Україна вступає у тривалий етап відбудови, відновлення територій, модернізації управлінських процесів та зміцнення інституцій. У цьому контексті геоінформаційні системи (ГІС) виступають не лише інструментом технічного характеру, а важливим компонентом цифрового державного управління, просторового планування та суспільного контролю. Перспективи їх розвитку є надзвичайно широкими і включають як технологічні, так і організаційні виміри.

У рамках державної політики цифровізації, яку реалізує Міністерство цифрової трансформації, ГІС мають стати невід'ємною частиною інформаційно-аналітичної інфраструктури уряду за допомогою створення Єдиного державного геопорталу для доступу до відкритих просторових даних,

інтеграції ГІС у платформи на кшталт «Дія», з можливістю відображення інфраструктурних об'єктів, стану довкілля, тощо, а також за допомогою застосування ГІС для управління земельними ресурсами, реєстрами нерухомості, водними об'єктами тощо. Так стануть відчутними зростання точності управлінських рішень, автоматизація дозвільних процедур, підвищення прозорості.

Післявоєнне відновлення потребує точного просторового планування. ГІС дозволять моделювати майбутній вигляд громад із урахуванням потреб населення, оцінювати вплив нових забудов на довкілля та мобільність, формувати цифрові "двійники міст" (digital twins), що імітують функціонування інфраструктури. Це сприятиме побудові сучасних, сталих, зручних для проживання середовищ із урахуванням принципів смарт-урбаністики.

У контексті майбутніх викликів – змін клімату, повторних воєнних загроз, техногенних аварій – ГІС можуть стати ключовим інструментом для управління ризиками через моделювання зон затоплень, пожеж, забруднення, прогнозування поширення екологічних наслідків руйнувань, оперативне реагування у разі надзвичайних ситуацій, формування адаптивної, проактивної системи цивільного захисту.

Зростає потреба і в новому поколінні спеціалістів з геоінформаційних технологій. Перспективи включають розширення профільних освітніх програм у ВНЗ, створення центрів компетенцій у сфері ГІС у регіонах, співпрацю з міжнародними освітніми проектами (наприклад, Erasmus+, Copernicus), розвиток стартапів і інновацій на основі відкритих геоданих для формування внутрішнього ринку ГІС-послуг і конкурентоздатних фахівців.

Чимало міжнародних організацій (UNDP, USAID, GIZ, Світовий банк) уже підтримують проекти, пов'язані з картографуванням, моніторингом екології, відновленням інфраструктури. У перспективі це дасть розширення проектів технічної допомоги, перенесення європейських практик ГІС-управління в Україну, використання супутникових даних та техно-

логії дистанційного зондування Землі (ДЗЗ), прискорення модернізації українських геосистем на основі світового досвіду.

Для системи публічного управління ГІС-технології сприяють розвитку електронної демократії та участі громадян у плануванні (онлайн-карти звернень громадян, проблем інфраструктури, інтерактивні платформи для обговорення змін до генпланів, моніторинг використання публічних фінансів через просторову візуалізацію). Це сприятиме зростанню довіри до влади та підзвітності органів управління [1].

Висновки. У післявоєнний період ГІС в Україні перестають бути виключно інженерним чи картографічним інструментом. Вони набувають стратегічного значення для формування стійкої, прозорої, ефективної моделі державного управління, орієнтованої на дані. За умов правильної державної політики, інвестицій у інфраструктуру та людський капітал, ГІС можуть стати одним із ключових двигунів цифрової трансформації країни та її повоєнного відродження.

Геоінформаційні моделі є ключовим елементом цифрової трансформації державного управління. Їх застосування сприяє прийняттю обґрунтованих, прозорих рішень, ефективного управлінню просторовими ресурсами та підвищенню якості публічних сервісів. Успішне впровадження ГІС залежить від створення нормативної, технічної та кадрової бази, а також стратегічного бачення на національному рівні.

Джерела:

1. Геоінформаційні системи у публічному управлінні: навч. посіб. / за ред. О.І. Баранова. К.: НАДУ, 2020.
2. Дія.Гео – цифровий геосервіс Мінцифри. URL: <https://diia.gov.ua/>
3. Портал відкритих геоданих України. URL: <https://geoportals.gov.ua/>

Dmytro CHORNYJ

THE ROLE OF GEOINFORMATION MODELS AS A TOOL FOR DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

Key words: *geographic information system, digital transformation, public administration, spatial data, public services.*

The article considers the role of geographic information models as a tool for digital transformation of public administration. The main areas of application of geographic information systems (GIS) in public administration are analyzed, in particular in the field of urban planning, ecology, emergencies and the provision of administrative services. The main challenges and prospects for the development of GIS in Ukraine are identified. A conclusion is made on the feasibility of strategic implementation of GIS to increase transparency, efficiency and analytical level of public administration.

Digital transformation of public administration requires the implementation of tools that ensure efficiency, accuracy and validity of management decisions. Geographic Information Systems (GIS) are one such tool that allows integrating spatial data into analysis and planning processes. In the context of the development of the "smart state" and the digitalization of public services, GIS is becoming a basic technology for effective management of resources, territories and risks.

УДК 332.1:004

Роман ФІЛПИШИН,
*аспірант 3-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

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІСЛЯ ЗАВЕРШЕННЯ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

***Ключові слова:** стратегічне управління, територіальний розвиток, цифрова трансформація, післявоєнна відбудова, публічне управління, цифрове врядування.*

Актуальність теми. Завершення російсько-української війни відкриває перед Україною нову фазу відбудови та модернізації. У центрі цього процесу перебуває стратегічне управління територіальним розвитком, що має забезпечити відновлення зруйнованих територій, відновлення економічної активності, соціальну інтеграцію постраждалих громад і підвищення якості життя населення. Одночасно цифрова трансформація державного управління та суспільства в цілому відкриває нові можливості для планування, моніторингу та реалізації регіональної політики.

Тому в статті розглядаються ключові аспекти стратегічного управління територіальним розвитком України в умовах цифрової трансформації, що набуває особливої актуальності у післявоєнний період. Визначено основні виклики, пов'язані з відновленням інфраструктури, демографічними змінами, екологічними загрозами, а також можливості цифрових технологій у процесі стратегічного планування. Акцент зроблено на необхідності адаптації управлінських практик до умов цифрової епохи та посиленні ролі інклюзивного й прозорого управління на регіональному рівні.

Метою цієї статті є визначення особливостей стратегічного управління територіальним розвитком в умовах цифровізації та формування підходів до інтеграції цифрових інструментів у післявоєнне відновлення.

Виклад основного матеріалу. Війна привнесла нові виклики для територіального розвитку. Після завершення російсько-української війни Україна стикається з масштабними викликами відновлення та розвитку постраждалих територій. Одночасно країна активно інтегрує цифрові технології в усі сфери суспільного життя. Це створює нові можливості для стратегічного управління територіальним розвитком, але водночас потребує нових підходів, інструментів і моделей управління. Цифрова трансформація стає не просто інструментом модернізації, а ключовим фактором у формуванні сучасної політики регіонального розвитку.

Особливу увагу слід буде звернути на повоєнний формат цього процесу. В умовах завершення бойових дій стратегічне управління регіональним розвитком потребує врахування таких проблем: 1) інфраструктурні втрати – зруйновані об'єкти критичної інфраструктури, житловий фонд, транспортні мережі; 2) соціально-демографічна трансформація – масова внутрішня та зовнішня міграція,

зменшення трудових ресурсів, нерівномірний розвиток регіонів; 3) екологічні ризики – наслідки збройного конфлікту включають мінування територій, забруднення вод і ґрунтів, руйнування природних середовищ; соціальна вразливість – повернення ветеранів, інтеграція ВПО, психологічна реабілітація.

Ці фактори зумовлюють необхідність багаторівневого, довгострокового та адаптивного планування, яке поєднує ресурсну, просторову та соціальну політику.

Але слід цифрову трансформацію завжди розглядати як чинник модернізації управління. Сучасні цифрові технології дають змогу кардинально змінити підходи до стратегічного управління:

- *Аналітика великих даних (Big Data)* забезпечує прийняття обґрунтованих рішень на основі актуальної інформації про соціально-економічні процеси.

- *Геоінформаційні системи (ГІС)* дозволяють здійснювати просторове планування, моделювати ризики та оцінювати альтернативні сценарії розвитку.

- *Електронне врядування* сприяє підвищенню прозорості, залученню громадськості та децентралізації рішень.

- *Цифрові платформи управління проектами* дозволяють ефективно координувати дії між державними установами, громадами, донорами та бізнесом.

Ці інструменти дають можливість створити інноваційне середовище управління, що базується на швидкому зворотному зв'язку, гнучкому реагуванні та активній участі громад.

Попри війну необхідно чітко визначати стратегічні орієнтири в цифрову епоху. Для ефективного територіального розвитку в умовах цифрової трансформації доцільно реалізовувати такі підходи:

- *Модель «розумної спеціалізації» (Smart Specialization)* – фокус на унікальних перевагах регіону з урахуванням цифрових можливостей.

- *Інтеграція цифрових індикаторів у стратегічне планування* – автоматизоване оновлення даних та їх використання в стратегічних документах.

- *Інклюзивне управління* – залучення громадян через електронні платформи участі, розвиток цифрової компетентності.

- *Підвищення кіберстійкості* – захист цифрових систем управління від зовнішніх загроз.

Важливими є й інституційні умови реалізації цифрової трансформації в управлінні. *Ефективність цифрових підходів залежить від наявності інституційної спроможності на регіональному та місцевому рівнях. Необхідними умовами є:*

- *Наявність національної та регіональної цифрової стратегії;*

- *Системна підготовка кадрів та цифрова грамотність публічних службовців;*

- *Інвестиції у цифрову інфраструктуру (широкосмуговий інтернет, дата-центри, цифрові реєстри);*

- *Створення умов для державно-приватного партнерства у сфері цифрового розвитку.*

Залучення міжнародної допомоги, а також координація з європейськими стандартами цифрового врядування (зокрема, згідно з принципами «Цифрового десятиліття» ЄС) також є важливою складовою.

Висновки. Після завершення війни Україна має унікальну можливість переосмислити та перезапустити систему територіального розвитку, зробивши її більш гнучкою, інноваційною та орієнтованою на людину. Цифрова трансформація стає не лише засобом модернізації, а й ключовим чинником формування сталого, безпечного та

інклюзивного розвитку регіонів. Ефективне стратегічне управління в цьому контексті вимагає нових компетентностей, прозорості, партнерств і безперервного оновлення управлінських практик на основі цифрових даних та інновацій.

В умовах цифрової трансформації стратегічне управління територіальним розвитком набуває нових змістових акцентів: динамічність, відкритість, заснованість на даних та участі громади. Тому після завершення війни для України це справді історичний шанс створити сучасну модель регіонального розвитку, яка базується на цифрових технологіях, інноваціях і партнерстві. Це вимагає не лише технічного оновлення, а й зміни управлінських підходів, оновлення законодавчої бази та зміцнення кадрового потенціалу.

Джерела:

1. Закон України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних». – № 554-IX, 2020.
2. Стратегія цифрової трансформації України до 2030 року. – Кабінет Міністрів України, 2022.
3. OECD. (2021). *Digital Government in Ukraine: Boosting the Digital Transformation of Public Services*. Paris: OECD Publishing.
4. Європейська Комісія. (2021). *Digital Compass: the European way for the Digital Decade*. Brussels.

Roman FILIPISHYN

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF TERRITORIAL DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION AFTER THE END OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

Key words: strategic management, territorial development, digital transformation, post-war reconstruction, public administration, digital governance.

The end of the Russian-Ukrainian war opens up a new phase of reconstruction and modernization for Ukraine. At the center of this process is strategic management of territorial development, which should ensure the restoration of destroyed territories, the restoration of economic activity, the social integration of affected communities and the improvement of the quality of life of the population. At the same time, the digital transformation of public administration and society as a whole opens up new opportunities for planning, monitoring and implementing regional policy.

Therefore, the article examines key aspects of strategic management of territorial development of Ukraine in the context of digital transformation, which is gaining particular relevance in the post-war period. The main challenges associated with the restoration of infrastructure, demographic changes, environmental threats, as well as the possibilities of digital technologies in the process of strategic planning are identified. The emphasis is on the need to adapt management practices to the conditions of the digital era and to strengthen the role of inclusive and transparent governance at the regional level.

The purpose of this article is to identify the features of strategic management of territorial development in the context of digitalization and to develop approaches to the integration of digital tools in post-war reconstruction.

* * *

УДК 352:330.341.1

Владислав КУШНІР,
*аспірант 3-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
Надія КІЧЕРА

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Ключові слова: територіальна громада, інновації, поствоєнне відновлення, публічне управління, цифрова трансформація, децентралізація.

Актуальність теми. У статті розглянуто інноваційні підходи до управління територіальними громадами в умовах післявоєнного періоду в Україні. Окреслено головні аспекти відновлення, включно з інфраструктурною реабілітацією, соціальною згуртованістю, економічною стійкістю та цифровою трансформацією. Автор аналізує роль лідерства, громадської участі, технологій та партнерств у побудові ефективного управління на місцевому рівні.

Виклад основного матеріалу. Війна, яку Росія розв'язала проти України, завдала значних руйнувань не лише інфраструктурі, а й соціально-економічній тканині місцевих громад. У таких умовах саме територіальні громади стають першою ланкою в системі національного відновлення. Водночас, відбудова має здійснюватися не лише через відновлення до довоєнного стану, а на основі принципів інноваційності, стійкості та ефективності. На це спрямовані змісти як національного законодавства, так і міжнародних програм [1-4].

Ця стаття має на меті окреслити ключові інноваційні підходи до управління територіальною громадою в післявоєнний період та виявити головні аспекти, на яких має будуватися ефективна модель місцевого управління.

Важливим є контекст поствоєнного відновлення з точки зору викликів і можливостей.

Післявоєнна Україна зіткнеться з низкою викликів. Серед них слід назвати:

- *Фізичне відновлення*: руйнування житла, шкіл, лікарень, доріг.
- *Демографічна криза*: вимушене переміщення, еміграція, зменшення працездатного населення.
- *Соціальна травматизація*: зростання запиту на психологічну допомогу, соціальну згуртованість.
- *Нестача ресурсів*: обмежені бюджети громад, залежність від зовнішньої допомоги.

Однак водночас з'являються й нові можливості, а саме: активізація міжнародної допомоги, мобілізація громадянського суспільства, посилення ролі цифрових рішень, оновлення підходів до місцевого самоврядування.

Інноваційні підходи до управління громадою зосереджені в декількох головних напрямках:

Цифровізація управління. Використання цифрових платформ і технологій є одним із найважливіших інструментів модернізації громад: електронні кабінети жителів і цифрові муніципальні сервіси; відкриті бюджети та інтерактивні дашборди; ГІС-картування пошкодженої інфраструктури; автоматизація комунального управління (Smart City на рівні громади).

Інклюзивне планування та партисипація. Розробка стратегій відновлення з активною участю громадян дозволяє: краще враховувати локальні потреби; зміцнювати довіру між владою та мешканцями; підвищувати якість управлінських рішень. Ефективним інструментом є неурядові організації, громадські ради, цифрові опитування, бюджет участі.

Відкриті інноваційні платформи та партнерства. Інноваційне управління передбачає залучення: локального бізнесу як партнера відновлення; міжнародних донорів і НГО; освітніх та дослідницьких установ. Це дозволяє створити локальні хаби відновлення, де поєднуються інвестиції, знання й управлінські ресурси.

Головні аспекти відновлення територіальних громад.

Інфраструктурна модернізація. Відновлення має базуватись на принципах енергоефективності, екологічності та стійкості. Це передбачає: будівництво з використанням «зелених» технологій; впровадження альтернативної енергетики на рівні громад; адаптацію до змін клімату.

Економічна реінтеграція. Громади мають підтримувати: розвиток малого та середнього бізнесу; локальні кластери (сільське господарство, туризм, логістика); перезапуск підприємств через пільги, доступ до фінансування, менторство.

Соціальна згуртованість і людський капітал. Успішне управління неможливе без відновлення соціальної довіри, інтеграції ВПО, ветеранів, дітей війни. Важливими напрямками є: розвиток освіти та охорони здоров'я; психосоціальна підтримка; створення безпечного середовища для дітей і молоді.

Лідерство та управлінські компетенції. Інновації не є самоціллю – вони залежать від якості місцевого лідерства. Необхідними є: нова управлінська культура (орієнтація на результат, відкритість, гнучкість); розвиток управлінських компетенцій у сфері кризового менеджменту; формування команд місцевого розвитку. Особливої актуальності набуває і безперервне навчання посадових осіб та використання міжнародного досвіду.

Висновки. Післявоєнна відбудова України – це шанс побудувати сучасну модель місцевого самоврядування, що ґрунтується на інноваціях, цифровій трансформації та соціальній згуртованості. Ефективне управління територіальною громадою вимагає переходу від адміністрування до стратегічного, відкритого та орієнтованого на потреби мешканців управління. Ключем до цього є нова якість лідерства, розвиток партнерств і впровадження інновацій на всіх рівнях.

Джерела:

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1997, № 24, ст. 170.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
2. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. ПОСТАНОВА від 03 березня 2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>
3. Програма ПРООН із підвищення стійкості та відновлення. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/prohrama-proon-iz-pidvyshchennya-stiykosti-ta-vidnovlennya>
4. USAID. *Digital Tools for Resilient Municipal Governance in Ukraine*. Washington, 2023.

Vladyslav KUSHNIR

**INNOVATIVE APPROACHES TO TERRITORIAL COMMUNITY
MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF POST-WAR
DEVELOPMENT OF UKRAINE**

Key words: territorial community, innovation, post-war recovery, public administration, digital transformation, decentralization.

The article considers innovative approaches to the management of territorial communities in the conditions of the post-war period in Ukraine. The main aspects of recovery are outlined, including infrastructure rehabilitation, social cohesion, economic sustainability and

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 3

digital transformation. The author analyzes the role of leadership, public participation, technologies and partnerships in building effective governance at the local level.

УДК 330.322:711(477)

Леонід ШЕВЧУК,
*аспірант 3-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

ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРОСТОРОВОМУ ПЛАНУВАННІ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОДИНИЦІ В ПОВОЄННІЙ УКРАЇНІ

***Ключові слова:** просторове планування, інвестиції, адміністративно-територіальна одиниця, повоєнна Україна.*

Актуальність теми. У статті досліджено ключові особливості інвестиційної діяльності в системі просторового планування адміністративно-територіальних одиниць України в умовах повоєнного відновлення. Проаналізовано чинники, що впливають на інвестиційну привабливість територій, роль генеральних планів та

комплексних просторових стратегій, а також необхідність інституційної синергії між державою, бізнесом і місцевими громадами. Запропоновано рекомендації щодо ефективної інтеграції інвестицій у процеси регіонального планування та відбудови.

Виклад основного матеріалу. У повоєнний період просторове планування набуває особливого значення як інструмент стратегічного управління розвитком територій. Від якості просторових рішень залежить не лише відбудова інфраструктури, а й довгострокова інвестиційна привабливість адміністративно-територіальних одиниць.

В умовах відновлення критично важливо сформувати ефективну модель залучення інвестицій, яка враховуватиме соціально-економічні особливості, безпекові фактори, екологічну ситуацію та потенціал для зростання.

Просторове планування – це процес узгодження функціонального призначення територій, транспортної доступності, екологічної безпеки та соціальної інфраструктури. У повоєнний період воно набуває статусу базової платформи для стратегічного інвестування [1-3].

Основні елементи просторового планування, що впливають на інвестиційну діяльність: генеральні плани населених пунктів; комплексні плани просторового розвитку територіальних громад; зонінг і землевпорядна документація; плани відновлення та інвестиційні паспорти територій.

Без наявності сучасної планувальної документації, погодженої з національними стандартами та потребами громад, інвестор стикається з ризиками правової невизначеності, що стримує вкладення капіталу.

У післявоєнний період інвестиційна діяльність має низку специфічних рис:

Висока роль безпекових критеріїв. Інвестори оцінюють не лише економічні переваги, але й рівень: гуманітарного розмінування територій; стабільності критичної інфраструктури; доступу до охорони здоров'я та безпечного середовища.

Переорієнтація на локальні потреби. Післявоєнні інвестиції повинні бути спрямовані передусім на: житлове будівництво; відновлення шкіл, лікарень, доріг; модернізацію інженерних мереж.

Публічно-приватне партнерство. Успішна реалізація просторових планів передбачає залучення бізнесу до інфраструктурних проєктів, через моделі PPP, концесій або співфінансування з міжнародною технічною допомогою.

Інституційні засади та виклики. Основними перешкодами для активної інвестиційної діяльності залишаються: фрагментарність просторової документації – частина громад не має затверджених генеральних планів; недостатня спроможність органів місцевого самоврядування до управління інвестиційними проєктами; проблеми з землеустроєм, реєстрацією прав та публічністю даних; низький рівень координації між державними органами і громадами.

Реформа децентралізації, незважаючи на досягнення, потребує подальшого поглиблення інституційної синергії між рівнями управління.

Напрями модернізації інвестиційної політики в просторі громад можуть мати різне вираження. Цифрова трансформація просторового планування: створення цифрових геопорталів громад; інтеграція з Єдиною державною електронною системою у сфері будівництва (ЄДЕССБ); публікація інвестиційних мап, що відображають доступні земельні ділянки, ресурси та плани забудови.

Розробка інтегрованих стратегій розвитку: комплексне поєднання стратегії громади з просторовими документами; визначення зон пріоритетного інвестування (з урахуванням логістики, трудового ресурсу, кліматичних умов).

Формування сприятливого інвестиційного клімату: прозорі процедури доступу до землі; пільги для інвесторів у відновлення; гарантії права власності та підвищення ролі інституційних інвесторів (наприклад, муніципальних фондів розвитку).

Висновки. Інвестиційна діяльність у сфері просторового планування набуває нового змісту в умовах повоєнної України. Ефективне управління простором адміністративно-територіальних одиниць повинно поєднувати стратегічне бачення, прозору інституційну структуру, відкритість для інвесторів та стійкість до ризиків. Просторове планування стає не лише технічним інструментом, а основою для формування якісного середовища життя, економічного зростання та стійкої відбудови.

Джерела:

1. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності». № 3038-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2011, № 34, ст. 343. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>
2. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. ПОСТАНОВА від 03 березня 2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>
3. Програма ПРООН із підвищення стійкості та відновлення. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/prohrama-proon-iz-pidvyshchennya-stiykosti-ta-vidnovlennya>

Leonid SHEVCHUK

**FEATURES OF INVESTMENT ACTIVITY IN SPATIAL PLANNING
OF ADMINISTRATIVE-TERRITORIAL UNIT IN POST-WAR
UKRAINE**

Key words: spatial planning, investments, administrative-territorial unit, post-war Ukraine.

The article examines the key features of investment activity in the spatial planning system of administrative-territorial units of Ukraine in the conditions of post-war reconstruction. The factors influencing the investment attractiveness of territories, the role of master plans and comprehensive spatial strategies, as well as the need for institutional synergy between the state, business and local communities are analyzed. Recommendations are proposed for the effective integration of investments into the processes of regional planning and reconstruction.

Investment activity in the field of spatial planning acquires a new meaning in the conditions of post-war Ukraine. Effective management of the space of administrative-territorial units must combine a strategic vision, a transparent institutional structure, openness to investors and resistance to risks. Spatial planning becomes not only a technical tool, but the basis for the formation of a high-quality living environment, economic growth and sustainable reconstruction.

* * *

УДК 339.56

Владислав МАШКАРИНЕЦЬ,
*аспірант 3-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

ЗМІНИ ПРІОРИТЕТІВ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Ключові слова: *транскордонне співробітництво, російсько-українська війна, європеїзація управління, проекти, ресурси, регіони.*

Актуальність теми. Російсько-українська війна неабияк вплинула, крім іншого, й на євроінтеграційні можливості України, беручи до уваги й процеси європеїзації системи публічного управління, підготовки професійних кадрів, адаптації до правових засад євроспільноти. Одним із важливих чинників пришвидшення реалізації планів євроінтеграції залишається і тісна транскордонна співпраця суміжних з Україною держав ЄС. Однак на систему управління та координації транскордонного співробітництва між Україною та країнами ЄС вплинули ці та інші виклики геополітичного сьогодення, які інакше як турбулентністю в міжнародному середовищі й важко не назвати. А отже, вивчення і оцінка нових викликів до су-

часних умов міжнародної співпраці є необхідністю і для виявлення нових можливостей для зміни й адаптації системи управління транскордонним співробітництвом у перспективі. Тому така ситуація змушує до дослідження проблеми своєчасного реагування на виклики і загрози в системі транскордонного співробітництва та можливих змін пріоритетів у реалізації її завдань і планів.

Виклад основного матеріалу. Вважаємо, що розпочати огляд слід із того, що, перш за все, російсько-українська війна суттєво змінила уявлення до умов будь-якої міжнародної співпраці. Останні декілька десятиліть на Європейському континенті все відбувалося в мирному середовищі. Його відносна стабільність давала можливість займатися глобальними питаннями розвитку світу, демократії, покращення умов життя людей, їх здоров'я, освіти, дозвілля тощо [1]. Проте воєнні конфлікти, які почали провокуватися росією навколо своїх кордонів, напруження в дипломатичних відносинах, підтримка тероризму, інших деструктивних явищ та процесів у світі, нарешті російсько-грузинська, а згодом і російсько-українська війна, змушують до оперативного й ефективного управління інструментами необхідної міжнародної підтримки і постійним коригуванням пріоритетів транскордонного співробітництва.

Основний акцент спрямування такої співпраці очевидно змістився з традиційних для цього напрямку економічних і культурних проектів на гуманітарну допомогу громадянам із залученням все більше питань безпеки та розвитку інфраструктури. Водночас після початку повномасштабної агресії Росії проти України учасники-суб'єкти транскордонного співробітництва конкретизували увагу на найнеобхідніші для сучасного виживання українців питання й спрямували свою реакцію на ті виклики, що,

з іншого боку, сприяють ще тіснішій інтеграції України в європейський простір.

Таким чином, серед основних аспектів, що вплинули на змістовну корекцію транскордонного співробітництва можна назвати посилення гуманітарного співробітництва, зміни в інфраструктурних проєктах, співпрацю в сфері безпеки і перегляд фінансових домовленостей щодо реалізації заходів. Їхня концентрація обґрунтована очевидними змінами обстановки в Центральній Європі в розумінні реальних загроз, які несе європейській співдружності загострення російської зовнішньої політики й агресія проти України.

Отже, перше зі згаданого стосується посилення гуманітарного співробітництва. Через масовий потік біженців та внутрішньо переміщених осіб (адже понад 5 млн українців виїхали з України в країни ЄС) транскордонне співробітництво було змушене активізуватися й спрямувати посилену увагу на зміст співпраці в гуманітарній сфері [2]. Перш за все, було скоординовано роботу в прикордонних регіонах Польщі, Угорщини, Румунії та Словаччини, де було організовано пункти прийому людей із можливістю надання їм найнеобхіднішої медичної, психологічної допомоги, а також забезпечити соціально-логістичну підтримку.

Цей аспект співпраці виявився найбільш вдалим добровільним внеском сусідніх партнерів у гуманітарний цикл сучасної транскордонної співпраці, яка з самого початку зближення України і ЄС була «чи не єдиним прагматичним жестом чи цілком реальним сегментом співпраці», який пропонувався нашій державі [3, с. 131-132]. Фактично цей оперативний блок допомоги став пріоритетним поза межами коротко- й довгострокових програм і навіть стратегій, які вже діяли. Управлінська гнучкість у цих питаннях показала хорошу здатність суб'єктів транскордонного

співробітництва до адаптації до нових викликів і загроз, а також умілого й оперативного управління кризами.

Що стосується змін в інфраструктурних проєктах, то тут варто наголосити на тому, що до війни в межах програм (напр., *Interreg* та ін.) реалізовувалися спільні багатofункціональні інфраструктурні проєкти за участі державних і недержавних інституцій з України, Польщі та інших держав. Інформацію про багатоманітність програм транскордонного співробітництва можна знайти в різних джерелах – від монографічної літератури [4], наукових досліджень [5], до аналітичних доповідей і записок експертів [6]. Однак широкомасштабна агресія росії проти України, яка розпочалася в лютому 2022 року, дещо звузила акценти уваги і спрямувала їх на найважливіші в даній ситуації – на модернізацію прикордонних переходів для пришвидшення руху вантажів і людських потоків, розвиток залізничного сполучення (збільшення спроможності переходів України з Польщею та Румунією, розширення логістичних центрів та складських потужностей у прикордонних регіонах, підтримку релокацій у безпечних регіонах, а також поживавлення тісної співпраці у сфері безпеки. Відтак посилилися і транскордонні ініціативи у напрямках боротьби з контрабандою та нелегальним переміщенням товарів, спільного патрулювання кордонів, кібербезпеки та обміну даними щодо різноманітних гібридних загроз.

Нарешті війна вплинула на зміни і у фінансуванні програм ЄС для України. До гарячої фази російсько-української війни транскордонне співробітництво України з Євросоюзом фінансувалося в рамках різних домовленостей, одними з яких були й програми *ENI CBC* (Програма басейну чорноморського басейну ENI CBC, що включає вісім країн-учасниць, а деякі з них залучають всю свою національну територію, а інші включають регіони, найближчі до басейну: Вірменія, Болгарія, Греція, Грузія, Молдова,

Румунія, Україна) [7] та *Interreg NEXT* (програми підтримки прикордонного співробітництва між регіонами Польщі, Угорщини, Словаччини, Румунії та України). За останні роки фінансово-матеріальні ресурси програм переорієнтовано на пріоритетні напрями, а саме відновлення старої або побудова нової системи інфраструктури, багатовекторну підтримку біженців, економічну інтеграцію України з ЄС (програми підтримки малого і середнього бізнесу тощо) [8].

Наголосимо, що саме соціально орієнтовані заходи стали все частіше зосереджуватися в напрямку міграційних рухів і їх людської та транспортної логістики. Через збільшення міграційні навантаження країни ЄС почали адаптувати соціальні та економічні механізми до великого руху біженців із України. Відповідно збільшилося навантаження і на транспортні мережі, що почало приводити і до переформатування логістичної системи, а блокування портів та руйнування доріг вимагає зміни маршрутів експорту через сусідні країни.

Разом із тим, як би це не звучало парадоксально, але війна відкрила й нові можливості для європейської інтеграції України. Принаймні про це може свідчити тимчасове скасування мит і квот для українського експорту, активізація роботи над інтеграцією до Єдиного цифрового ринку та Єдиної транспортної мережі ЄС, запуск спільних ініціатив для відбудови України з урахуванням європейських стандартів і багато іншого. Водночас сталими залишилися ініціативи щодо розвитку транскордонного співробітництва у сфері управління персоналом, охорони здоров'я, управління земельними ресурсами, туризму (зокрема, сільського зеленого), децентралізації, європеїзації публічного управління [9-10].

Крім сказаного, хотілося б зосередити узагальнений аналіз і на тому як сусідні країни Європейського Союзу, що

пов'язані з Україною транскордонною співпрацею, реагують на ті виклики, з якими зіштовхнулася наша держава в умовах повномасштабної агресії росії. Попри те, що загалом більшість країн ЄС підтримують Україну, особливо ті, що межують із нею, оскільки вони безпосередньо залучені до транскордонного співробітництва, деякі країни або окремі політичні сили (управлінські еліти) в них мають більш стримане чи навіть критичне ставлення в певних аспектах до перспектив захисту і боротьби України проти агресора.

Одним із таких «критиків» і «песимістів» є Угорщина. Угорський уряд на чолі з Віктором Орбаном займає найбільш скептичну позицію щодо України серед усіх країн Європейського Союзу. Серед формальних причин такого ставлення фігурує вже давно замусолений і штучно час від часу актуалізований конфлікт через мовне питання та права угорської національної меншини в українському регіоні – Закарпатській області. Водночас, В. Орбан має тісні відносини з російським вищим державним керівництвом і часто блокує європейські ініціативи щодо допомоги Україні, зокрема гальмує й ухвалення фінансової допомоги нашій країні та виступає проти введення чергових етапних санкцій проти російської федерації. До цієї контраверсійної політики нещодавно приєднався один із лідерів ще однієї сусідньої з Україною держави – прем'єр-міністр Словаччини Роберт Фіцо. Його політика щодо України стала більш проросійською (критика європейських антиросійських санкцій, заклик до перемовин із росією), а публічні заяви виражають скептичне ставлення до військової допомоги Україні [11]. Щоправда на рівні того ж транскордонного співробітництва співпраця триває практично без змін. Але це не означає, що управлінська політика названих країн є незмінною по відношенню до України і не може мінятися в силу певних

геостратегічних обставин, особливо, якщо вони торкаються національних інтересів кожної з держав. Потенційно динаміка комунікації може виявитися ще більш проблемною, зокрема і в напрямку транскордонного співробітництва. Адже той факт, що Угорщина та Словаччина публічно блокують або гальмують ініціативи ЄС щодо допомоги Україні не гарантує стабільності в умовах міжнародних криз і викликів взаємодії між державами на різних рівнях.

Водночас слід підкреслити, що на противагу названим сусідам серед країн ЄС, які активно займаються транскордонним співробітництвом із Україною, найбільшу підтримку надають такі держави як Польща, Румунія, Чехія. Перша з названих країн є чи не головним союзником України в ЄС у військовій, гуманітарній та економічній сферах. Нагадаємо, що Польща стала найбільшим гуманітарним хабом, який прийняв мільйони українських біженців, лідером у наданні військової допомоги (танки Leopard, ППО, боєприпаси), співреалізатором транскордонних проєктів направлених на розширення пунктів пропуску на польсько-українському кордоні, на інтеграцію енергетичних систем, на розвиток залізничного сполучення для експорту українського зерна, а також на різноманітну соціальну підтримку, інші взаємовигідні напрями тощо [12].

У свою чергу Румунія відкрила свої порти для експорту українського зерна через судноплавну річку Дунай, прийняла сотні тисяч біженців і також переорієнтувалася на спільну транскордонну реалізацію проєктів із модернізації мостів і пунктів пропуску на румунсько-українському кордоні, з інтеграції електромереж та надання військової і гуманітарної допомоги (боєприпаси, бронетехніка, соцпідтримка тощо) навіть незважаючи на певні складності у відносинах [13].

Активно постачає Україні зброю та підтримує санкції проти РФ і Чехія. Вона відправила Україні сотні танків, БМП і гаубиць, лобіює в ЄС фінансову та військову допомогу Україні, а транскордонна співпраця сфокусована крім соціальних аспектів і на підтримці українського бізнесу та підприємництва. Варто додати й допомогу названих країн із відновлення інфраструктури України в постраждалих від війни регіонах. Не можна тут не згадати бодай словом і Литву, яка поряд із Польщею є серед беззаперечних лідерів у транскордонному співробітництві та підтримці України. Румунія ж, Чехія і ще Естонія активно розвивають військову, політичну та економічну співпрацю з Україною. Ці країни й відіграють ключову роль у посиленні транскордонного співробітництва та інтеграції України в європейський простір.

Питома вага грантових програм спрямована на організаційно-управлінське вдосконалення та європеїзацію питань управління у багатьох сферах. І аспекти управління земельними ресурсами та фінансової стабільності територіальних громад залишаються актуальними в Україні й важливими у контексті транскордонного співробітництва між Україною та країнами ЄС. Так, зокрема, управління земельними ресурсами передбачає унормування умов спільного використання природних ресурсів, Україна має спільні річкові басейни з країнами ЄС (Дунай, Західний Буг, Тиса), що вимагає узгодженого управління водними та земельними ресурсами, а європейські стандарти збереження довкілля вимагають ефективного управління сільськогосподарськими землями та лісами, сприяють розвитку аграрного сектору й екологічної політики. Відтак транскордонні регіони активно залучають інвестиції у сільське господарство й спонукають до впровадження європейських екологічних стандартів, що допомагає значно покращити стан ґрунтів та водних ресурсів в Україні.

Цей аспект є важливим у збереженні необхідного екологічного балансу, оскільки війна наносить очевидну шкоду і тут. Слід також наголосити на провадженні інфраструктурних проєктів та програм належного земельного планування. Згадувалися вже вище й поширені в рамках транскордонного співробітництва заходи з метою розширення прикордонних пунктів пропуску на кордонах України, організації та функціонування логістичних хабів, обслуговування транспортних коридорів, організаційно-управлінської координації у сфері землекористування, інтеграції територіального планування України з європейськими мережами тощо.

Окремо можна згадати й актуальне питання фінансової спроможності й стабільності територіальних громад в сучасних обставинах. Доступ до європейських грантів та фінансування допомагає територіальним громадам у отриманні фінансової підтримки через програми ЄС (напр., Interreg [14], ENI CBC [15]), кошти яких спрямовуються на розвиток місцевої інфраструктури, цифрових технологій та соціальних ініціатив. Значний пласт підтримки подібне транскордонне співробітництво спрямовує на розвиток місцевої економіки через розширення транскордонної торгівлі, що збільшує податкові надходження громад, а прикордонні регіони стають логістичними центрами, що створює нові робочі місця. Актуальною під час російсько-української війни видається й проблема захисту фінансової стійкості та стабільності громад у кризових умовах, а також співпраця з країнами ЄС щодо залучення інвесторів та створення привабливих бізнес-можливостей.

Торкнемося ще одного важливого виклику сьогодення, яке можливо на перший погляд не має прямого відношення до транскордонного співробітництва, однак все ж стосується його ресурсного потенціалу. Не секрет, що Сполучені Штати Америки довгий час були одним із

найбільших грантових донорів різноманітних державних і недержавних інституцій в Україні. Попри корупцію та наявний феномен «грантоїдства» українські грантоотримувачі мали хороші можливості для реалізації чисельних матеріально-фінансових та інфраструктурних розвивальних програм. Однак перемога Дональда Трампа на президентських виборах у США в листопаді 2024 року викликала значні зміни в міжнародній політиці, що вплинуло і на транскордонне співробітництво між Україною та країнами Європейського Союзу. Першим неочікуваним ударом виявилось призупинення фінансування строком на 90 днів усіх програм, які базувалися на фінансуванні USAID [16]. Саме цей донор фінансував значну частину програм у сфері медицини, освіти, культури, а також енергетики та інфраструктурного розвитку в Україні. Така ситуація може перенаправити відповідне змістовне навантаження у здійсненні підтримки фінансових, земельних та людських ресурсних програм на європейських партнерів. Крім іншого, внаслідок цих подій, останні почали здійснювати переорієнтацію безпекової політики ЄС. Відповідно до можливого зниження підтримки України з боку США, європейські країни активізували власні оборонні ініціативи. І це призвело до посилення співпраці між Україною та ЄС у сфері безпеки, зокрема не тільки через спільні військові навчання та обмін розвідувальною інформацією, а й покращення ресурсного потенціалу в багатьох вразливих сферах життєдіяльності українців.

Зміни торкнулися й економічних і торговельних викликів та можливостей. Так, потенційні торговельні конфлікти між США та ЄС, зокрема загроза запровадження мит, змусили європейські країни шукати нові ринки й надійних партнерів. Україна, у цьому контексті, може справді стати важливим економічним суб'єктом, що спри-

яло б розширенню транскордонних економічних проєктів та інвестицій особливо у повоєнний період.

Загалом, виходячи з потенційного скорочення американської гуманітарної допомоги, ЄС збільшує і гуманітарну підтримку України, зокрема у сферах охорони здоров'я, освіти та соціального забезпечення. Це включає спільні програми багатозначної реабілітації постраждалих від війни та підтримку внутрішньо переміщених осіб. Внаслідок цього видається, що політична консолідація Європи давно не була такою реальною на фоні американського відчуження (за виключенням позиції окремих країн, про які згадали вище). Очевидно, політичні кроки Президента США Трампа стимулюють європейські країни до більшої єдності у питаннях зовнішньої політики і безпеки, а отже й поглиблення інфраструктурних та інших розвиваючих контактів. Є сподівання, що це призведе і до зміцнення координації між Україною та ЄС у протидії російській агресії та підтримці суверенітету України. З іншого боку, не факт, що європейські країни, не прагнули зменшити залежність від американських інвестицій у частках проєктів і активізувати спільні з Україною інфраструктурні проєкти. Насамперед це стосується модернізації транспортних коридорів, енергетичних мереж та цифрової інфраструктури, що сприяє глибшій інтеграції України до європейського простору.

Можливо, перемога Дональда Трампа на виборах у США і справді стане каталізатором для посилення транскордонного співробітництва між Україною та країнами ЄС. У свою чергу європейські країни, усвідомлюючи можливі зміни в трансатлантичних відносинах, а також геополітичні виклики, можуть взяти на себе більшу відповідальність за підтримку України, що сприятиме зміцненню політичних, економічних і безпекових контактів між Україною та ЄС.

Висновки. Україна, як європейська держава, давно вже перебуває у центрі європейських транспортних коридорів, що дає можливості для здійснення активних міжнародних контактів. А особливої активності в цьому контексті можна чекати від ефективного залучення прикордонних регіонів України до міжрегіональної та транскордонної співпраці. Умови війни дещо змінили усталені норми і межі такої транскордонної співпраці, однак важливо, що не зупинили її. Хід війни та її наслідки дещо відкоригували лише її суть, форму і масштаби. Певною мірою, хоч і не значною, воєнна агресія проти України вплинула й на поведінку окремих країн-суб'єктів транскордонного співробітництва (Угорщина, Словаччина). Також, очевидно, це стосуватиметься й політики фінансової підтримки програм розвитку від США, що можливо вплине і на транскордонне співробітництво України. Але про остаточні результати цих наслідків можна буде говорити лише з часом. Однак уже можна запевняти, що змістовні зміни в транскордонному співробітництві таки відбулися. Воно переорієнтувалося на гуманітарний напрямок, на допомогу вразливим інфраструктурним об'єктам, які постраждали від війни. До того ж, на особливий рахунок потрапила й сфера безпеки та фінансова спроможність територіальних громад.

Підсумовуючи варто зазначити й те, що транскордонне співробітництво сприяє у цих обставинах оптимальному покращенню розвитку багатьох сфер у житті України, серед яких актуальними залишаються і питання ефективного управління людськими ресурсами, надрами й земельними ресурсами та фінансової стабільності громад через екологічні, економічні й інфраструктурні ініціативи. Це допомагає адаптувати Україну до європейських стандартів та зміцнити її інтеграцію з ЄС, незважаючи на наслідки російсько-української війни.

Джерела:

1. Європейська інтеграція на початку нового тисячоліття: довідник / А. Круглашов, І. Озимок, Т. Астапенко. Чернівці, 2010. 212 с.
2. З кінця лютого до ЄС виїхали понад 5 мільйонів українських біженців. *Zmina*. 2022. 3 червня. URL: <https://zmina.info/news/za-sto-dniv-povnomasshtabnoyi-vijny-doyes-vuyihaly-ponad-5-miljoniv-ukrayinskyui-bizhencziv/>
3. Кіш Є. Проблеми транскордонного співробітництва України і Євросоюзу. *Політичний менеджмент*. 2006. Вип. 5. С. 131-144. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/kish_problemy-1.pdf
4. Транскордонне співробітництво України: стан, проблеми, перспективи: монографія / за заг. ред. І. В. Артьомова. Ужгород: Закарпатський державний університет, 2012. 520 с.
5. Савицький Є. Сучасна парадигма розвитку транскордонного співробітництва в Україні: соціологічний вимір. *Геополітика України: історія і сучасність: збірник наукових праць*. Вип. 2 (13). *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Система соціологічного забезпечення транскордонного співробітництва»* (м. Ніредьгаза, Угорщина, 24–25 вересня 2014 р.). Ужгород: УжНУ, 2014. С. 265-273.
6. Розвиток транскордонного співробітництва: науково-аналітична доповідь / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. редактор В.С. Кравців. Львів, 2017. 89 с.
7. Programme description: Hungary-Slovakia-Romania-Ukraine ENI CBC Programme 2014-2020. URL: <https://huskroua-cbc.eu/about/programme-description>
8. Програми співробітництва Interreg, доступні українським громадам. *Децентралізація*. 2024. 30 вересня. URL: <https://decentralization.ua/news/18689>
9. Діденко Н.Г. Євроінтеграційні процеси та реформа системи охорони здоров'я. *Сучасна парадигма публічного управління: збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції (19-22 жовтня 2021 р.)* / За наук. ред. к.е.н., доцента Стасишина А.В. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2021. С. 261-269.
10. Рудік Н. М. Європеїзація публічного управління в Україні в контексті обумовленості ЄС. *Аспекти публічного управління*. 2014. Вип. 2(1-2). С. 32-40. URL: <https://doi.org/10.15421/15144>

11. Орбан і Фіцо спільно виступили проти допомоги Україні з бюджету ЄС. *Радіо Свобода*. 2024. 16 січня. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-orban-fico-dopomoha-ukrajini/32777103.html>

12. Перспективи розвитку українсько-польського транскордонного співробітництва. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2025. 6 лютого. URL: <https://niss.gov.ua/news/novynynisd/perspektyvy-rozvytku-ukrayinsko-polskoho-transkordonnoho-spivrobitnytstva>

13. Герасимчук С., Панченко Ю. Непублічний союзник: як Румунія допомагає Києву та чому там зростають рейтинги українофобів. *Європейська правда*. 2024. 22 січня. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2024/01/22/7177908/>

14. Волохатий С. Програми транскордонного співробітництва для громад. *U-LEAD з Європою*. 2023. 23 травня. URL: <https://u-lead.org.ua/news/211>

15. Cross Border Cooperation. *European Commission*. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/cross-border-cooperation_en

16. Продайвода О. Указ Трампа вже зупинив роботу ветеранської організації у Києві: як реагують конгресмени США? *Радіо Свобода*. 2025. 4 лютого. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/veteran-hub-zupynyv-robotu/33302482.html>

Vladyslav MASHKARYNETS

CHANGES IN PRIORITIES OF RESOURCE POTENTIAL OF CROSS-BORDER COOPERATION IN WAR CONDITIONS

Key words: *cross-border cooperation, Russian-Ukrainian war, Europeanization of management, projects, resources, regions.*

In the proposed article, the authors focus on studying the reasons for potential changes in the group of priority areas of cross-border cooperation against the background of Russian aggression against Ukraine. The main instruments of the resource potential of cross-border cooperation are reviewed through the perception by all subjects of this process of the circumstances in which Ukraine found itself not only in the conditions of the Russian-Ukrainian war since 2014, but also during the full-scale aggression of Russia against Ukraine since 2022.

It is emphasized that Russia's aggressive foreign policy forces the prompt and effective management of the instruments of necessary international support and constant adjustment of the priorities of cross-border cooperation. In practice, the main emphasis of such cooperation has shifted from traditional economic and cultural projects for this direction to humanitarian assistance to citizens with the involvement of more and more issues of security and infrastructure development.

At the same time, it is emphasized that after the start of full-scale Russian aggression, the subjects of cross-border cooperation narrowed their work towards ensuring support for the aspects of survival of Ukrainians and directed their response to those challenges that, on the other hand, contribute to even closer integration of Ukraine into the European space. It is indicated that among the main aspects that influenced the content of cross-border cooperation are the strengthening of humanitarian cooperation, changes in infrastructure projects, cooperation in the security sector and the revision of financial agreements for the implementation of measures.

The authors also tried to determine how and which countries-subjects of cross-border cooperation relate to Ukraine in the conditions of modern challenges, and also suggested how the policy of the new US President will affect this process.

УДК 334.722:377.5

Маріанна ГОТРА,
*аспірантка 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

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВНИХ І НЕДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КАРПАТСЬКОЇ КОНВЕНЦІЇ

Ключові слова: організація, управління, державні органи, недержавні інституції, Україна.

Актуальність теми. У матеріалі розкривається питання організаційно-управлінської взаємодії державних та недержавних інституцій Закарпатської області в контексті реалізації Карпатської конвенції.

Виклад основного матеріалу. Прийняття 22 травня 2003 року в Києві Карпатської конвенції як Рамкової конвенції про охорону та сталий розвиток Карпат засвідчила міжнародну зацікавленість у співпраці з благородними цілями. Цей міжнародний договір підписали представники семи країн Центральної та Східної Європи (Чехія, Угорщина, Польща, Румунія, Сербія, Словаччина та Україна). Українським парламентом ця угода була ратифікована Законодавчо 7 квітня 2004 року (№ 1672-IV (1672-15)) [5].

Відразу було зрозуміло, що для успішного досягнення цілей та завдань Конвенції важлива ефективна співпраця всіх її учасників – не тільки на рівні представництва держав, а й низової суб'єктної ланки – інституцій державної та недержавної форми. І це залишається актуальним і сьогодні. В тому числі, враховуючи сучасні виклики та умови російсько-української війни. Зокрема, показовим може бути організаційно-управлінська взаємодія державних і недержавних інституцій Закарпатської області в контексті реалізації Карпатської конвенції, що відіграє важливу роль у збереженні унікальних природних ресурсів Карпат та сталому розвитку регіону.

Отже, звернімо увагу на основні напрями цієї взаємодії, яку можна розглядати з точки зору таких аспектів, як *інс-*

титуційна структура, механізми співпраці та виклики взаємодії.

Розглянемо їх детальніше.

1. Інституційна структура.

Найбільш відповідальне навантаження за виконання умов Конвенції взяли на себе державні інституції. Так, у Закарпатській області основними державними органами, які відповідають за виконання положень Карпатської конвенції, є місцеві органи влади (обласна та районні ради, адміністрації), які в контактуванні з профільними міністерствами та їхніми представництвами здійснюють супровід основних напрямів роботи відповідно до стратегій і планів їх виконання (наприклад, Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України) [2; 3]. Однак громадянами очікувалося більш активне залучення від Закарпатської області й природоохоронних фондів, наукових установ, бізнесових структур. Адже територія регіону досить непогано представлена територіальними громадами (35 громад: Усть-Чорнянська, Воловецька, Неліпинська, Полянська, Кольчинська, Рахівська, Свалявська, Хустська, Богданська, Ясінянська, Міжгірська, Дубриницько-Малобережнянська, Іршавська, Чинадіївська, Жденіївська, Ставненська, Великобичківська, Нижньоворітська, Тур'є-Реметівська, Костринська, Вільховецька, Дубівська, Пилипецька, Углянська, Великобережнянська, Солотвинська, Білківська, Нересницька, Буштинська, Горінчівська, Керецьківська, Колочавська, Синевирська, Довжанська, Драгівська територіальні громади Закарпатської області) [1, с. 51]. І вони розраховують на посильну експертну участь місцевих інституцій.

Щодо недержавного сектору, то тут він представлений від Закарпаття переважно громадськими організаціями (ГО «Екосфера», ГО «Новосфера» (Ужгород), Громадська організація «Агентство сприяння сталому розвитку карпатського регіону «Форза» тощо), хоча також очікувалося більш активне залучення неурядових організацій в цьому напрямку. Адже цей сектор важливо підсилювати і підживлювати, ос-

кільки саме їхня роль полягає у наданні експертної підтримки, реалізації конкретних проєктів та лобюванні не приватних інтересів, а інтересів сталого розвитку регіону.

2. Механізми співпраці.

Говорячи про механізми співпраці, варто зазначити, що в рамках Конвенції було задіяно виконання спільних програм та проєктів. Тут державні та недержавні організації часто працюють у партнерстві в рамках проєктів, що фінансуються міжнародними фондами та організаціями й сприяють використанню ресурсів і практичних умінь обох секторів для досягнення цілей сталого розвитку. У процесі розробки регіональних і національних стратегій розвитку Карпатської території регулярно участь беруть як державні, так і громадські інституції, що дозволяє більш повно враховувати інтереси та потреби місцевих громад. Надважливим є постійний екологічний моніторинг і контроль, коли здійснюється оцінка стану довкілля та інформування населення про загрози для екосистем. Це є важливою частиною співпраці, оскільки державні органи часто мають обмежені ресурси для постійного контролю.

Необхідним є і публічне висвітлення постійно оновлювального плану заходів, спрямованих на реалізацію Стратегії виконання Рамкової конвенції про охорону та сталий розвиток Карпат [4; 6].

Крім того, при Закарпатській обласній державній адміністрації створена Громадська рада, куди входять представники державних та недержавних організацій, науковці тощо. Громадська рада є постійно діючим колегіальним виборним консультативно-дорадчим органом, утвореним для забезпечення участі громадян в управлінні державними справами, здійснення громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади, налагодження ефективної взаємодії з громадськістю, врахування громадської думки під час формування та реалізації державної політики. Так, при громадській раді створена комісія з питань сталого розвитку земельної реформи, екології, природокористування та збереження дов-

кілля, де неодноразово розглядалися питання, що стосуються реалізації Карпатської конвенції.

3. Виклики взаємодії.

Сучасні умови розвитку України та регіону мають низку викликів, які гальмують процес взаємодії в контексті виконання завдань Конвенції. Зрозуміло, що значною мірою це посилюється станом російсько-української війни. Тим більше, важливо, щоб робота і надалі здійснювалася скоординовано з партнерами, а єдиний регіональний координуючий центр покращував логістику комунікації між державними та недержавними інституціями. Незважаючи на підтримку міжнародних організацій, потреби фронту, фінансування на реалізацію Карпатської конвенції також важливо коригувати й підтримувати. Інакше це загрожуватиме обмеженню можливостей виконання багатьох екологічних, туристичних та інших програм. Також однозначно необхідно поживавити просвітницьку роботу. Маємо досить низький рівень залучення громадян до цього процесу. Недостатня обізнаність населення про цілі та завдання Карпатської конвенції може стримувати розвиток місцевих ініціатив і проєктів. Ось тут може знадобитися і підтримка громадських організацій, серед яких чимало екологічного та іншого необхідного спрямування.

Отже, Карпатська конвенція (Рамкова конвенція про охорону та сталий розвиток Карпат), що підписана в 2003 році, є одним із основних правових інструментів для сталого розвитку регіону. Адже, вона охоплює питання охорони природи, сталого управління природними ресурсами, збереження біорізноманіття, розвиток туризму та забезпечення соціально-економічного прогресу місцевих громад. У «Аналізі виконання Україною Рамкової конвенції про охорону та сталий розвиток Карпат» за 2024 рік йдеться, що за період 2006 – 2023 років було проведено сім масштабних міжнародних засідань Конференції Сторін Карпатської конвенції (11 – 13 грудня 2006 року (Київ, Україна), 17 – 19 червня 2008 року (Бухарест, Румунія), 25 – 27 травня 2011 року (Братислава,

Словацька Республіка), 23 – 26 вересня 2014 року (Мікулов, Чеська Республіка), 10 – 12 жовтня 2017 року (Ліллафюред, Угорщина), 25 листопада 2020 року (Польща), 11 – 13 жовтня 2023 року (Белград, Сербія) [1, с. 5]. Цікавою є реакція партнерів Конвенції на російсько-українську війну та її вплив на реалізацію завдань і цілей Конвенції. Тут, зокрема, йдеться, що «висловлюємо нашу готовність допомагати Україні у можливих заходах, необхідних для подолання екологічних наслідків прямого та непрямого впливу війни в Україні на Карпати, зокрема на природне середовище та природоохоронні служби; підкреслюємо роль Карпатської конвенції як важливого міждержавного механізму і у зв'язку із цим рекомендуємо продовжити консультації з відповідними суб'єктами щодо надання підтримки заходам, необхідним для подолання наслідків прямого та непрямого впливу війни в Україні на Карпати у разі необхідності; запрошуємо зацікавлені сторони та партнерів зробити свій внесок у процес «зеленого» відновлення та реконструкції України» [1, с. 20]. Надважлива заява на фоні трагедії в Україні.

У матеріалі згаданого «Аналізу...» говориться і про регіональний рівень імплементації Рамкової Карпатської конвенції. Його зміст доводить, що співпрацею охоплено різноманітні сфери. Зокрема, серед найвідоміших по Закарпаттю маємо інформацію про гірські населені пункти Закарпатської області, і про лісові та природно-заповідні ресурси, туризм та інфраструктуру. Особливо важливо, що регіональна стратегія розвитку Закарпатської області на період 2021 – 2027 років передбачає «впровадження положень Карпатської конвенції, зокрема, інтегрування екологічної складової у просторові (генеральні) плани розвитку адміністративно територіальних одиниць; утворення, впровадження системи сталих підходів та оновлення лісових та мисливських ресурсів регіону, збільшення площі територій та об'єктів природно-заповідного фонду» [1, с. 23]. А відповідно до «Меморандуму про взаєморозуміння та співпрацю створено офіс Спільної Координаційної платформи сталого туризму Карпатської

конвенції між Закарпатською обласною радою та Європейським товариством дикої природи (European Wilderness Society)» [1, с. 24]. Також є згадка про масштабний інфраструктурний проект, започаткований у 2019 році підписанням Меморандуму про співпрацю у рамках реалізації проекту «Мале Карпатське коло» між обласними радами та облдержадміністраціями Львівської, Івано-Франківської, Закарпатської та Чернівецької областей, що мав на меті будівництво дорожнього кільця завдовжки 100 км і планував об'єднати курортні та туристичні центри трьох областей [1, с. 24].

Щодо планів з відновлення України, то для Закарпатської області важливо було б долучитися до розробки Програми регіонального розвитку макрорегіону Українських Карпат, де передбачено впровадження комплексного підходу до доступності гірських територій, підвищення їх конкурентоспроможності шляхом започаткування нових та залучення релокованих виробництв, а відтак і розвитку туристичного потенціалу [1, с. 34].

Висновки. Таким чином, попри хорошу динаміку реалізації завдань і цілей Конвенції час привносить свої корективи і для успішного фіналу варто було б пожвавити взаємодію публічної влади з громадськими організаціями, активніше залучати релоковані підприємства, ветеранські організації, громадян із територіальних громад, що беруть участь у проекті й моніторити та підтримувати належне фінансування проектних заходів.

Практика показує, що ефективна реалізація Конвенції в Закарпатській області вимагає участі різних секторів суспільства та всіх зацікавлених суб'єктів як з боку державних (публічних) органів влади, так і місцевого самоврядування, територіальних громад, об'єднань громадян. Основна мета полягає в досягненні збалансованого розвитку, що поєднує екологічні, економічні та соціальні аспекти. Тому ефективна організаційно-управлінська взаємодія державних і недержавних інституцій Закарпатської області в контексті реалізації Карпатської конвенції навіть в умовах російсько-україн-

ської війни може значно покращити реалізацію планів щодо сталого розвитку регіонів України і зокрема – Закарпатської області.

Джерела:

1. Аналіз виконання Україною Рамкової конвенції про охорону та сталий розвиток Карпат (в рамках проекту «Підтримка природно-заповідних територій України», що фінансується KfW (кредитна установа для відбудови). К.: Комітет НААУ з питань аграрного, земельного та довкілевого права, 2024. 55 с. URL: https://unba.org.ua/assets/uploads/publications/publications/%D0%90%D1%97_2024.pdf

2. Карпатська конвенція: запитання і відповіді (тлумачник, книга 1). К., 2007. 34 с.

3. Карпатська конвенція. *Департамент екології та природних ресурсів Закарпатської ОДА: офіційний веб-сайт*. URL: https://ecozakarpat.gov.ua/?page_id=112

4. План заходів, спрямованих на реалізацію Стратегії виконання Рамкової конвенції про охорону та сталий розвиток Карпат на 2008-2020 роки по Закарпатській області. *Департамент екології та природних ресурсів Закарпатської ОДА: офіційний веб-сайт*. URL: https://ecozakarpat.gov.ua/?page_id=112

5. Рамкова конвенція про охорону та сталий розвиток Карпат. *Верховна Рада України*. Документ 998_164, чинний, поточна редакція – Редакція від 12.10.2017, підстава – 001_001-17. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_164

6. Стратегія виконання Рамкової конвенції про охорону та сталий розвиток Карпат. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 січня 2007 р. № 11-р. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/62848469>

Marianna HOTRA

**ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT INTERACTION OF
STATE AND NON-STATE INSTITUTIONS OF THE
TRANSCARPATHIAN REGION IN THE CONTEXT OF THE
IMPLEMENTATION OF THE CARPATHIAN CONVENTION**

Key words: organization, management, state bodies, non-state institutions, Ukraine.

The material reveals the issue of organizational and managerial interaction of state and non-state institutions of the Transcarpathian region in the context of the implementation of the Carpathian Convention.

Despite the good dynamics of the implementation of the tasks and goals of the Convention, time brings its own adjustments and for a successful finale it would be worth revitalizing the interaction of public authorities with public organizations, more actively involving relocated enterprises, veteran organizations, citizens from territorial communities participating in the project and monitoring and supporting proper financing of project activities.

Practice shows that the effective implementation of the Convention in the Zakarpattia region requires the participation of various sectors of society and all interested parties from both state (public) authorities and local governments, territorial communities, and citizens' associations. The main goal is to achieve balanced development, combining environmental, economic and social aspects. Therefore, effective organizational and managerial interaction of state and non-state institutions of the Zakarpattia region in the context of the implementation of the Carpathian Convention, even in the conditions of the Russian-Ukrainian war, can significantly improve the implementation of plans for the sustainable development of the regions of Ukraine and, in particular, the Zakarpattia region.

УДК 327

Юрій ОСТАПЕЦЬ

*доктор політичних наук, професор,
професор кафедри політології
і державного управління,
Ужгородського національного університету*

Едуард ГРАБЧАК

*аспірант 2-го року навчання спеціальності
«Політологія»
Ужгородського національного університету*

ГЕОПОЛІТИЧНІ ТА ЕКЗИСТЕНЦІЙНІ ПРИЧИНИ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Ключові слова: Європейський Союз, Україна, російсько-українська війна, геополітика, «русский мир», рашизм.

Актуальність теми. Причини виникнення війн є багатогранними та залежать від історичного, політичного, економічного й культурного контексту. Інколи вони можуть бути і абсурдними. До основних причин воєнних конфліктів відносимо: політичні причини (зміни політичного режиму, імперські амбіції тощо); економічні причини (контроль над ресурсами, економічна експансія); ідеологічні, релігійні причини; соціальні та етнічні причини; територіальні претензії, спірні кордони, сепаратизм, історичне минуле кордонів та створення держав); культурні та цивілізаційні причини; провокації та вигадані події (міф про нацизм та державний переворот в Україні). Зустрічалося в історії людства і низка абсурдних причин: війна через вкрадене дерев'яне відро у 1325 р. між італійськими містами Болонья та Модена; війна у XVI ст. Османської імперії та Венеції після образи, пов'язаної з відсутністю бороди у венеційського посла; троянська війна та інші. У нашій науковій розвідці ми розглянемо екзистенційні та геополітичні причини російсько-української війни.

Виклад основного матеріалу. Якщо говорити про причини російсько-української війни, то, перш за все, слід зупинитися на причинах екзистенційних / сутнісних / буттєвих (це латентні причини про які відкрито не говорять) і причинах поверхневих (формальних, *casus belli* / привід для війни), якими і пояснювалося для широкого загалу вторгнення Росії в Україну.

Кремль у приєднанні до Росії України бачить своє майбутнє: етнічний (припинення депопуляції росіян), економічний (високий економічний потенціал України), геополітичний (повернення світової гегемонії) та духовний (сакральність України, адже за словами самого В. Путіна «Київ – мати міст російських») ренесанс. А це створює вузьке поле для маневру як для України, так і для московського режиму. Йдеться про те, що це екзистенційна війна як для Росії, так для України: для Росії – це повернення колишньої імперської величі, а для України – збереження української ідентичності.

Ідеологічним обґрунтуванням такої війни була доктрина доктрина «русского мира». «Русский мир» характеризується як «глобальний культурно-цивілізаційний феномен, що складається з Росії як материнської держави та російського зарубіжжя, що об'єднує людей, які незалежно від національності почуваються росіянами, є носіями російської культури та російської мови, духовно пов'язані з Росією та небайдужі до її справ та долі» [11, с. 17–18]. Концепція «русского мира» базується на уявленні про особливу всесвітньо-історичну місію Російської держави: «Москви як Третього Риму». Це есхатологічна концепція за якою Москва не тільки Третій Рим, а й Рим останній. У 2018 р. на Валдайському форумі В. Путін базуючись на цій концепції говорить про ядерну війну і ставить питання про доцільність існування світу, якщо в ньому немає Росії. Тому, на його думку, такий світ має бути знищений. «Русский мир» – це соціокультурний простір де розмовляють російською мовою.

Практична реалізація проекту «русский мир» стала можливою завдяки встановленню в Росії неототалітарного

режиму, який отримав назву – рашизм (російський фашизм). «Рашизм – це політична ідеологія та соціальна практика владного режиму Росії кінця ХХ – початку ХХІ ст. які базуються, на ідеях особливої цивілізаційної місії росіян, нетерпимості до елементів культури інших народів; на тоталітаризмі й імперіалізмі радянського типу, використанні російського православ'я як моральної доктрини, на геополітичних інструментах впливу, насамперед енергоносіях для європейських країн, військовій силі, стосовно країн, що входять до сфери впливу Російської Федерації» [4, с. 39].

До основних маркерів доктрини «русского мира» належать: 1) ідеологічна максима «Росія як центр православної цивілізації» (Кремль позиціонує Росію як духовного спадкоємця Київської Русі та «захисника православного світу»; московський патріархат при цьому відіграє ключову роль у поширенні ідеології «русского мира»); 2) російська мова як об'єднуючий фактор вказаного феномену (вимога статусу російської мови як «загальнослов'янської» та «історичної» мови для пострадянських країн, просування російської освіти та культури як способу збереження впливу РФ у сусідніх державах; 3) політичний неоімперіалізм (стверджується, що Росія має «історичне право» втручатися у справи колишніх радянських республік і це є виправданням агресії проти України, Грузії, Молдови); 4) заперечення суверенітету України та інших пострадянських держав (українці та білоруси вважаються «частиною російського народу», а незалежність України сприймається як «геополітична катастрофа»); 5) наратив про «історичну єдність росіян і українців»; 6) антизахідна риторика (протиставлення «русского мира» західній цивілізації, констатація того, що Захід веде «війну» проти традиційних цінностей і Росії).

Головними функціями цієї доктрини є такі: а) інструмент гібридної війни (використовується для ідеологічного обґрунтування військових дій на чужих територіях); б) засіб впливу на діаспору; в) механізм легітимації авторитаризму

(концепція виправдовує централізацію влади в Росії, створюючи образ «оточеної фортеці»).

Геополітичні передумови російсько-української війни формувалися упродовж тривалого періоду та включають низку факторів, які сприяли ескалації конфлікту. По-перше, це історичні аспекти та неоімперська політика Росії. По-друге, стратегічне розташування України. Україна є важливим геополітичним коридором між Європою та Росією, що робить її ключовою територією для контролю над регіоном та дозволяє зберігати домінування в Чорноморському регіоні та посилювати вплив на Європу. «Україна як держава не має геополітичного значення, географічної унікальності та етнічної винятковості. Її територіальні амбіції становлять величезну небезпеку для всієї Євразії і без вирішення проблеми «українського питання» говорити Росії про континентальну політику взагалі безглуздо» [5, с. 217]. По-третє, євроінтеграційні прагнення України. Йдеться про те, що відмова України від євразійської інтеграції та курс на Європейський Союз і НАТО викликали негативну реакцію Росії. Угода про асоціацію між Україною та ЄС у 2014 р. була сприйнята Москвою як загроза її впливу в регіоні. По-четверте, військово-політичний вимір. Росія вважає, що розширення НАТО на Схід, західні військові навчання в Україні, її військово-технічне співробітництво з США та Європою є загрозою її безпеці. По-п'яте, енергетичний чинник. Україна є важливим транзитером російського газу до Європи, що робило її ключовим енергетичним вузлом. Тому українська енергетична незалежність та диверсифікація постачання газу стали ще одним викликом для Москви.

Слід зазначити, що бажання повернути Україну у Росії виникло чи не наступний день після підписання угоди про створення Співдружності Незалежних Держав. Угоду підписали Україна, Білорусь та Росія 8 грудня 1991 р. у Біловезькій Пущі (Білорусь). Відповідно до неї Союз Радянських Соціалістичних Республік перестав існувати.

І якщо за президентства Б. Єльцина (одного разу Б. Єльцин сказав, що просипаючись кожного ранку він думав, що корисного зробити для України) можна говорити про лояльне ставлення до України, то з приходом до влади В. Путіна (31.12.1999) усе кардинально змінюється. Політика Росії щодо України стає іншою і виявляється: а) у роботі по збільшенню енергетичної залежності; б) скупівлі російськими олігархами українських підприємств, земель, банків; в) створенні агентурної сітки в органах влади; г) фінансуванням «п'ятої колони»; д) руйнацією збройних сил та військового потенціалу.

Вперше відкритий конфлікт між Росією та Україною відбувся за результатами Революції Гідності. Революція Гідності – це політичні та суспільні зміни в Україні з 30 листопада 2013 до лютого 2014 р., викликані протестом громадян України проти протиправного розгону мирної акції студентів та громадських активістів, яка розпочалася 21 листопада 2013 р. як спротив проти відходу політичного керівництва країни від законодавчо закріпленого курсу на європейську інтеграцію.

Скориставшись ситуацією в Києві, Росія 20 лютого 2014 р. розпочала військову операція вторгнення в Україну з метою анексії та окупації Кримського півострову. Після окупації Криму Росія розпочала війну на сході України.

Повномасштабна військова кампанія почалася після тривального нарощування російських військ з листопада 2021 р. уздовж кордону України з Російською Федерацією і Білоруссю та визнання органами влади Росії 21 лютого 2022 р. як незалежних державних утворень – Донецької народної республіки (ДНР) та Луганської народної республіки (ЛНР). Визнаючи вказані утворення як держави, В. Путін наголосив на тому, що Мінські домовленості перестають бути чинними, оскільки Україна їх не визнає. Уздовж українсько-російського кордону напередодні вторгнення було сконцентровано більше 180 батальйонно-тактичних груп Російської Федерації.

24 лютого близько 4 години ранку за київським часом В. Путін оголосив про початок спеціальної військової операції в Україні. Цілі спеціальної операції були такими: 1) «денацифікація України»; 2) «демлітаризація України»; 3) «захист людей від геноциду київського режиму»; 4) «упереджений захист територіальної цілісності Російської Федерації від нападу зі сторони України». Крім цих є латентні цілі цієї війни про які у своїх «сценаріях» пишуть кремлівські політехнологи із Федеральної служби безпеки та Адміністрації президента. Для прикладу наводимо один із таких планів тотального знищення України: «ліквідація збройних нацистських формувань (під якими розуміються будь-які збройні формування України, включаючи Збройні сили України), а також того, що забезпечує їх активність: військової, інформаційної, освітньої інфраструктури; формування органів народного самоврядування та міліції звільнених територій, які захищатимуть населення від терору підпільних нацистських груп; інсталяція російського інформаційного простору; вилучення навчальних матеріалів та заборона освітніх програм усіх рівнів, що містять нацистські ідеологічні установки; масові слідчі дії щодо встановлення персональної відповідальності за військові злочини, злочини проти людяності, поширення нацистської ідеології та підтримку нацистського режиму тощо» [10].

Віддаючи наказ на окупацію України В. Путін керувався такими мотивами: 1) слабкістю Збройних сил України (ЗСУ) у порівнянні з армією Росії; 2) відсутність єдності колективного Заходу у питанні щодо військової допомоги Україні; 3) наявність великої «п'ятої колони» в Україні, на вербування якої за неофіційними даними Кремль витратив 5 млрд. доларів; 4) позитивне сприйняття війни проти України у російському суспільстві (понад 70 % громадян).

Висновки. Отже, приводів для пояснення російсько-української війни нараховують немало. Але, на нашу думку, головним є екзистенційний чинник: кремль у приєднанні до Росії України бачить своє майбутнє: етнічний (припинення

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 3

депопуляції росіян), економічний (високий економічний потенціал України), геополітичний (повернення світової гегемонії) та духовний (сакральність України, адже за словами самого В. Путіна «Київ – мати міст російських») ренесанс.

Джерела:

1. Горбулін В., Бадрак В. Російська війна проти України. Як нарешті розірвати чотирьохсотрічне замкнене коло. К.: Брайт Букс, 2024. 302 с.

2. Дем'яненко Б. «Рашизм» як квазіідеологія пострадянського імперського реваншу. *Studia Politologica Ukraino-Polona*, 2018. № 8. С. 35–40.

3. Конфлікти, що змінили світ. Харків: «Фоліо», 2024. 92 с.

4. Дугин А. Основы геополитики. Геополитическое будущее России. М., 1977. 608 с.

5. Тимофейцев С. Что Россия должна сделать с Украиной. РИА Новости (2022, Квітень 03). URL: <https://ria.ru/20220403/ukraina-1781469605.html> (дата звернення 18.04.2025).

Yurii OSTAPETS, Eduard GRABCHAK

GEOPOLITICAL AND EXISTENTIAL CAUSES OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

Key words: *European Union, Ukraine, Russian-Ukrainian war, geopolitics, "Russian world", racism.*

The existential and geopolitical causes of the Russian-Ukrainian war are characterized. The ideological justification for this war is the doctrine of the "Russian world". The geopolitical preconditions of the war are formed by: the history and neo-imperial policy of Russia; the strategic location of Ukraine, Ukraine's European integration aspirations, the energy factor.

УДК 327.56:355.01

Юрій ОСТАПЕЦЬ

*доктор політичних наук, професор,
професор кафедри політології і державного
управління,
Ужгородського національного університету*

Віталій ПАНЬКОВИЧ

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

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ВПЛИВУ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ НА ГЛОБАЛІЗОВАНИЙ СВІТ

***Ключові слова:** Україна, глобальний світ, Європейський Союз, НАТО, російсько-українська війна, геополітика, міжнародна безпека, праворадикальні партії.*

Актуальність теми. Війни були притаманні для усіх людських цивілізацій і усіх форм економічних стосунків, що існували та існують на землі. За підрахунками дослідників уся людська історія знала лише 292 роки без війни, і то є серйозні підозри, що деякі збройні конфлікти не були зафіксовані істориками» [1]. За своєю сутністю війни та військові конфлікти мають різний вплив на розвиток людства. Деякі з них незначний (локальні війни), а деякі глобальний (наприклад, Друга світова війна). До останніх слід віднести і російсько-українську війну.

Виклад основного матеріалу. Російсько-українська війна стала ключовим фактором змін у глобальній політиці, економіці та безпеці. Вона вплинула на міжнародні відносини, прискорила переформатування геополітичних альянсів та змінила стратегічні цілі провідних держав. «Результати цієї

війни уже у 2023 р., зазначають В. Горбулін та В. Бадрак, позначилися на долі всієї планети. Глобальна проблема полягає в тому, чи виявиться світ спроможним уже під час цієї війни вийти на побудову нової конструкції міжнародної безпеки. Оскільки путінська Москва у 2022 р. зруйнувала не тільки наявну світову систему безпеки, а й порушила ядерний баланс сил» [2, с. 101].

Тому перш за все слід зазначити про необхідність перестроювання системи міжнародної безпеки, оскільки ООН, ОБСЄ, НАТО виявилися неспроможними ефективно реагувати на агресію Російської Федерації. Російсько-українська війна показала, що у «сучасному світі не існує гарантованих та ефективних механізмів «примусу до миру», коли одна із сторін категорично не хоче домовлятися про зупинення війни» [4, с. 12].

«Для європейських країн та європейських інститутів, зазначають експерти Центру Разумкова, російська агресія виявилася «досконалим штормом», завдяки якому європейське співтовариство, надаючи величезну допомогу Україні, зрозуміло необхідність оновлень у світовій і європейській системах безпеки, міжнародному поділі праці, глобальних енергетичних поставках і ланцюгах доданої вартості задля мирного майбутнього людства» [6, с. 6].

Також слід зазначити, що одним із результатів російсько-української війни було розширення НАТО, оскільки війна змусила приєднатися до цієї організації Швеції (2024) і Фінляндії (2023) та зміна військових стратегій країн-членів НАТО (переорієнтація армій на можливість широкомасштабного конфлікту з РФ).

Вагомим залишається вплив цієї війни на світову економіку та енергетичні ринки. Йдеться про відмову Європи від постачання російських енергоносіїв та пошук альтернативних джерел енергії, продовольчу безпеку (блокування українських портів та знищення сільськогосподарських потужностей викликали продовольчу кризу в країнах глобального Півдня), перерозподіл інвестицій.

Безпрецедентним є вплив російсько-української війни *на посилення конфронтації між демократіями та авторитарними режимами*. Війна загострила протистояння між демократичними країнами (США, Європейський Союз та інші) та автократіями (Росія, Китай, Іран, Північна Корея); спонукала до суттєвого зближення Росії і Китаю, сприяла мілітаризації світу (збільшення військових бюджетів США, Німеччини, Польщі, Японії, Південної Кореї тощо). І те, яким буде завершення цієї війни, суттєвим чином впливатиме на перебіг цієї конкуренції. С. Гурієв та Д. Трейсман у книзі «Спін диктатори. Як змінюється обличчя тиранії» зазначають, що «у 2019 р. кількість демократій скоротилася до 87, тоді як кількість диктатур зросла до 92 (на початку ХХІ ст. демократій було 98, а автократій 80)» [3, с. 9]. І цей процес продовжується, свідченням чого є поява низки ліберальних демократій в країнах Центральної Європи (Словаччина, Угорщина). І він стане ще більш прискореним у разі перемоги Росії (навіть часткової) у цій війні. Це в черговий раз продемонструє неможливість демократій себе захистити, і, навпаки, покаже можливість успіху автократичних режимів (Росія та Китай). А також вказане протистояння констатує повернення до «двополярного світу» [6, с. 6].

Інший напрям загострення такого протистояння є боротьба на виборах в країнах Європейського Союзу між мейнстримними та популістськими праворадикальними партіями, які виступають за зняття санкцій з РФ, припинення військової допомоги Україні та налагодження добросусідських відносин з Росією. Станом на 31.12.2024 р. в 23 європейських державах праворадикальні партії (31 партія) мають свої фракції в національних парламентах та приймають участь у діяльності урядів, що дозволяє стверджувати про важливі інституційні зміни в європейському партійному ландшафті.

«У порівнянні з виборами до Європарламенту 2019 р., зазначає Ю. Остапець та А. Ключкович, кількість депутатів, які належать до праворадикальних фракцій, збільшилася за результатами виборів 2024 р. на 69 представників. Зміни-

лася і структура Європарламенту у розрізі депутатських фракцій. По-перше, перестала існувати однойменна фракція європейської праворадикальної партії «Ідентичність і демократія». По-друге, були утворені дві нові фракції праворадикальних політичних сил: «Патріоти за Європу» та «Європа суверенних націй» [5, с. 144]. До основних причин популярності праворадикальних партій у Євросоюзі відносимо такі: 1) економічна криза / «велика рецесія» (2008–2009 рр.); 2) міграційні процеси / міграційна криза 2015–2019 рр.; 3) зростання недовіри до «мейнстрімних» партій; 4) євроскептицизм; 5) російсько-українська війна.

Висновки. На основі дослідження низки сучасних конфліктів, можна визначити три типи завершення конфліктів: «перемога однієї зі сторін (у такому випадку переможець встановлює свої правила й реалізує більшість зі своїх цілей), компроміс (обидві сторони конфлікту досягають часткового виконання власних цілей), «замороження» конфлікту (часткове врегулювання)» [4, с. 6]. А вирішеним можна вважати конфлікт, де «припинене збройне протистояння, немає миротворчого контингенту, відбулося повне врегулювання згідно з нормами міжнародного права» [4, с. 7].

У випадку російсько-української війни йдеться про небажання однієї зі сторін закінчувати війну (Росія), оскільки вона претендує на чотири українські області (Донецьку, Луганську, Херсонську, Запорізьку) і Автономну республіку Крим, яка була анексована у 2014 р. Отже, без «примусу до миру» (йдеться про Росію) російсько-українська війна у різних варіантах (гаряча фаза, заморожений конфлікт) може тривати до виснаження обох сторін. Сподіватися на те, що світова спільнота встановить мир і розробить працюючий мирний договір не варто. Як показує світова практика мир залежить від консенсусу обох сторін та колективного тиску на агресора.

Отже, російсько-українська війна стала однією із воєн, які мають вагомий вплив на глобалізований світ: вона змінила баланс сил на міжнародній арені, показала недовіру сучас-

них безпекових механізмів, характеризується масштабними військовими втратами та міграційними процесами.

Джерела:

1. Війни в історії людства та нинішня війна в Іраку. (2003, Квітень 17). *Радіо Свобода*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/901246.html> (дата звернення 18.04.2025).

2. Горбулін В., Бадрак В. Російська війна проти України. Як нарешті розірвати чотирьохсотрічне замкнене коло. К.: Брайт Букс, 2024. 302 с.

3. Гурієв С., Трейсман Д. Спін-диктатори. Як змінюється обличчя тиранії в XXI столітті. К.: Видавництво Букшеф, 2023. 432 с.

4. Конфлікти, що змінили світ. Харків: «Фоліо», 2024. 92 с.

5. Остапець Ю., Ключкович А. Електоральні результати праворадикальних партій на виборах до Європейського парламенту 6–9 червня 2024 року. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2024. № 24. С. 137–148.

6. Політичні, економічні, структурні наслідки російської агресії для України і світової спільноти. Київ: Центр Разумкова, 2023. 120 с.

Yurij OSTAPETS, Vitalij PANKOVYCH

**CHARACTERISTICS OF THE MAIN DIRECTIONS OF THE
IMPACT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR ON THE
GLOBALIZED WORLD**

Key words: *Ukraine, global world, European Union, NATO, russian-ukrainian war, geopolitics, international security, right-wing radical parties.*

It is noted that the Russian-Ukrainian war changed the balance of power in the international arena, showed the ineffectiveness of modern mechanisms of international security. It is stated that the Russian-Ukrainian war caused the militarization of the economies of leading states, intensified the confrontation between democracies and authoritarian regimes.

УДК 94(477.87)

Альона ПАНОВА,
*аспірантка 4-го року навчання
спеціальності «Політологія»
Ужгородського національного університету*

Науковий керівник:
доктор політичних наук, професор
Ужгородського національного університету
Микола ПАЛІНЧАК

СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО- УПРАВЛІНСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗАКАРПАТТЯ В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

Ключові слова: *російсько-українська війна, поствоєнний період, соціально-політичний розвиток, організаційно-управлінські тенденції, регіональний розвиток, політичний режим, Закарпаття.*

Актуальність теми. Сучасні тенденції соціально-політичного розвитку регіону, враховуючи хід і наслідки російсько-української війни, передбачити досить важко, оскільки вони залежні від багатьох внутрішньо- та зовнішньополітичних чинників розвитку подій. Найшвидше припинення війни і мирне врегулювання ситуації, пришвидшить стабілізаційні процеси, а скасування режиму воєнного стану відновить демократичні аспекти розвитку держави. Тенденції також визначаються низкою факторів, зокрема змінами в економічній ситуації, внутрішніх соціальних процесах, а також впливом зовнішніх та внутрішніх політичних процесів і для регіонального розвитку. Після початку війни на сході України та вторгнення Росії в 2022 році регіон став важливою частиною національної оборони, що значною мірою вплинуло на його соціально-політичну динаміку. Складні тенденції чекатимуть загальнодержавний і регіональний розвиток і після війни.

Виклад основного матеріалу. За умов збереження демократичного політичного режиму, після війни важливим аспектом стане більш тісна співпраця місцевих органів влади з центральними органами влади, що дозволить швидко реагувати на ситуацію та ефективно координувати дії на місцях. Політична стабільність на Закарпатті забезпечується завдяки наявності сильних місцевих лідерів, які підтримують єдність та консолідаційні дії. Місцеві лідери можуть бути більш активними в процесі політичних змін, що відбуваються на національному рівні, і впливають на політичний ландшафт Закарпаття, розвиваючи локальну політичну ідентичність та підвищуючи рівень довіри до місцевих органів влади [1, с. 172–173].

Після війни важливу роль відіграватиме Закарпаття через своє прикордонне розташування з Європейським Союзом. Як і під час війни, так і після її завершення місцева влада активно розвиватиме транскордонну співпрацю з сусідніми країнами, зокрема з Угорщиною, Польщею та Словаччиною. Це дозволить і надалі залучати додаткові ресурси для розвитку інфраструктури та надання гуманітарної допомоги, а також зміцнювати міжурядові контакти й реалізовувати проекти євроінтеграції на місцевому рівні. Більше того, місцева влада також активно співпрацюватиме з міжнародними організаціями та фондами, що дозволить не лише реалізовувати проекти в сфері відновлення та розвитку, а й надавати допомогу для постраждалим регіонам внаслідок бойових дій.

Посилиться інтеграція із західними сусідами та підтримка євроінтеграційних прагнень України. Європейська ідентичність, в тому числі через культурні, економічні та політичні зв'язки, стане важливою складовою частиною української ідентичності в цьому регіоні. А місцеві органи влади активно співпрацюють з сусідніми країнами, що дозволяє зміцнювати зв'язки між Україною та Європейським Союзом. Закарпатці активно підтримують курс на євроінтеграцію, що також сприяє зміцненню української національної ідентичності на прикордонних територіях.

У повоєнний період є висока вірогідність того, що значно зросте рівень політичної культури в регіоні, оскільки громади почнуть брати ще більш активну участь у суспільно-політичному житті, взаємодіяти з органами місцевої влади та брати участь у розробці місцевих політик та партійній діяльності, по-новому формуючи електоральне поле [2]. Громадяни стали більш свідомими своїх прав та обов'язків, що сприяло створенню сприятливого середовища для демократичних процесів на місцях.

Децентралізація та посилення місцевої влади на Закарпатті після російсько-української війни стане важливим етапом у розвитку регіону [3]. Місцева влада отримала більше ресурсів і можливостей для ефективного управління, що дозволило краще справлятися з викликами війни та забезпечити підтримку для постраждалих від конфлікту. Завдяки цим процесам Закарпаття має можливість зміцнювати свою економічну та політичну позицію, сприяючи відновленню та стабільності не тільки в регіоні, а й у загальнодержавному контексті.

Зокрема, можемо передбачити, що внаслідок міграції на Закарпаття під час війни ВПО у поствоєнний період тут формуватиметься форпост зміцнення української державності. Унаслідок цього, Закарпаття, яке традиційно мало багато культурних та мовних впливів через свій прикордонний статус, після війни стане місцем для посиленої українізації [4]. Місцеві ініціативи сприятимуть підвищенню національної свідомості та зміцненню української ідентичності. Посилену роль може відігравати український націоналізм. Важливим фактором буде також збільшення значення української мови в публічному житті та освіті.

Після завершення російсько-української війни регіон продовжуватиме намагатися залучити інвестиції, особливо в сферах туризму, сільського господарства й транспорту. Водночас війна суттєво позначилась на економіці. Багато підприємств були змушені призупинити свою діяльність, однак відновлення інфраструктури та підтримка малих і

середніх бізнесових і господарських закладів допомагають зберігати економічну стабільність. Закарпаття також відіграє важливу роль у внутрішньому туризмі, залучаючи туристів з інших регіонів та навіть з-за кордону.

Економічні перетворення та інвестиції на Закарпатті після російсько-української війни стануть важливою складовою відновлення та розвитку регіону в умовах війни та економічної нестабільності. Війна, незважаючи на всі труднощі, стимулювала ряд перетворень у економічній сфері, сприяючи залученню нових інвестицій, розвитку інфраструктури, створенню нових робочих місць і підтримці малих та середніх підприємств. Особливо важливим аспектом стало забезпечення стабільності економіки в умовах зовнішніх викликів, а також максимальне використання економічного потенціалу Закарпаття. Це в тому числі стосуватиметься й активності у транскордонній торгівлі та економічних зв'язках. Закарпаття стало важливим транзитним регіоном для поставок гуманітарної допомоги, товарів і ресурсів з Європи до інших частин України. Це сприяло розвитку інфраструктури, зокрема модернізації митниць і транспортних шляхів, що дозволило знизити час доставки вантажів і підвищити ефективність економічної діяльності. Розширення економічної співпраці з європейськими партнерами сприятиме зростанню експорту місцевої продукції, зокрема сільськогосподарських товарів, продукції харчової промисловості та лісового господарства. Водночас Закарпаття залишиться важливим пунктом імпорту товарів для задоволення потреб внутрішнього ринку.

Загалом економічні перетворення на Закарпатті після російсько-української війни включатимуть низку важливих ініціатив і змін, спрямованих на відновлення економіки та залучення інвестицій у ключові галузі. Війна, незважаючи на всі її негативні наслідки, стала каталізатором для розвитку інфраструктури, підтримки малого та середнього бізнесу, а також відновлення туристичного сектору. Завдяки транскордонній співпраці та міжнародній підтримці Закарпаття отри-

мало нові можливості для економічного розвитку, що дозволяє йому впевнено рухатися до стабільності і процвітання в майбутньому.

Одночасно, на наш погляд, зміни торкнуться й суспільно-політичного життя регіону, зокрема його політичного ландшафту. Політичні партії та громадські організації активно працюватимуть на підтримку національної єдності, розвиваючи стратегії боротьби з корупцією та зміцнення демократичних інститутів. Також можна відзначити певний політичний консенсус у підтримці курсу на європейську інтеграцію, адже Закарпаття має особливе стратегічне значення у контексті розвитку транскордонного співробітництва з країнами Європейського Союзу, зокрема Угорщиною, Польщею та Словаччиною.

Зміни в політичному ландшафті Закарпаття після російсько-української війни відображають як загальні тенденції, що спостерігаються по всій Україні, так і специфічні особливості цього прикордонного та етнічно різноманітного регіону. Війна, а також зовнішні та внутрішні виклики, стали основними факторами, які спричинили зміни в політичній картині Закарпаття. Ці зміни торкнулися як рівня місцевого самоврядування, так і національної політики, формування нових політичних сил та взаємодії з центром.

Серйозним випробуванням для всієї української політики будуть перші повоєнні виборчі процеси – від президентських виборів до виборів органів місцевого самоврядування на локальному рівні. Правляча влада намагатиметься не допустити хаосу і розколу українців, тому будуть пропонуватися ідеї:

1) *Зміцнення проукраїнських настроїв та національної свідомості.* Після російсько-української війни на Закарпатті спостерігатиметься загальне посилення проукраїнських настроїв серед місцевого населення. Воєнна агресія Росії призвела до консолідації національної ідентичності і більш чіткої орієнтації на єдність з усією Україною, незважаючи на значну присутність угорської меншини та інші культурні відмінності. Місцеві політики все більше акцентують увагу на

підтримці єдності України, сприяння розвитку української мови та культури, що також стало частиною їх політичних програм. Це посилило роль українських патріотичних сил на місцевому рівні. Ще однією з важливих змін є підтримка політики українізації та збереження єдності нації, що включає покращення інтеграції етнонаціональних меншин у суспільно-політичний процес, проте з акцентом на національну безпеку та цілісність України.

2) *Політичні зміни на рівні місцевого самоврядування.* Одним із значних наслідків війни стали зміни в політичному ландшафті на рівні місцевого самоврядування. Реформа децентралізації, яка активно розвивалася до війни, отримала новий поштовх в умовах війни та відновлення. Згідно з політикою децентралізації, місцеві органи влади отримали більше повноважень, а фінансова автономія посилилася, що дозволило громадам на Закарпатті швидше реагувати на виклики, пов'язані з війною, а також здійснювати реформи в місцевому управлінні. Після війни було кілька важливих змін у системі проведення місцевих виборів. Виборчі округи та кількість депутатів у місцевих радах змінювались відповідно до нової адміністративно-територіальної реформи й це дозволило зменшити кількість політичних блоків і сприяло утворенню нових політичних сил, які в основному орієнтуються на підтримку стабільності та розвитку регіону.

3) *Інтеграція національної політики в політичне життя регіону.* Після початку війни відбулося суттєве посилення ролі центральної влади в політичному житті Закарпаття, особливо в контексті боротьби з проросійськими настроями та пропагандою. Збільшення проукраїнських настроїв на Закарпатті відкрило більше можливостей для активної діяльності таких політичних сил, як «Слуга народу», «Європейська Солідарність», «Батьківщина» та інших, які активно підтримували політику національної єдності. Це змінило політичний баланс у регіоні, де раніше мали місце сильніші проросійські настрої. Війна стала критичним моментом для ослаблення проросійських політичних сил в регіоні, зокрема партій, які мали

близькі зв'язки з Кремлем, що включало посилене придушення проросійської пропаганди, контроль над ЗМІ та більш жорстке ставлення до будь-яких спроб підтримки Росії в політичному полі.

4) *Залучення іноземних політичних і економічних інвестицій.* Закарпаття, будучи прикордонним регіоном, залишалось важливим елементом для зовнішньої політики України, особливо щодо євроінтеграційних прагнень. Залучення іноземних інвестицій, зокрема з країн ЄС, мало важливе значення для стабільності економіки регіону. Закарпаття активно підтримувало інтеграцію України в Європейський Союз, що відображалося у політичних програмах місцевих політичних партій. Це включало акцент на покращення економічних, культурних і соціальних зв'язків із європейськими сусідами, а також залучення інвестицій для розвитку інфраструктури та бізнесу. Одним із важливих політичних напрямків стала підтримка співпраці з сусідніми країнами, такими як Угорщина, Польща та Словаччина. Це дозволило збільшити фінансування інфраструктурних проєктів, сприяти розвитку туризму, сільського господарства та малих підприємств.

5) *Політичний вплив етнонаціональних спільнот.* Закарпаття є домівкою для великої угорської меншини, яка традиційно мала важливе політичне представництво в регіоні. Війна та її наслідки створили нові умови для розвитку політичних відносин між місцевими угорцями та центральною владою. Відносини між Україною та Угорщиною стали більш складними після початку війни. Угорщина намагалась зміцнити свої зв'язки з угорською меншиною в Україні, зокрема через культурні та освітні програми, а також політичні заяви. Однак, після військових дій та посилення антиугорських настроїв у деяких регіонах, закарпатські угорці були змушені активно позиціонувати себе як частину української нації, посилюючи свою лояльність до України. Війна змусила політиків Закарпаття орієнтуватися на збереження національної єдності та культурної різноманітності регіону. Важливими стали ініціативи, спрямовані на інтеграцію національних меншин в

політичний і соціальний процес через навчання українською мовою, сприяння національному миру та розвитку етнокультурних зв'язків.

Таким чином, політичний ландшафт Закарпаття після російсько-української війни зазнає значних змін. Війна стала важливим фактором, що сприяє посиленню національної свідомості серед місцевого населення, зростанню підтримки проукраїнських політичних сил і загальній стабілізації політичної ситуації в регіоні. Зміни на рівні місцевого самоврядування, покращення співпраці з європейськими партнерами, розвиток інфраструктури та активізація політичного діалогу з національними меншинами стали важливими аспектами цієї трансформації.

Соціально-політичний розвиток Закарпаття після війни з Росією є комплексним процесом, який об'єднує питання безпеки, економіки, соціальної стабільності та культурної ідентичності. Регіон активно долучається до національних змін, працює над внутрішніми реформами та зміцненням демократичних інститутів. При цьому важливим залишається підтримка місцевих ініціатив, децентралізація та подальша інтеграція до Європейського Союзу.

Висновки. Отже, загалом сучасні тенденції соціально-політичного та організаційно-управлінського розвитку регіону, враховуючи складні перипетії російсько-української війни та її наслідки для України, передбачити досить важко. Існують великі сподівання, що припинення війни і мирне врегулювання ситуації, пришвидшать стабілізаційні процеси, зберігаючи при цьому демократичну вертикаль розвитку держави. Закарпаття у цих процесах займає важливе соціально-економічне та євроінтеграційне місце.

Джерела:

1. Гордієнко М. Проблеми ідентифікації регіону як суб'єкта політичної діяльності. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2009. Вип. 44. С.169–178.

2. Електоральні процеси України в регіональному вимірі: Буковина і Закарпаття: монографія / за ред. А. Круглашова і М. Токаря; [ред. колег.: М. Зан, М. Гуйтор, Ю. Остапець, Н. Ротар; відп. за вип. М. Токар]; НДІ політичної регіоналістики (Ужгород), НДІ європейської інтеграції та регіональних досліджень (Чернівці). Ужгород: Поліграфцентр «Ліра», 2014. 552 с.

3. Кармазіна М., Бевз Т., Ротар Н. Регіональні політичні режими в Україні: підстави формування, специфіка функціонування, особливості трансформації. К.: ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2018. 248 с.

4. Токар М. Вплив російсько-української війни на регіональну соціокультурну мозаїку України: приклад багатокультурного Закарпаття. *Мови та культури під час війни: колективна монографія / наук. Ред. Г. Шумицька, А. Круглов / УжНУ; НДЦ соціології мови. Ужгород: РІК-У, 2025. С. 108-133.*

Aliona PANOVA

SOCIO-POLITICAL AND ORGANIZATIONAL-MANAGEMENTAL TRENDS OF THE DEVELOPMENT OF TRANSCARPATHIA IN THE POST-WAR PERIOD

Key words: *Russian-Ukrainian war, post-war period, socio-political development, organizational-managerial trends, regional development, political regime, Transcarpathia.*

The current trends of socio-political development of the region, taking into account the course and consequences of the Russian-Ukrainian war, are quite difficult to predict, since they depend on many domestic and foreign political factors of the development of events. The earliest possible cessation of the war and peaceful settlement of the situation will accelerate stabilization processes, and the abolition of martial law will restore the democratic aspects of the state's development. Trends are also determined by a number of factors, including changes in the economic situation, internal

social processes, and the impact of external and internal political processes on regional development. After the outbreak of the war in eastern Ukraine and the Russian invasion in 2022, the region became an important part of national defense, which significantly affected its socio-political dynamics. Complex trends will await national and regional development after the war.

УДК 328,1(4):329,17(4-6 ЄС)

Павло ЯЦИНА

*аспірант 4-го року навчання
спеціальності «Політологія»*

Ужгородського національного університету

Науковий керівник:

доктор політичних наук, професор,
професор кафедри міжнародної політики
Ужгородського національного університету
Микола ПАЛІНЧАК

ХАРАКТЕРИСТИКА ВИБОРІВ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПАРЛАМЕНТУ В ЧЕХІЇ 6 – 9 ЧЕРВНЯ 2024 РОКУ

Ключові слова: Європейський Союз, Європейський парламент, Чехія, вибори до європейського парламенту, політичні партії, мейнстримні партії, популістські партії.

Актуальність теми. Актуальність вивчення виборів до Європарламенту 2024 року в Чехії обумовлена низкою важливих політичних, економічних і соціальних факторів, які мають значення як для самої Чехії, так і для всього Європейського Союзу. По-перше, вибори до Європарламенту визначають, які політичні сили матимуть найбільший вплив на законодавчий процес у ЄС. По-друге, ці вибори були інди-

катором суспільних настроїв напередодні парламентських виборів 4 – 5 жовтня 2025 р. По-третє, участь політичних сил у євровиборах дає їм змогу перевірити стратегії мобілізації, риторичку та організаційні ресурси перед основною боротьбою на парламентських виборах. По-четверте, європейські вибори дозволяють партіям перевірити реакцію виборців на свої програми, зокрема щодо економіки, екології, енергетики, безпеки, майбутнього ЄС, допомоги Україні. Ці теми можуть перейти й у кампанії до чеського парламенту.

Виклад основного матеріалу. Чергові вибори до Європейського парламенту (ЄП) X скликання відбулися 6 – 9 червня 2024 р. На виборах було обрано 720 депутатів з 27 країн-членів Європейського Союзу (ЄС), які представляють понад 400 млн виборців. Від Чехії до Європарламенту був обраний 21 депутат. До участі у виборах були допущені 30 політичних партій і лише 7 з них змогли подолати виборчий бар'єр у 5 %, а значить отримали депутатські мандати. 19 партій набрали не більше 1 % голосів виборців.

Як зазначають Ю. Остапець та А. Ключкович «підвищений інтерес і активність європейських виборців (у порівнянні з минулими виборами) були обумовлені наступними чинниками: «1) наростаюче відчуття страху й невизначеності перед непередбачуваними кризами (економічною, міграційною, кліматичною); 2) занепокоєння з приводу розгортання повномасштабного військового конфлікту у Європі, пов'язаного з російсько-українською війною; 3) геополітичні зміни, які торкнулися і європейців; 4) зростання впливу праворадикальних, євроскептичних партій, деякі з яких відкрито підтримують імперську путінську політику – «Альтернатива для Німеччини», польська «Конфедерація Свободи та Незалежності», «Австрійська партія свободи»; 5) стурбованість щодо збереження єврозони (єдиного європейського простору); 6) специфічними національними чинниками та інше [2, с. 138]. Як наслідок явка виборців у 2024 р. становила 51,08 % (для порівняння у 2014 р. – 42,6 %, у 2019 р. – 50,9

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 3

%), що є найвищим показником за всю історію виборів до Європейського парламенту [3].

Якщо порівнювати з євровиборами 2014 р. то слід констатувати, що дещо змінилася структура фракцій європарламенту: а) перестала існувати фракція праворадикальних партій «Ідентичність і демократія» (назва європартії); б) натомість були утворені дві нові фракції праворадикальних політичних сил: «Патріоти за Європу» та «Європа суверенних націй»; в) кількість депутатів. Які належать до праворадикальних фракцій збільшилася на 69 депутатів. Результати виборів до ЄП подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняння політичної структури Європарламенту 2019 та 2024 років (станом на початок установчої сесії 16.07.2024)

Назва депутатської групи (фракції)	К-ть депутатів, 2024 р.	К-ть депутатів, 2019 р.
Європейська народна партія	188	176
Прогресивний альянс соціалістів і демократів	136	139
Патріоти за Європу	84	-
Оновлення Європи	77	102
Європейські консерватори та реформісти	78	69
Ідентичність і демократія	-	49
Зелені - Європейський вільний альянс	53	71
Ліві	46	39
Європа суверенних націй	25	-
Позапартійні	33	62
Інші	-	-
Всього	720	705

Джерело: побудовано авторами на підставі [2, с. 139]

Отже, європейські вибори 2024 р. проходили у контексті протистояння традиційних (мейнстримних) та ліво- і праворадикальних партій, насамперед щодо бачення майбутнього Євросоюзу, його інституційної перебудови, завершення російсько-української війни. Слід також зазначити, що вибори відбувалися на фоні успіху праворадикальних партій на парламентських виборах у низці європейських країн. Але загалом вони показали успіх і переважаючу підтримку проєвропейських партій.

Євровибори в Чехії показали також підвищений інтерес до них громадян: якщо явка виборців у 2014 р. Була 18 %, то у 2024 р. складала вже 36,5 % [3]. Переможцем виборів з результатом 26,14 % стала партія «ANO 2011» («Акція незадоволених громадян 2011»). Друге місце посіла правляча коаліція «SPOLU» (Разом), яку утворили: ODS (Громадянська демократична партія), KDU-ČSL (Християнсько-демократичний союз – Чехословацька народна партія) і TOP 09 з результатом 22,27 %. Третє місце дісталось популістській євроскептичній партії «Přísaha i Motoristé» (Присяга і автомобілісти) (10,26 %), а четверте, з результатом 9,56 % – коаліції лівих партій «Stačilo!» («Досить!») (Комуністична партія Чехії і Моравії, партія «Об'єднані демократи – Чеська національно-соціальна партія»). П'ятий результат (8,7 %) здобула партія «STAN» («Старости і незалежні»). Невдалою була кампанія Чеської піратської партії шостий результат (6,2 %). Коаліція праворадикальних партій «Свобода і пряма демократія» і «Триколон» отримала найменшу кількість голосів виборців (5,73 %). Поразка праворадикалів пов'язана з такими чинниками. По-перше, її лідери (Т. Окамура) не змогли переосмислити свою політичну програму, яка з 2014 р. була націлена виключно на боротьбу з міграцією та перебуванням Чехії в ЄС. По-друге, виборцями праворадикалів активно працювали й інші партії («Досить!», «Присяга й автомобілісти» та інші). По-третє, у лавах праворадикалів були відсутні нові, пасіонарні політики (свідчить про стагнацію в партії), які могли б залучити молодих виборців, які скептично ставляться до

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 3

участі у виборах або тих, хто голосував на виборах вперше. Таким чином, можна відзначити, що «правий поворот», про який попереджали експерти напередодні голосування у Чехії не відбувся. Результати євровиборів, розподіл депутатів по фракція Європарламенту в Чехії подані в таблиці 2.

Таблиця 2

Результати виборів та розподіл депутатів по фракція Європарламенту (6-9 червня 2024 року)

Партія	Результат (%)	Мандати	Фракція Європарламенту	Ідеологія
ANO 2011	26.14	7	Патріоти за Європу	Популізм, євроскептицизм, центризм
SPOLU	22.27	6	Європейська народна партія	Консерватизм, християнська демократія,
Přísaha i Motoristé	10.26	2	Патріоти за Європу	Популізм, правоцентристська, євроскептицизм
Stačilo!	9.56	2	Ліві	Соціалізм, лівоцентристська
STAN	8.7	2	Європейська народна партія	Лібералізм
Чеська піратська партія	6.2	1	Зелені – Європейський вільний альянс	Прогресивізм, зелена політика
Коаліція SPD i «Trikolor»	5.73	1	Європа суверенних націй	Ультраправі, євроскептицизм, націоналізм

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Висновки. Аналізуючи підсумки голосування у Чехії, важливо зазначити, що дії політиків у ході передвиборчої кампанії чітко свідчили про збереження й надалі другорядного статусу євроборів. Чеські політики, як і раніше, сприймають вибори в Європейський парламент як неминучий етап перед парламентською кампанією, який дозволяє оцінити

сили суперників, продемонструвати власні можливості та апробувати меседжі й гасала майбутньої парламентської виборчої кампанії.

Джерела:

1. Остапець Ю., Зан М. Вибори до Європарламенту 2024 року: характеристика результатів та їхній вплив на структурування національних партійних систем країн-членів Європейського Союзу. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2024. № 48. С. 208–217.
2. Остапець Ю., Ключкович А. Електоральні результати праворадикальних партій на виборах до Європейського парламенту 6-9 червня 2024 року. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2024. Випуск 19. С. 137–148.
3. European elections. URL: <https://elections.europa.eu/en> (дата звернення 23.04.2025).

Pavlo YATSYNA

**CHARACTERISTICS OF THE EUROPEAN PARLIAMENT
ELECTIONS IN THE CZECH REPUBLIC ON JUNE 6-9, 2024**

Key words: European Union, European Parliament, Czech Republic, European Parliament elections, political parties, mainstream parties, populist parties.

The European Parliament elections in the Czech Republic on June 6-9, 2024 are described. Their relevance for the Czech Republic on the eve of the 2025 parliamentary elections is noted. The participation in the elections of political parties and the distribution of deputies by factions of the European Parliament are studied.

УДК 352:338

Діана ГІДІ,
магістрантка 1 курсу спеціальності
«Публічне управління та адміністрування»
кафедри політології і державного управління
Ужгородського національного університету

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК:
доцент кафедри політології і державного управління,
кандидат історичних наук
Володимир БАСАРАБ

**КОМУНІКАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ УПРАВЛІННЯ У
СПРАВАХ КУЛЬТУРИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ
УЖГОРОДСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ З МОЛОДДЮ:
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА НА ОСНОВІ ЕМПІРИЧНИХ
ДАНИХ ОПИТУВАННЯ**

Ключові слова: комунікація, управління, емпірика, культура, Ужгородська міська рада.

Актуальність теми. У сучасному публічному управлінні комунікація з молоддю є визначальним чинником реалізації ефективної молодіжної політики. Згідно з «Моделлю участі молоді» [2], взаємодія між владою та молоддю має будуватися на принципах інклюзивності, рівності діалогу, забезпечення зворотного зв'язку та участі на всіх час усіх циклів молодіжної політики. Однак на практиці місцеві органи влади нерідко стикаються з труднощами в забезпеченні відкритої і зрозумілої комунікації, особливо в умовах цифрових трансформацій.

Виклад основного матеріалу. Управління у справах культури, молоді та спорту Ужгородської міської ради є основним органом, відповідальним за реалізацію молодіжної політики в місті. Наразі управління активно використовує

кілька каналів комунікації для взаємодії з громадою та молоддю. Вони ведуть офіційні сторінки у Telegram [3], Facebook [4] та Instagram [5], де публікують новини, анонси подій та іншу інформацію. Крім того, управління співпрацює з громадськими організаціями та з Ужгородським національним університетом, що дозволяє залучати молодь до участі та організації культурних та спортивних заходів. Також активно взаємодіє зі ЗМІ, що дозволяє оперативно інформувати громадськість про важливі події та заходи.

Для визначення рівня обізнаності молоді про діяльність Управління у справах культури, молоді та спорту Ужгородської міської ради та оцінки ефективності їхньої комунікаційної діяльності у квітні 2025 року авторкою статті за допомогою Google-форми було проведено анонімне опитування молоді віком від 14 до 35 років, які проживають в Ужгороді [1]. У дослідженні взяли участь 33 осіб, з яких 15,2% осіб віком 14-18 років, 39,4% осіб віком 19-24 років, 30,3% осіб віком 25-30 років та 15,2% осіб віком 31-35 років (Рис. 1). Хоча вибірка є невеликою, результати дозволяють виявити характерні тенденції та виклики у взаємодії влади з молоддю.

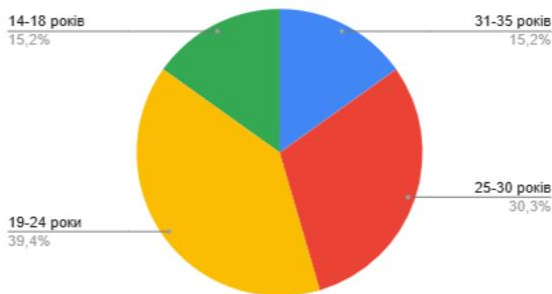


Рис. 1. Вік опитаної молоді

Аналіз отриманих даних показав, що 57,6% опитаних узагалі не знають про діяльність управління, ще 27,3% — частково обізнані, і лише 15,2% — добре знайомі з його роботою (Рис. 2). Такий низький рівень інформованості

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 3

вказує на обмежену ефективність наявних каналів комунікації. Крім того, 66,7% респондентів заявили, що не брали участі в жодних заходах, організованих управлінням (Рис. 3), що може бути наслідком як слабкої промоції подій, так і нерелевантності запропонованих форматів для молодіжної аудиторії.

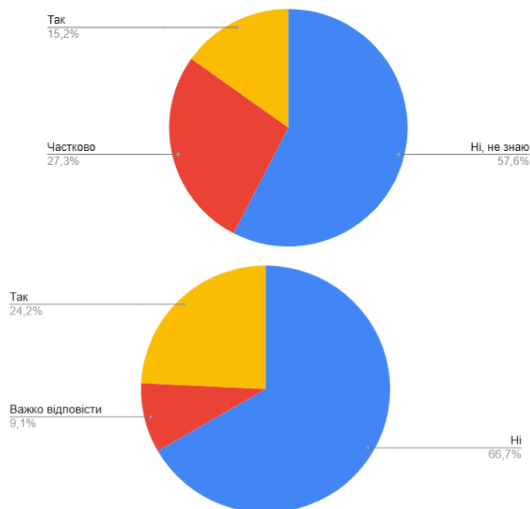


Рис. 2. Рівень обізнаності молоді про діяльність управління у справах культури, молоді та спорту Ужгородської міської ради.

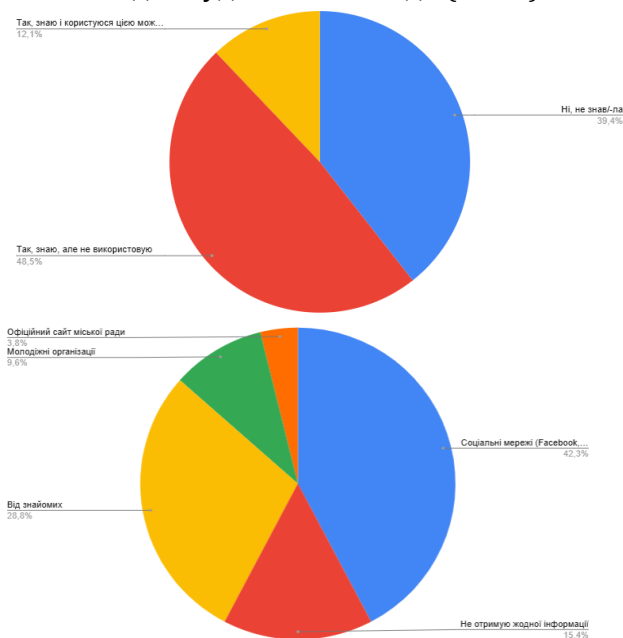
Рис. 3. Результат опитування молоді щодо того, чи брали вони участь у заходах або проектах, які організовує управління.

Лише 12,1% молодих людей знають про можливості впливу на рішення місцевої влади та користуються ними (Рис. 4). Це вказує на потребу в просвітницькій та інтеграційній роботі з боку управління. Більшість опитаних отримують інформацію через соціальні мережі (42,3%), від знайомих (28,8%) або молодіжні організації (9,6%). Натомість офіційний сайт міської ради є джерелом інформації лише для 3,8% респондентів, а 15,4% узагалі не отримують жодної інфор-

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 3

мації про заходи для молоді (Рис. 5). Це свідчить про потребу у підвищенні видимості та доступності інформації від Управління саме через популярні серед молоді канали. Найбільш зручними джерелами інформації молодь вважає Instagram (21,7%), Telegram-канал (20,8%) та афіші в місті (17,9%). Помітна також роль TikTok (11,3%) та афіш у громадському транспорті (7,5%). При цьому такі традиційні засоби, як офіційний сайт або email-розсилки, є зручними лише для незначної частки молоді – по 7,5% та 4,7% відповідно (Рис. 6).

Зміст і форма комунікації також мають значення. Молодь хоче бачити креативну (26,6%), неформальну (21,5%) та інтерактивну (26,6%) комунікацію, яка включає меми, жарти, творчість, можливість зворотного зв'язку та участі через сторіс, опитування і чати. Лише 3,8% обрали офіційний стиль комунікації, тоді як 21,5% підтримують змішану модель, що поєднує офіційність для важливих повідомлень і неформальність – для буденної взаємодії (Рис. 7).



Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 3

Рис. 4. Результат опитування молоді про те, чи знають вони, що молодь може впливати на рішення місцевої влади.

Рис. 5. З яких каналів опитані отримують інформацію про заходи для молоді в Ужгороді.

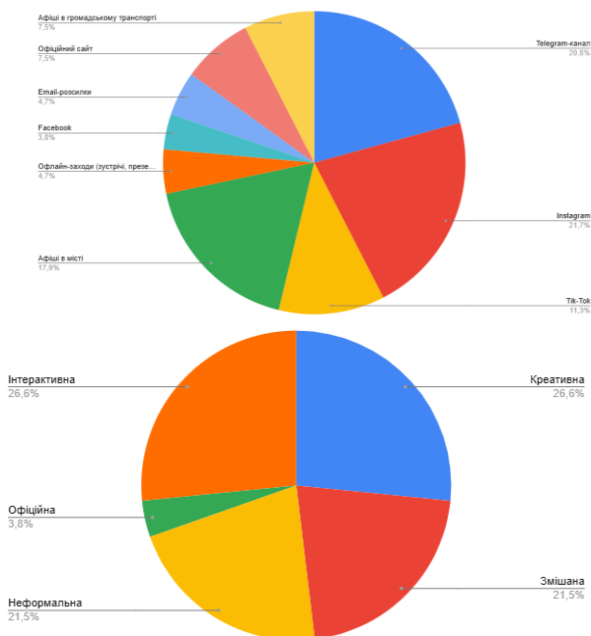


Рис. 6. З яких джерел опитуваним найзручніше отримувати інформацію.

Рис. 7. Якою, на думку молоді, має бути комунікація Управління у справах культури, молоді та спорту Ужгородської міської ради.

Можна виділити основні проблеми в комунікації між Управлінням у справах культури, молоді та спорту Ужгородської міської ради та молоддю. Найбільше молоді не вистачає активного використання соцмереж управлінням

Актуальні питання публічного управління в регіоні * Вип. 3

(17,3%) та цікавого візуального оформлення інформації в соцмережах (17,3%), прямого діалогу (16,3%) та інформування про діяльність управління і його корисність для молоді (16,3%). Також відчувається потреба в регулярних розсилках (7,1%) та простіших і зрозуміліших повідомленнях (11,2%) (Рис. 8).

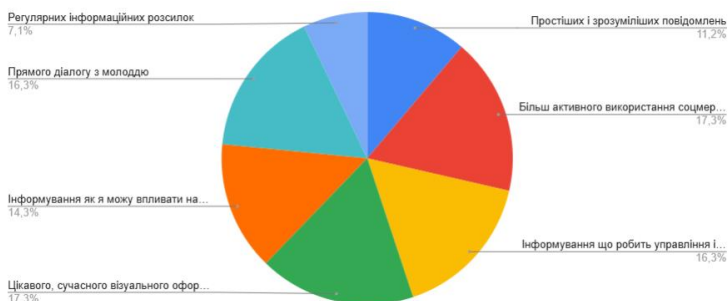


Рис. 8. Чого, на думку опитуваних, не вистачає в комунікації Управління у справах культури, молоді та спорту Ужгородської міської ради з молоддю.

Отже, аналіз показав, що Управління у справах культури, молоді та спорту Ужгородської міської ради потребує оновлення своєї комунікаційної стратегії. Варто активізувати використання цифрових каналів, оновити візуальну та стилістичну подачу контенту, залучати саму молодь до створення інформаційних повідомлень, використовуючи принципи співтворення. Також важливо залучати молодіжних працівників та партнерські ГО, які мають довіру серед молоді та можуть виступати своєрідними медіаторами у спілкуванні з владою.

Комунікація з молоддю має бути не просто технічно організованою, а побудованою на довірі, партнерстві та постійному зворотному зв'язку. Це дозволить зробити молодіжну політику дійсно дієвою, а не декларативною.

Джерела:

1. Гіді Д. О. Опитування молоді щодо рівня їхньої обізнаності про діяльність Управління у справах культури, молоді та спорту Ужгородської міської ради. 2025. URL: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1cajQ0s83v7JUecwAqUjBr2FHmsj8EUNbZ5smObP1V_M/edit?gid=1460822126#gid=1460822126
2. Модель участі молоді. UNICEF. 2019. URL: https://www.unicef.org/ukraine/en/media/596/file/Youth_part_mdel_UKR.pdf
3. Сторінка Управління у справах культури, молоді та спорту Ужгородської міської ради у месенджері «Telegram». URL: <https://t.me/upravlynnya>
4. Сторінка Управління у справах культури, молоді та спорту Ужгородської міської ради у соціальній мережі «Facebook». URL: <https://www.facebook.com/UpravlinniaKMS/>
5. Сторінка Управління у справах культури, молоді та спорту Ужгородської міської ради у соціальній мережі «Instagram». URL: <https://www.instagram.com/uzh.kultura.molod.sport/>

Diana HIDI

**COMMUNICATION ACTIVITIES OF THE DEPARTMENT OF CULTURE,
YOUTH AND SPORTS OF THE UZHGOROD CITY COUNCIL WITH
YOUTH: ANALYTICAL ASSESSMENT BASED ON EMPIRICAL SURVEY
DATA**

Key words: *communication, management, empirics, culture, Uzhhorod City Council.*

In modern public administration, communication with youth is a determining factor in the implementation of effective youth policy. According to the “Youth Participation Model” [2], the interaction between authorities and youth should be based on the principles of inclusiveness, equality of dialogue, ensuring feedback and participation at all times during all cycles of youth policy. However, in practice, local authorities often face difficulties in ensuring open and understandable communication, especially in the context of digital transformations.

Наукове видання

Актуальні питання публічного управління в регіоні:
збірник наукових праць
аспірантів, викладачів, стейкхолдерів

Випуск 3

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
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. 3. Ужгород, 2025. 200 с.

Третій 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