



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ



## МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Матеріали Міжнародного круглого столу  
до Дня місцевого самоврядування в Україні  
(Київ, 9 грудня 2022 р.)**

За загальною редакцією  
Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дехтяренка

КИЇВ  
2022

**МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ  
ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**



Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (протокол № 11 від 29 грудня 2022 р.)

**Місцеве** самоврядування в умовах відновлення України: виклики та перспективи : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2022 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дехтяренка. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. 166 с.

Матеріали Міжнародного круглого столу розкривають актуальні тематичні напрями та проблемні аспекти і перспективи наукових досліджень щодо здійснення повноважень місцевих органів публічного управління під час війни та управління кризовим реагуванням на виклики, шляхи відбудови та комплексного відновлення територій у повоєнний період.

Призначено для широкого кола науковців, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, аспірантів, студентів та інших заінтересованих осіб.

**УДК 352.07(477)"364/366"(06)**

*Матеріали Міжнародного круглого столу друкуються в авторській редакції, мовою оригіналу. Відповідальність за фактичні помилки, достовірність і точність інформації, автентичність цитат, плагіат, правильність фактів та посилань несуть автори.*

© Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2022

## ЗМІСТ

<b>МИХАЙЛО БАГІНСЬКИЙ.</b> ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У ГРОМАДАХ (НА ПРИКЛАДІ М. КИЄВА) .....	7
<b>ОЛЬГА БЕРДАНОВА.</b> ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ .....	10
<b>ЛЕСЯ БОНДАРЕНКО.</b> РЕВІТАЛІЗАЦІЯ І РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД .....	12
<b>ОЛЬГА БУГАЙ.</b> ЕФЕКТИВНІСТЬ АЛГОРИТМІЧНОГО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ МІСЦЕВИМ САМОВРЯДУВАННЯМ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ .....	15
<b>ІРИНА БУРКОВСЬКА.</b> ТЕНДЕНЦІЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В КРАЇНАХ ЄС ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ УРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ .....	18
<b>НАТАЛІЯ ВЛАСЕНКО.</b> КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ .....	21
<b>МАКСИМ ВЯХІРЄВ.</b> ІНТЕГРОВАННИЙ РОЗВИТОК МІСТ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ КРАЇНИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ .....	24
<b>НАТАЛІЯ ГАЛЯС.</b> АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ НА РІВНІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ .....	26
<b>АНАСТАСІЯ ГНАТЮК.</b> КОРУПЦІЯ ЯК ПЕРЕШКОДА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ .....	28
<b>ВАСИЛЬ ГОНЧАРУК.</b> НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА .....	30
<b>ВІКТОР ГРАДІВСЬКИЙ.</b> ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ .....	34
<b>НАТАЛІЯ ГРИНЧУК.</b> УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ГРОМАДАХ .....	36
<b>ДМИТРО ГУК.</b> РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ .....	38
<b>ВІКТОРІЯ ГУРА.</b> ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА НАЦІОНАЛЬНУ СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВИ .....	41
<b>СЕРГІЙ ГУЩА.</b> СПІВРОБІТНИЦТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ЗАГРОЗИ ТА МОЖЛИВОСТІ .....	43
<b>МАРІЯ ДЕМАШ.</b> ВИЯВЛЕННЯ МОЖЛИВИХ ПРОБЛЕМ У СТИМУЛЮВАННІ ДЕПРЕСИВНИХ РЕГІОНІВ .....	46
<b>ЮРІЙ ДЕХТЯРЕНКО, МИКОЛА НАЙДЬОН.</b> ВІДНОВЛЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІЙ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ .....	48
<b>СВІТЛАНА ДЯЧЕНКО, КИРА НЕЧИПОРЕНКО.</b> ОБЛІГАЦІЇ МІСЦЕВИХ ПОЗИК ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТ УКРАЇНИ .....	50
<b>НАТАЛІЯ ЖЕЛІНСЬКА.</b> ПРИНЦИП СУБСИДІАРНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ .....	53
<b>МИКОЛА ІЖА, ТЕТЯНА ПАХОМОВА.</b> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КРИЗАМИ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД .....	55
<b>БОГДАН ІЛИЧОК, АННА МАРМУЛЯК.</b> СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОТГ .....	57
<b>МАРІАННА ІЛЬНИЦЬКА.</b> ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА .....	60
<b>ОЛЕКСАНДР КАПТОНЕНКО.</b> РОЛЬ АКТИВНОЇ ГРОМАДИ ТА БІЗНЕС-СПІЛЬНОТ У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД .....	64
<b>ЯРОСЛАВ КАСЬЯНЮК.</b> ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ ГАЛУЗІ .....	66
<b>ОЛЕНА КНЯЗЄВА.</b> ДОВІРА ДО ВЛАДИ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	69
<b>ЯРОСЛАВ КОЗАЧОК.</b> ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВИМ САМОВРЯДУВАННЯМ СВОЇХ ПОВНОВАЖЕНЬ: ПРОБЛЕМИ РЕТРО- І ПЕРСПЕКТИВИ .....	72
<b>ОЛЕКСАНДР КОРНІЄНКО.</b> НОРМАТИВНІ ДОКУМЕНТИ, ЯКІ МІСТЯТЬ ПРИНЦИПИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА РАДИ ЄВРОПИ ЩОДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....	75
<b>ОКСАНА КОСТЮЧЕНКО.</b> ЗГУРТОВАНІСТЬ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ЛОКАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ .....	78
<b>ОЛЕКСАНДР КОЧЕРГА.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ ТА ВОЄННОГО СТАНУ .....	80
<b>ВАСИЛЬ КУПРІЙЧУК, НЕОНІЛА КУЧЕРЕНКО.</b> ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ЖИТОМИРСЬКОГО РЕГІОНУ .....	82
<b>КАТЕРИНА ЛАЗОР.</b> МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ .....	84
<b>ЕДУАРД ЛАПТЄВ.</b> ДОСВІД ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН ПІСЛЯ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ ДЛЯ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ .....	86
<b>СТАНІСЛАВ ЛАРІН.</b> ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАХИСТОМ НАЦІОНАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ У ЗАРУБЖНИХ КРАЇНАХ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ .....	89
<b>НАТАЛІЯ ЛАРІНА.</b> КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ .....	92

<b>МАРІЯ ЛЕНДЄЛ. РИЗИКИ ВИРІВНЮВАННЯ СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</b> .....	96
<b>СТАНІСЛАВ ЛЕОНОВ. УПРАВЛІННЯ МІГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</b> .....	98
<b>ОЛЕКСАНДРА ЛОГАЧОВА. ДОСВІД ПРОВЕДЕННЯ МУНІЦИПАЛЬНОЇ РЕФОРМИ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЇЇ В УКРАЇНІ</b> .....	101
<b>МАРИНА ЛОМКО. ОНОВЛЕННЯ МІСТОБУДІВНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ МІСТА КИЇВ)</b> .....	103
<b>ТЕТЯНА ЛУЦЮК. РОЗВИТОК РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ</b> .....	105
<b>НАТАЛІЯ МАРТИНЕНКО. ЗАПОБІГАННЯ І ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b> .....	108
<b>ЯРОСЛАВ ПАРФЬОНОВ. СИСТЕМА НЕДЕРЖАВНОГО ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ</b> .....	111
<b>МИКОЛА ПОВОРОВИЧ. ГЛОБАЛЬНИЙ МЕГАТРЕНД ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНЖИНІРИНГОВИХ КАНАЛІВ МІЖНАРОДНОГО НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОБМІНУ</b> .....	114
<b>СВІТЛАНА ПОДПІЛЬОТА. РЕФОРМА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ ЧЛЕНСТВА В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ</b> .....	116
<b>ОКСАНА ПОКОТИЛО, ЄВГЕН ПІКУЛЬ. РОЗВИТОК ВЕРТІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ</b> .....	118
<b>ГАННА РАДКЕВИЧ. СОЦІАЛЬНА СТРАТИФІКАЦІЯ ЯК СПОСІБ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА</b> .....	120
<b>ОЛЕКСІЙ РАДЧЕНКО. АВТОНОМІЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</b> .....	123
<b>АНАСТАСІЯ САЙФЕРС. МІЖСУБ'ЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</b> .....	126
<b>ЛЮДМИЛА СИДОРЕНКО. РОЛЬ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b> .....	130
<b>ТЕТЯНА СЛЮЗ. ЄДИНИЙ КУЛЬТУРНИЙ ПРОСТІР В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ</b> .....	133
<b>ДМИТРО СІЖКО. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПРАВОСВІДОМОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ: ЦІННІСНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ</b> ....	135
<b>ЮЛІЯ ТИЩЕНКО. ВИКЛИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ В ГРОМАДАХ: КОНТЕКСТ УРГЕНТНОГО РЕАГУВАННЯ ТА МАЙБУТНЬОГО ВІДНОВЛЕННЯ</b> .....	138
<b>ЄВГЕНІЙ ТИЩЕНКО. ПОНЯТТЯ ТА РОЛЬ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ ОСНОВ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b> .....	140
<b>ЯНА ФЕНЮК. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ АНТИОФШОРНОЇ ПОЛІТИКИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ</b> .....	143
<b>КИРИЛО ФЕСІК. ВІДКРИТІСТЬ ВЛАДИ В УМОВАХ КРИЗОВОГО РЕАГУВАННЯ</b> .....	146
<b>ТЕТЯНА ФЕЩУК. ОКРЕМІ АСПЕКТИ ТЛУМАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ» У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b> .....	148
<b>АННА ЧАЙКА. ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ</b> .....	151
<b>ЯРОСЛАВ ЧЕПУРКО. НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА ДІЯЛЬНОСТІ КОНСУЛЬТАТИВНО-ДОРАДЧИХ ОРГАНІВ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</b> .....	153
<b>ІРИНА ЧИКАРЕНКО, ТЕТЯНА МАМАТОВА. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ТА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b> .....	155
<b>СЕРГІЙ ШИНКАРЕНКО. КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОГО ВІДНОВЛЕННЯ МІСТ</b> .....	158
<b>ВЛАДИСЛАВА ЮЗЕФОВИЧ. ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ КРАЇНИ</b> .....	160
<b>ОЛЕКСАНДР ЮР'ЄВ. ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ</b> .....	162
<b>ІГОР ЯШУТІН. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ВИКОНАВСЬКОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ</b> ....	164

# CONTENT

<b>MYKHAYLO BAGINSKYI. POST-WAR RESTORATION OF SPORTS INFRASTRUCTURE IN COMMUNITIES (ON THE EXAMPLE OF KYIV)</b> .....	7
<b>OLHA BERDANOVA. ECONOMIC SECURITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE</b> .....	10
<b>LESIA BONDARENKO. REVITALIZATION AND DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE POST-WAR PERIOD</b> .....	12
<b>OLHA BUHAL. THE EFFECTIVENESS OF ALGORITHMIC DECISION-MAKING BY LOCAL GOVERNMENT IN RECOVERY CONDITIONS: CHALLENGES AND PERSPECTIVES</b> .....	15
<b>IRYNA BURKOVSKA. TRENDS OF DECENTRALIZATION OF POWER IN EU COUNTRIES AND PROSPECTS FOR THEIR CONSIDERATION IN UKRAINE</b> .....	18
<b>NATALIIA VLASENKO. COMMUNICATIONS IN THE STATE ADMINISTRATION SYSTEM DURING THE MARTIAL LAW</b> .....	21
<b>MAKSYM VYAKHIREV. INTEGRATED DEVELOPMENT OF CITIES IN THE CONDITIONS OF THE DEVELOPMENT OF THE COUNTRY: STATUS AND PROSPECTS</b> .....	24
<b>NATALIIA HALIAS. ANALYSIS TRENDS AT THE LEVEL OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONDITIONS OF UKRAINE'S RECOVERY</b> .....	26
<b>ANASTASIA HNATYUK. CORRUPTION AS AN OBSTACLE TO THE RECOVERY OF UKRAINE</b> .....	28
<b>VASYL HONCHARUK. NORMATIVE AND LEGAL REGULATION OF THE INTERACTION OF PUBLIC AUTHORITY BODIES AND CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS</b> .....	30
<b>VIKTOR GRADIVSKYY. PERSPECTIVES OF PUBLIC GOVERNMENT IN THE SPHERE OF CULTURE</b> .....	34
<b>NATALIIA GRYNCHUK. MANAGEMENT OF CONFLICTS IN COMMUNITIES</b> .....	36
<b>DMYTRO HUK. THE ROLE OF COMMUNICATIONS OF LOCAL GOVERNMENT BODIES IN THE CONDITIONS OF WAR</b> .....	38
<b>VIKTORIYA GURA. FACTORS OF INFLUENCE ON THE NATIONAL STABILITY OF THE STATE</b> .....	41
<b>SERHII HUSHCHA. COOPERATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF RECOVERY OF UKRAINE: THREATS AND OPPORTUNITIES</b> .....	43
<b>MARIIA DEMASH. DETECTION OF POSSIBLE PROBLEMS IN THE STIMULATION OF DEPRESSED REGIONS</b> .....	46
<b>YURII DEKHTIARENKO, MIKOLA NAIDON. RESTORATION OF TERRITORY POTENTIAL IN THE POST-WAR PERIOD: METHODOLOGICAL ASPECT</b> .....	48
<b>SVITLANA DIACHENKO, KYRA NECHYPORENKO. MUNICIPAL BONDS AS A TOOL FOR ATTRACTING FUNDS FOR THE RECOVERY OF THE INFRASTRUCTURE OF THE CITIES OF UKRAINE</b> .....	50
<b>NATALIYA ZHELINSKA. PRINCIPLE OF SUBSIDIARY LOCAL GOVERNMENT IN THE CONDITIONS OF RECOVERY OF UKRAINE</b> .....	53
<b>MYKOLA IZHA, TATIANA PAKHOMOVA. DIGITALIZATION AS A MANAGEMENT TOOL AT THE LEVEL OF TERRITORIAL COMMUNITIES</b> .....	55
<b>BOHDAN ILYCHOK, ANNA MARMULYAK. STATUS AND PERSPECTIVES OF THE DEVELOPMENT OF LOCAL GOVERNMENT IN UKRAINE AS AN EXAMPLE OF LVIV OTG</b> .....	57
<b>MARIANNA ILNYTSKA. INTERACTION OF LOCAL GOVERNMENT AND CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS</b> .....	60
<b>OLEKSANDR KAPITONENKO. THE ROLE OF ACTIVE COMMUNITY AND BUSINESS COMMUNITIES IN THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES</b> .....	64
<b>YAROSLAV KASIANIUK. PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE ENERGY INDUSTRY</b> .....	66
<b>OLENA KNIAZIEVA. CONFIDENCE IN THE AUTHORITY IN CRISIS SITUATIONS AND UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE</b> .....	69
<b>YAROSLAV KOZACHOK. PECULIARITIES OF IMPLEMENTATION BY LOCAL SELF-GOVERNMENT OF ITS POWERS: PROBLEMS OF RETRO- AND PROSPECTS</b> .....	72
<b>OLEKSANDR KORNIENKO. NORMATIVE DOCUMENTS THAT CONTAIN THE PRINCIPLES OF THE EUROPEAN UNION AND THE COUNCIL OF EUROPE IN THE FIELD OF BUILDING A SYSTEM OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES</b> .....	75
<b>OKSANA KOSTJUCHENKO. COHESION OF THE UNITED TERRITORIAL COMMUNITY AND ITS IMPACT ON THE FORMATION OF LOCAL IDENTITY</b> .....	78
<b>OLEKSANDR KOCHERHA. IMPROVING THE ORGANIZATION AND FUNCTIONING OF LOCAL GOVERNMENT IN UKRAINE UNDER DECENTRALIZATION OF POWER AND MARITAL STATE</b> .....	80
<b>VASILY KUPRIICHUK, NEONILA KUCHERENKO. PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF PROTECTION AND PRESERVATION OF THE CULTURAL HERITAGE OF THE ZHYTOMYR REGION</b> .....	82
<b>KATERYNA LAZOR. LOCAL GOVERNMENT IN THE CONDITIONS OF RECOVERY OF UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS</b> .....	84
<b>EDUARD LAPTIEV. THE EXPERIENCE OF RESTORATION OF THE TERRITORIES OF EUROPEAN COUNTRIES AFTER ARMED CONFLICTS FOR THE RECONSTRUCTION OF UKRAINE</b> .....	86

<b>STANISLAV LARIN. PUBLIC GOVERNANCE EXPERIENCE PROTECTION OF NATIONAL VALUES IN FOREIGN COUNTRIES: REGIONAL ASPECT.....</b>	<b>89</b>
<b>NATALIIA LARINA. COMMAND MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE: PROSPECTS FOR DEVELOPMENT .....</b>	<b>92</b>
<b>MARIA LENDIEL. RISKS OF EQUALIZING THE CAPACITY OF COMMUNITIES IN THE CONDITIONS POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE .....</b>	<b>96</b>
<b>STANISLAV LEONOV. MANAGEMENT OF MIGRATION PROCESSES IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S RECOVERY .....</b>	<b>98</b>
<b>OLEKSANDRA LOGACHOVA. EXPERIENCE OF MUNICIPAL REFORM IN EUROPEAN COUNTRIES AND WAYS OF ITS IMPROVEMENT IN UKRAINE.....</b>	<b>101</b>
<b>MARYNA LOMKO. UPDATE OF TOWN PLANNING DOCUMENTATION IN THE CONDITIONS OF RECOVERY OF UKRAINE (ON THE EXAMPLE OF THE CITY OF KYIV).....</b>	<b>103</b>
<b>TETYANA LUTSYUK. DEVELOPMENT OF DECENTRALIZATION REFORM IN UKRAINE .....</b>	<b>105</b>
<b>NATALIIA MARTYSENKO. PREVENTION AND COUNTERACTION OF CORRUPTION IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES.....</b>	<b>108</b>
<b>YAROSLAV PARFONOV. SYSTEM OF NON-STATE PENSION PROVISION IN UKRAINE: REGIONAL ASPECT ....</b>	<b>111</b>
<b>MYKOLA POVOROZNYK. GLOBAL MEGATREND OF TRANSFORMATION OF ENGINEERING CHANNELS OF INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL EXCHANGE.....</b>	<b>114</b>
<b>SVITLANA PODPLOTA. LOCAL GOVERNMENT REFORM AS AN IMPORTANT TOOL FOR ACHIEVING MEMBERSHIP IN THE EUROPEAN UNION.....</b>	<b>116</b>
<b>OKSANA POKOTYLO, YEVHEN PIKUL. DEVELOPMENT OF THE VERTIIV TERRITORIAL COMMUNITY IN THE CONDITIONS OF THE MILITARY SITUATION IN UKRAINE.....</b>	<b>118</b>
<b>HANNA RADKEYCH. SOCIAL STRATIFICATION AS A WAY OF DIFFERENTIATION OF SOCIETY .....</b>	<b>120</b>
<b>OLEKSII RADCHENKO. AUTONOMY OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN THE CONDITIONS OF RESTORATION OF UKRAINE.....</b>	<b>123</b>
<b>ANASTASIA CIFERS. INTER-SUBJECT MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF RECOVERY OF UKRAINE .....</b>	<b>126</b>
<b>LIUDMYLA SYDORENKO. THE ROLE OF THE MODERN MANAGER IN THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES .....</b>	<b>130</b>
<b>TETIANA SLIUZ. THE SINGLE CULTURAL SPACE IN THE CONDITIONS OF RECOVERY OF UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS.....</b>	<b>133</b>
<b>DMYTRO SNIZHKO. FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF LEGAL AWARENESS OF PUBLIC CIVIL SERVANTS AND OFFICIALS OF LOCAL GOVERNMENT ORANS OF UKRAINE: A VALUE-LEGAL ASPECT.....</b>	<b>135</b>
<b>YULIA TYSHCHENKO. CHALLENGES OF SOCIAL COHESION IN COMMUNITIES: THE CONTEXT OF URGENT RESPONSE AND FUTURE RECOVERY.....</b>	<b>138</b>
<b>YEVHENII TYSHCHENKO. THE CONCEPT AND THE ROLE OF THE REGULATORY AND LEGAL BASIS OF INFORMATION AND ANALYTICAL PROVISION IN THE ACTIVITIES OF LOCAL GOVERNMENT BODIES ...</b>	<b>140</b>
<b>IANA FENIUK. CHALLENGES AND POSSIBILITIES OF ANTI-OFFSHORE POLICY AT THE REGIONAL LEVEL IN UKRAINE.....</b>	<b>143</b>
<b>KYRYLO FESYK. OPENNESS OF THE AUTHORITY IN THE CONDITIONS OF CRISIS RESPONSE.....</b>	<b>146</b>
<b>TETIANA FESHCHUK. SEPARATE ASPECTS OF THE INTERPRETATION OF THE CONCEPT OF «SOCIAL DIALOGUE» IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION .....</b>	<b>148</b>
<b>ANNA CHAIKA. WAYS TO SOLVE THE PROBLEMS OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS THROUGH THE FORMATION OF SOCIAL CAPITAL.....</b>	<b>151</b>
<b>YAROSLAV CHEPURKO. REGULATORY AND LEGAL BASIS OF THE ACTIVITIES OF CONSULTATIVE AND ADVISORY BODIES IN THE CONDITIONS OF RECOVERY OF UKRAINE .....</b>	<b>153</b>
<b>IRYNA CHYKARENKO, TETIANA MAMATOVA. FEATURES OF STRATEGIC AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE.....</b>	<b>155</b>
<b>SERGIY SHYNKARENKO. ASSESSMENT CRITERIA OF EFFECTIVE CITY RESTORATION.....</b>	<b>158</b>
<b>VLADYSLAVA IYZEFOVYCH. PLANNING OF DEVELOPMENT OF TERRITORIES IS IN THE CONDITIONS OF RENEWAL OF COUNTRY.....</b>	<b>160</b>
<b>OLEKSANDR YURIYEV. THE SECURITY POTENTIAL' FORMATION OF THE REGION IN MODERN CONDITIONS .....</b>	<b>162</b>
<b>IGOR YASHUTIN. MECHANISMS FOR MANAGING EXECUTIVE DISCIPLINE IN THE PUBLIC SERVICE .....</b>	<b>164</b>

**МИХАЙЛО БАГІНСЬКИЙ,**

головний науковий співробітник Комунальної науково-дослідної установи «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста»

**MYKHAYLO BAGINSKYI,**

Chief researcher of Municipal Research Institution «City Development Institute»

## ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У ГРОМАДАХ (НА ПРИКЛАДІ М. КИЄВА)

### POST-WAR RESTORATION OF SPORTS INFRASTRUCTURE IN COMMUNITIES (ON THE EXAMPLE OF KYIV)

Losses in the field of physical education and sports and the possibility of post-war restoration of sports infrastructure in communities were studied. A set of measures aimed at overcoming the problems of the development of physical culture and sports in Kyiv is proposed.

**Keywords:** physical culture, sport, post-war reconstruction, communities, infrastructure.

З початком військової агресії з боку рф сфера фізичної культури і спорту територіальних громад зазнала значних втрат.

У місяцях проведення бойових дій пошкоджено та зруйновано більшу частину локацій для занять фізичною культурою і спортом.

В цілому обмежено можливості українців займатися обраними видами рухової активності та спортом, спричинено порушення навчально-тренувального процесу з підготовки спортсменів до важливіших змагань, було призупинено проведення уроків фізичної культури, занять з фізичного виховання, фізкультурно-оздоровчих заходів, роботи гуртків та секцій у закладах освіти. Унеможливлено проведення фізкультурно-оздоровчих заходів в місцях масового відпочинку, проживання та роботи, реалізації ініціативи Президента соціального проекту «Активні парки – локації здорової України».

Крім цього, у сфері фізичної культури і спорту серйозною проблемою є залежність фізкультурно-оздоровчої діяльності, розвитку резервного спорту та спорту вищих досягнень від спроможності бюджетів органів місцевого самоврядування, ставлення до сфери фізичної культури і спорту з боку місцевих керівників і депутатів.

З початку року фізкультурно-спортивними товариствами проведено лише 427 заходів із 1076 запланованих, до яких залучено близько 19 тисяч працівників різних видів виробничої діяльності; центрами фізичного здоров'я населення проведено 936 заходів із 3924 запланованих, до яких було залучено 45105 осіб [1].

З 24 лютого 2022 року понад 2400 спортсменів з олімпійських та неолімпійських видів спорту та видів спорту осіб з інвалідністю знаходилися у майже 40 країнах світу, де частково надавалась можливість тренуватися та брати участь у міжнародних змаганнях; майже 3000 спортсменів призупинили навчально-тренувальний процес [1].

У 2022 році в Києві вдалося провести лише 4 заходи: спортивно-масовий захід «Моржі Fest 2022» (за участю 60 осіб); щорічний спортивно-масовий благодійний проєкт «Пробіг під каштанами 2022», який проводився в онлайн форматі (2000 осіб); спортивно-масовий захід «Велодень в Києві» (в онлайн форматі, 1000 осіб); спортивно-масові заходи із нагоди Дня Конституції України (понад 300 осіб).

Посилилась тенденція скорочення кадрового забезпечення закладів фізкультури та спорту підпорядкованих Департаменту молоді та спорту м. Києва. Якщо у 2018 році їх було 5665 осіб, то на 1.07.2022 лише 1817 осіб.

Спортсмени (особливо резерв) та тренери, які виїхали за кордон, отримали якісні умови для тренувань та роботи. Є випадки, коли іноземні клуби і команди пропонують спортсменам

та тренерам довгострокові контракти, молодь, яка закінчує навчання у закладах загальної середньої освіти отримує можливість навчатися далі. Така ситуація може вплинути на зменшення складу національних збірних команд перспективною та талановитою молоддю.

Багато спортсменів зі зброєю в руках пішли захищати державу, отримали поранення та загинули.

Слід розуміти, що після війни в Україні збільшиться кількість людей, які матимуть інвалідність, у тому числі дітей, у зв'язку з цим необхідно створити всі умови для їх скорішого відновлення та адаптації до повноцінного життя у суспільстві.

В умовах воєнного стану, у зв'язку зі спрямуванням коштів на потреби держави, існує проблема збереження, поступового відновлення та розвитку баз олімпійської, паралімпійської та дефлімпійської підготовки, як базису для розвитку спорту вищих досягнень. Фактично зупинено реалізацію ключових програмних документів – Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року, виконання завдань Плану заходів на 2021-2022 роки щодо реалізації першого етапу Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року, частково призупинена реалізація завдань, визначених місцевими цільовими програмами.

Вважаємо за доцільне передбачити при розробці сценаріїв розвитку столиці у повоєнний період наступне.

1. Оскільки згідно з офіційними даними Всесвітньої Організації Охорони Здоров'я (ВООЗ), здоровий спосіб життя дозволяє знизити ризик розвитку різних захворювань на 55%, то необхідна саме популяризація здорового способу життя серед усіх верств населення шляхом формування позитивного ставлення громадян до фізичної культури і спорту, зокрема поліпшення інформаційного середовища, впровадження соціальної реклами переваг рухової активності, організації масових заходів та заходів національно-патріотичного і спортивного виховання повинна отримати новий виток у розвитку у повоєнний період.

2. Приведення до міжнародних стандартів спортивної інфраструктури:

– створення сучасних багатофункціональних навчально-тренувальних, спортивних та оздоровчих комплексів;

– вдосконалення матеріально-технічного забезпечення дитячого, дитячо-юнацького та резервного спорту (придбання спортивного обладнання довгострокового використання та інвентарю для ДЮСШ тощо);

– приведення об'єктів інфраструктури КП «Київський іподром» до належного матеріально-технічного стану;

– створення та будівництво спортивних зон в місцях масового відпочинку киян (зокрема, парки, сквери, пляжі тощо).

3. Забезпечення ефективного функціонування галузі фізичної культури та спорту м. Києва:

– удосконалення мотиваційно-спортивного середовища, зокрема відзначення переможців та призерів Олімпійських ігор, чемпіонатів світу, Європи, України, міста та їх тренерів-викладачів грошовими винагородами, поліпшення житлово-побутових умов тощо;

– підготовка спортивного резерву, підвищення ефективності роботи дитячо-юнацьких спортивних шкіл, зокрема, залучення дітей віком до 17 років до занять у ДЮСШ;

– організаційна та фінансова підтримка розвитку спорту вищих досягнень (зокрема підготовки спортсменів високого класу, їх виступів на міжнародних та всеукраїнських змаганнях);

– організація на базі Національного університету фізичного виховання і спорту України професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників у галузі фізичної культури і спорту міста.

4. Підтримка громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості та залучення осіб з інвалідністю до фізкультурно-оздоровчої діяльності та фізкультурно-спор-



тивної реабілітації, підготовка і проведення Ігор Нескорених та інших змагань колишніх військовослужбовців, поранених і інвалідів внаслідок війни.

5. Розвиток сучасного спортивного подієвого туризму шляхом проведення у місті великих спортивних подій та заходів і, як наслідок, перетворення м. Києва у великий спортивний центр Європи.

#### **Список використаних джерел**

1. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Молодь та спорт». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/youth-and-sport.pdf>

2. Комплексна міська цільова програма «Молодь та спорт столиці» на 2022-2024 роки: Рішення Київської міської ради №4034/4075 від 16.12.2021 URL : [https://dms.kyivcity.gov.ua/files/docs/Misk\\_progr\\_2022\\_2024.pdf](https://dms.kyivcity.gov.ua/files/docs/Misk_progr_2022_2024.pdf)



**ОЛЬГА БЕРДАНОВА,**

*доцентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**OLHA BERDANOVA,**

*associate Professor of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0003-0776-1868>*

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

### ECONOMIC SECURITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE

The formation of security issues at different historical stages of social development is considered. The development of scientific opinion regarding the understanding of the concept of «economic security» has been studied. The importance of the economic security formation as a system resistant to internal and external threats, which provides sufficient conditions for life and development of society and is a guarantee of the country's independence, is substantiated. The components of economic security were determined, and its dynamics were analyzed for the period 2005-2020. It was found that the level of economic security of the country in the specified period was in an unsatisfactory range. Only the food sector of Ukraine was traditionally a strong side of the economy, the rest of the economic security components were in an unsatisfactory or dangerous zone. A particularly difficult situation was observed in the foreign economic, macroeconomic and investment and innovation spheres. It is substantiated that solving the problems of creating a sustainable economic environment requires the unification of efforts of all branches and levels of public administration, all economic entities. Local communities should play a significant role in this process.

**Keywords:** security, economic security, components of economic security, local community.

На кожному історичному етапі суспільного розвитку людство шукало різні інструменти захисту свого життя, які визначались конкретними культурними, історичними, економічними реаліями, способом життя людей, суспільним світоглядом.

Ускладнення та розвиток соціальних інститутів та суспільних відносин призвели до необхідності врахування безпекових питань у всіх сферах життєдіяльності людини, в тому числі економічній.

У науці на даний час напрацьована ціла низка різних тлумачень поняття «економічна безпека». Так, Пастернак-Таранушенко Г.А. трактує її як стан держави, що забезпечує можливість створення і розвитку умов для плідного життя її населення, перспективного розвитку її економіки в майбутньому та зростання добробуту її мешканців [1]. Губський Б.В. наголошує, що це можливість і готовність економіки забезпечити достатні умови життя і розвитку особи, соціально-економічну і військово-політичну стабільність держави, а також протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам [2]. Мунтіян В.І. підкреслює, що економічна безпека – це загальнонаціональний комплекс заходів, спрямований на постійний та стабільний розвиток економіки держави, що включає протидію зовнішнім та внутрішнім загрозам [3].

Незважаючи на значну кількість визначень, їх аналіз дозволяє стверджувати, що економічна безпека є запорукою незалежності країни та передумовою її соціального благополуччя та стабільності. Недостатня увага до формування економічної безпеки може призвести до дуже негативних і серйозних соціально-економічних наслідків. Тому розбудова економічної системи, яка є стійкою до зовнішніх та внутрішніх негативних впливів, є важливою частиною сталого розвитку територіальних громад та безпеки держави в цілому.

**Визначення рівня економічної безпеки в Україні** здійснюється на основі «Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України», які були затверджені Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 9 жовтня 2013 року № 1277 [4].

У даному документі складовими економічної безпеки країни визначені: виробнича безпека; демографічна безпека; енергетична безпека; зовнішньоекономічна безпека;

інвестиційно-інноваційна безпека; макроекономічна безпека; продовольча безпека; соціальна безпека; фінансова безпека.

За період 2005–2020 рр. рівень економічної безпеки країни, на жаль, знаходився у незадовільному діапазоні (4152%). Можна констатувати, що лише продовольчий сектор України є традиційно сильною стороною економіки, решта знаходиться у незадовільній або небезпечній зоні. Особливо складна ситуація спостерігається у зовнішньоекономічній, макроекономічній та інвестиційно-інноваційній сферах, які у середньому за цей період перебували в небезпечній зоні (2039%) [5].

Повномасштабна агресія росії проти України ще загострила економічні негаразди в усіх складових економічної безпеки, від виробничої та демографічної до фінансової.

Вирішення складних питань формування стійкого економічного середовища потребує об'єднання зусиль усіх гілок і рівнів публічного управління, усіх економічних суб'єктів.

Суттєву роль у цьому процесі, на нашу думку, мають відігравати територіальні громади. Саме на цьому, найбільш наближеному до людей управлінському рівні, необхідно активніше впроваджувати інструменти консолідації, згуртування підприємців, громадськості, органів місцевого самоврядування задля економічного відродження як основи забезпечення гідних умов життя людей.

### Список використаних джерел

1. Пастернак-Таранушенко Г.А. Економічна безпека держави. Методологія забезпечення : монографія. Київ: Київський економічний інститут менеджменту, 2003. 320 с.
2. Утенкова К. О. Економічна безпека як складова національної безпеки України. Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2019. №9. С.133-143.
3. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. Київ: КВІЦ, 1999. 462 с.
4. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 9 жовтня 2013 року № 1277. URL: [http://cct.com.ua/2013/29.10.2013\\_1277.htm](http://cct.com.ua/2013/29.10.2013_1277.htm).
5. Ветнигора А., Довгенко Я. Статистична оцінка сучасного стану рівня економічної безпеки України. URL: <https://phm.cuspu.edu.ua>.

**ЛЕСЯ БОНДАРЕНКО,**

*студентка 2-го курсу магістратури заочної форми навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**LESIA BONDARENKO,**

*2nd-year master's student of the correspondence form of study, specialty 281 «Public management and administration» of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*Науковий керівник: Тетяна Дерун, к.держ.упр., доцентка, доцентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
<https://orcid.org/0000-0001-9089-2206>*

## РЕВІТАЛІЗАЦІЯ І РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

### REVITALIZATION AND DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE POST-WAR PERIOD

It is noted that the development of territorial communities is an extremely urgent issue, and its basis is the effective recovery and revitalization of the country after the war. The loss of Ukrainian territories as a result of hostilities is characterized, depending on their distance from the front line. Attention is focused on the priority tasks of restoring territories, the solution of which will contribute to the return of the population to their place of permanent residence. Key goals have been determined, the achievement of which should serve as a guideline for the development of programs for the comprehensive restoration of the region and/or the territory of the territorial community. Based on the study of the state and current problems of territorial communities, the main directions for the recovery of the country after the consequences of the war and for the future development of communities are outlined

**Keywords:** development of territorial communities, regions, reconstruction of Ukraine, restoration, revitalization, in the post-war period.

Відновлення України – це не лише відбудова зруйнованого ворогом житла інфраструктури, а відновлення стабільного життя в містах і селах, формування нової економіки, яка враховує нову реальність – постійні потенційні зовнішні військові загрози з боку Росії.

За час війни 2022 року Росія зруйнувала тисячі об'єктів інфраструктури, у тому числі тих, які є дуже важливими для швидкого відновлення регіонів та їх розвитку – аеропорти, мости, житлові будинки, об'єкти енергетичної інфраструктури та об'єкти соціального характеру. Оскільки Росія продовжує завдавати ракетних ударів навіть по далеких від фронту містах, кількість зруйнованих об'єктів постійно зростає.

За попередніми оцінками експертів, потреби у фінансових ресурсах для відбудови всього зруйнованого в Україні складають до 1 трильйона доларів США. Незважаючи на продовження війни варто вже розробити стратегію відбудови мирної України.

Ще до повномасштабної української-російської війни, політики, експерти та пересічні українці розуміли, що регіони України помітно відрізняються за рівнем розвитку та якістю життя за різними показниками, але сьогодні додалася ще одна риса. Майбутнє розвитку територіальних громад залежить від їх розташування відносно кордонів Російської Федерації та Білорусі, рівня наступального потенціалу цих країн.

Враховуючи загрози з боку Росії та Білорусі, які зберігаються навіть після закінчення бойових дій, для планування відновлення та розвитку регіонів доцільно виділити три макрорегіони:

Східний (прикордонний) – території/регіони вздовж лінії з Російською Федерацією та кордони Білорусі, де загроза прямого військового вторгнення є найбільшою і повинна мати значну кількість військових об'єктів для стримування противника;

Центральний (опорний) – території/регіони, що межують з прикордонною зоною, з помірним рівнем загрози військового вторгнення;

Західний (тил) – регіон в західній частині України, найближчий до країн ЄС, має найменшу загрозу прямого військового вторгнення Російської Федерації та Білорусі.

Тому, напрацювання стратегій відновлення цих територій повинно здійснюватись з урахуванням специфіки кожного регіону, після детального аналізу всіх показників.

Слід виділити наступні пріоритети відновлення України:

1) Відновлення регіону вимагатиме швидкої доставки критично важливих вантажів (обладнання, будівельні матеріали), тому першочерговим завданням є відновлення роботи аеропортів Харкова, Одеси, Дніпра, Львова, Вінниці та транспортного сполучення.

2) Відновлення найбільш зруйнованих військовою агресією регіонів. – це територіальні громади, на території яких ведуться або велися бойові чи здійснювались значні ракетно-бомбові удари. Для таких територій доцільно провести детальний аналіз зруйнованих об'єктів, щоб прийняти найкраще рішення про реконструкцію, модернізацію демонтаж. Відновлення на таких територіях має базуватися на розумінні реальної можливості повернення населення, яке залишило територію.

3) Налагодження будівельної промисловості, створення модульних мереж сучасних підприємств з виробництва будівельних матеріалів максимально наближено до найбільш постраждалих територій України. Це дасть можливість використовувати місцеву сировину та забезпечити роботою місцевих жителів, заохотити до повернення внутрішньо переміщених осіб.

4) Відновлення зруйнованих будинків та побудова будинків в нових місцях переселення і зробити це максимально оперативно. Річ у тому, що з кожним додатковим місяцем перебування поза межами місця проживання кількість людей, які хочуть повернутися, зменшується. Через постійну загрозу з боку Російської Федерації населені пункти біля кордону з Росією є менш привабливими. З іншого боку, деякі територіальні громади на заході не матимуть житла для внутрішньо переміщених осіб, які вирішать тут залишитися. Тому вирішувати питання розвитку житла у західних і східних регіонах необхідно по-різному.

5) Реконструкція соціальної інфраструктури. Відбудова зруйнованих шкіл, закладів освіти, охорони здоров'я повинна ґрунтуватись на новому підході відповідно до сучасних вимог до будівель та відповідних закладів.

6) Відновлення пошкодженої мережі електропостачання та газопостачання, максимальне пришвидшення переходу від традиційного газопостачання до електроенергії (атомної та екологічної). Створити підприємства, які переробляють вугілля, торф і кукурудзу в рідкі або газоподібні енергоносії, виробляють альтернативні джерела електроенергії та теплопостачання. У районах, наближених до кордонів Російської Федерації, де чисельність населення значно скорочується, доцільно створити лісонасадження на перспективу розвитку деревопереробної галузі [2].

7) Слід відновити роботу великих промислових підприємств, а також агарного сектору, що збільшить привабливість регіону.

Нинішнім орієнтиром для повоєнної відбудови територій для України є 11-та Ціль сталого розвитку – забезпечення інклюзивності, безпеки та життєстійкості міст і громад. У ній ідеться про загальний доступ до безпечного і доступного житла, транспортної інфраструктури, комплексне та стале планування населених пунктів та управління ними на основі широкої громадської участі; захист і збереження світової культурної та природної спадщини; загальний доступ до безпечних, інклюзивних і відкритих для всіх зелених зон та громадських місць; спорудження міцних будівель і одночасно екологічно безпечних із використанням місцевих ресурсів тощо [5].

При високому ступені руйнації чи знищення майна ревіталізація є найкращим варіантом відновлення. Також на нашу думку, на відміну від звичайного відновлення ревіталізація є значним стрибком у розвитку, так як передбачає фактичне будівництво за новими сучасними

технологіями та з врахування потреб населення, які є сьогодні та можуть бути в перспективі. Ще шанс для України позбутися радянської спадщини [1]. При проектуванні будівель та споруд необхідно враховувати енергозберігаючі технології та альтернативні види енергії. новітні моделі територіального розвитку: компактне місто, 15-хвилинне місто, інклюзивне місто, тощо. Тобто, ревіталізація населених пунктів повинна здійснюватись з фокусом на локальні території та мультиплікаційний вплив на розвиток усієї територіальної громади.

Ревіталізація реалізується через проекти комплексного просторового розвитку та з урахуванням місцевої економічної ситуації задля добробуту місцевої громади, спільними зусиллями державної влади та місцевої громади. Такі проекти є складовою програм комплексного відновлення територій, порядок розробки і впровадження яких регулюється Законом України «Про регулювання містобудівної діяльності» [3].

Відповідно до положень зазначеного закону, програма комплексного відновлення повинна містити загальний опис населеного пункту чи території, яка підлягає відновленню, інформацію про шкоду, заподіяну бойовими діями, аналіз ресурсів для відновлення, інформацію щодо технічної можливості, економічної доцільності відновлення пошкоджених об'єктів шляхом виконання робіт із реконструкції, реставрації, капітального чи поточного ремонту або пропозиції щодо будівництва нових об'єктів замість тих, що зазнали пошкодження або зруйновані; обґрунтовані пропозиції щодо доцільності проведення заходів з відновлення або ревіталізації, план заходів для забезпечення комплексного відновлення території з попереднім розрахунком витрат та джерел фінансування [4].

Таким чином, після припинення дії воєнного стану перед органам публічного управління на регіональному та місцевому рівні повстануть завдання, що потребують системних дій, спрямованих не тільки на відновлення, але і на подальший розвиток територій та громад. В цьому аспекті доцільно провести детальний аналіз всіх втрат, які зазнала територіальна громада за період війни, напрацювати пропозиції щодо відновлення території, проаналізувати технічні можливості та наявні ресурси, визначити найкращий варіант відновлення орієнтований на потреби населення, розробити стратегію майбутнього розвитку.

### Список використаних джерел

1. Сич О. А. Ревіталізація як складова стратегії розвитку міста. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2020. Вип. 99. URL : <https://periodicals.karazin.ua/article/download>
2. А.Ткачук Ю. Третяк, стаття «Про відновлення та регіональний розвиток після війни» Інтернет – видання Інституту громадського суспільства, 14.06.2022. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/>
3. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17.02.2011р. № 3038-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>
4. Потапенко С. А. Забезпечення відновлення та ревіталізації територій в Україні у повоєнний період. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/10/EURASIAN-SCIENTIFIC-DISCUSSIONS-23-25.10.22.pdf>
5. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. №722/2019. URL : <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>.

**ОЛЬГА БУГАЙ,**

*аспірантка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**ОЛНА ВУНАІ,**

*postgraduate student of the Department of Regional Policy Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0002-9223-7851>*

*Науковий керівник: Вікторія Колтун, д. держ. упр., професорка, завідувачка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ АЛГОРИТМІЧНОГО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ МІСЦЕВИМ САМОВРЯДУВАННЯМ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

### **THE EFFECTIVENESS OF ALGORITHMIC DECISION-MAKING BY LOCAL GOVERNMENT IN RECOVERY CONDITIONS: CHALLENGES AND PERSPECTIVES**

Algorithmic decision-making in public administration is often considered by scientists in the context of anti-corruption as a mechanism for ensuring the transparency of the law and a safeguard against corruption abuses. Researchers mainly consider developing and implementing digital infrastructure for algorithmic decision-making at the national level rather than at the local government level. In Ukraine, the decentralization reform can rightly be considered as one of the prerequisites for the state's stability in martial law conditions, which increases the importance of considering this issue at the level of local self-government. Determining the approach by which performance criteria will be developed will depend on which conceptual framework will be chosen and at which time perspectives. Challenges and prospects of implementation of algorithmic decision-making at the level of local self-government will determine the possibility and speed of development and introduction of relevant systems. Readiness for recovery and the development of new policies and decision-making methodologies at the level of local self-government, considering the challenges and perspectives, can be developed now, before the end of martial law.

**Keywords:** algorithm, decision making, local self-government, effectiveness.

Алгоритмічне прийняття рішень у публічному управлінні науковцями часто розглядається у контексті протидії корупції, як механізм забезпечення прозорості права та запобіжник від корупційних зловживань [1]. Але дослідники переважно розглядають розробку та впровадження цифрової інфраструктури для алгоритмічного прийняття рішень на національному рівні, а не на рівні місцевого самоврядування. При цьому, варто зауважити, що Україна на шляху децентралізації повноважень та їх фінансового забезпечення досягла зафіксованих успіхів, а сама реформа децентралізації може по праву розглядатись як одна із передумов стійкості держави в умовах воєнного стану.

Варто зауважити, що, на нашу думку, розробка та впровадження алгоритмічного прийняття рішень доцільно розглядати як один із можливих шляхів підвищення ефективності місцевого самоврядування після перемоги України та припинення воєнного стану, коли гарантовано ані громадяни України, ані інфраструктура не зазнаватимуть воєнних атак та іншого несанкціонованого впливу.

Попри це, готовність до відновлення та розробки нових політик та методологій прийняття рішень на рівні місцевого самоврядування з урахуванням викликів та перспектив можуть розроблятися уже зараз.

Особливо актуальним у питанні відбудови України та переосмислення управлінських підходів є врахування територіального аспекту, оскільки різні території України піддаються різному впливу руйнувань після російських атак, а також мають різні наслідки через вплив одних і тих же процесів, як, наприклад, внутрішня міграція та зміна соціально-демографічного стану.

### *Ефективність алгоритмічного прийняття рішень місцевим самоврядуванням*

Критерії визначення ефективності прийняття рішень залишаються дискусійним питанням серед дослідників і переважно розглядають через призму ключових теоретичних підходів. Так, Новий публічний менеджмент (New Public Management) визначає основним критерієм ефективності економічну доцільність (зниження вартості, конкурентний підхід) [2], Join-Up Governance розглядає ефективність прийняття рішень через призму залученості громадян [3], у рамках Парадигми суспільної цінності ключовим є визначення рівня довіри між громадянами та владою [4], Акторно-мережева теорія пропонує розглядати ефективність з точки зору стійкості зв'язків та впливів, а також оцінки їх інтенсивності та впливу на очікуваний результат [5], Теорія соціально-технічних систем орієнтується на оцінку складності систем та задоволення прогнозованих потреб громадян [6].

Отже, за розробки будь-якої системи прийняття рішень, у тому числі алгоритмічної, ми маємо визначити, які критерії ефективності будуть закладені та у яких часових рамках. Імовірно, можна припустити, що у короткостроковій перспективі це може бути економічна доцільність та рівень залученості громадян із подальшим зростанням рівня довіри, стійкості зв'язків та конструктивних взаємовпливів, а також зростанням складності систем.

### *Виклики та перспективи алгоритмічного прийняття рішень*

Серед перспектив і дослідники, і управлінці вказують на те, що основною перевагою використання цифрових інструментів у публічному управлінні є підвищення ефективності прийняття рішень та зниження вартості на їх супровід та прийняття [7], [8]. Також алгоритмічне прийняття може бути корисним для вирішення загальнодержавних проблем у розподілі ресурсів, отримання інформації з великих баз даних, особливо, враховуючи дефіцит експертів для вирішення певних проблем, виконання багатьох повторюваних процедурних завдань і обробки різноманітних даних [9], боротьби з корупцією [10], досягнення цілей соціального розвитку [11]. Вказується, що чат-боти здатні покращити комунікацію між громадянами та державними установами [1], але можуть не виправдати цих очікувань через існуючі проблеми з електронним урядом [12].

При цьому виклики видаються достатньо серйозними, щоб починати працювати над їх можливою мінімізацією задовго до впровадження будь-яких алгоритмічних підходів. Зокрема, мова йде про можливі негативні наслідки через непрозорість алгоритмічних процесів [13], проблеми із підзвітністю та довірою до прийнятих рішень [14] і ризику для конфіденційності через чутливі, детальні та поглиблені методи збору даних [15, 16].

Обмеженнями для розробки та впровадження алгоритмів у прийняття рішень у публічному управлінні є неякісні дані (неповні, нестандартизовані, неоновлювані) дані [17].

Також відомо, що захист конфіденційності є серйозною проблемою в контексті застосування алгоритмів [18], а будь-які алгоритмічні системи повинні мати підвищений рівень кіберзахисту для забезпечення безпеки та конфіденційності даних [19].

### **Список використаних джерел**

1. Anastasopoulos L. J., Whitford A. B. Machine Learning for Public Administration Research, With Application to Organizational Reputation // Journal of Public Administration Research and Theory. 2019. Т. 29, № 3. С. 491-510.
2. Gruening G. Origin and theoretical basis of new public management // Book Origin and theoretical basis of new public management / Editor International Public Management Journal, 2001. – С. 1-25.
3. Perry. Joined-up government in the western world in comparative perspective: A preliminary literature review and exploration // Book Joined-up government in the western world in comparative perspective: A preliminary literature review and exploration / Editor Journal of Public Administration Research and Theory, 2004. – С. 103-138.



4. Stoker G. Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? // Book Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? / Editor. – The American Review of Public Administration, 2006. – С. 41-57.
5. Wang X. Q., Li Y. B. Understanding collaborative resilience from continuous disruption: an actor-network perspective // Behaviour & Information Technology. – 2016. – Т. 35, № 2. – С. 151-162.
6. Geels F. W. Ontologies, socio-technical transitions (to sustainability), and the multi-level perspective // Research Policy. – 2010. – Т. 39, № 4. – С. 495-510.
7. Cordella A., Bonina C. M. A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection // Government Information Quarterly. – 2012. – Т. 29, № 4. – С. 512-520.
8. Paagman A., Tate M., Furtmueller E., de Bloom J. An integrative literature review and empirical validation of motives for introducing shared services in government organizations // International Journal of Information Management. – 2015. – Т. 35, № 1. – С. 110-123.
9. H. M., H. A., D. F. Artificial intelligence for citizen services and government // Book Artificial intelligence for citizen services and government / Editor. – Ash Center for Democratic Governance and Innovation, 2017. – С. 1-12.
10. Lima M. S. M., Delen D. Predicting and explaining corruption across countries: A machine learning approach // Book Predicting and explaining corruption across countries: A machine learning approach / Editor. – Government Information Quarterly, 2020.
11. Vinuesa R., Azizpour H., Leite I., Balaam M., Dignum V., Domisch S., Fellander A., Langhans S. D., Tegmark M., Nerini F. F. The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals // Nature Communications. – 2020. – Т. 11, № 1. – С. 10.
12. van Noordt C., Misuraca G. Exploratory Insights on Artificial Intelligence for Government in Europe // Social Science Computer Review. – С. 19.
13. Massimo C., Annoni A., Benczur P., Bertoldi P., Delipetrev B., De Prato, G., Feijoo, C., Fernandez Macias, E., Gomez Gutierrez, E., Iglesias Portela, M., Junklewitz, H., Lopez Cobo, M., Martens, B., Figueiredo Do Nascimento, S., Nativi, S., Polvora, A., Sanchez Martin, J.I., Tolan, S., Tuomi, I. and Vesnic Alujevic, L. Artificial Intelligence: A European Perspective // Book Artificial Intelligence: A European Perspective / Editor Publications Office of the European Union, 2018.
14. Burrell J. How the machine ‘thinks’: Understanding opacity in machine learning algorithms // Big Data & Society. – 2016. – Т. 3, № 1. – С. 1-12.
15. Floridi L. Group Privacy: A Defence and an Interpretation // Group Privacy: New Challenges of Data Technologies / Taylor L. и др. – Cham: Springer International Publishing Ag, 2017. – С. 83-100.
16. Mittelstadt B. D., Allo P., Taddeo M., Wachter S., Floridi L. The ethics of algorithms: Mapping the debate // Big Data & Society. – 2016. – Т. 3, № 2. – С. 1-21.
17. Mehr H., Ash H., Fellow D. Artificial intelligence for citizen services and government // Book Artificial intelligence for citizen services and government / Editor. – Ash Center for Democratic Governance and Innovation, 2017. – С. 1-12.
18. De Montjoye Y.-A., Farzanehfar A., Hendrickx J., Rocher L. Solving Artificial Intelligence’s Privacy Problem // Book Solving Artificial Intelligence’s Privacy Problem / Editor. – Field Actions Science Reports, 2017. – С. 80-83.
19. Holdren J. P., Smith M. Preparing for the future of Artificial Intelligence // Book Preparing for the future of Artificial Intelligence / Editor. – Executive office of the President National Science and Technology Council, 2016.

**ІРИНА БУРКОВСЬКА,**

*головний спеціаліст Управління роботи з особовим складом Служби безпеки України*

**IRYNA BURKOVSKA,**

*chief specialist of the Personnele Department of the Security Service of Ukraine*

## **ТЕНДЕНЦІЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В КРАЇНАХ ЄС ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ УРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ**

### **TRENDS OF DECENTRALIZATION OF POWER IN EU COUNTRIES AND PROSPECTS FOR THEIR CONSIDERATION IN UKRAINE**

The main goal of this thesis is to analyze existing problems in the process of decentralization of state power in Ukraine and to find ways to solve them, based on the modern experience of EU countries. A general description of the decentralization reform in Ukraine is also given. Determining the prospects for decentralization in Ukraine, the expected risks that this process may cause are analyzed in this article. The preconditions, political history and periods of the formation of decentralized power in most European medieval states, scientific positions of national and foreign legal scholars on the expediency of implementing decentralization have been analyzed. It has been found out that the vast majority of Western European countries abdicate the unitary state model by introducing decentralization. The leading idea of reforming is to move the center of solving local issues to the local and, in particular regional level that is achieved by optimizing relations between different levels of territorial organization of power. The positive experience of Denmark and France has been studied. The author has theoretically substantiated that the principle of decentralization has been successfully implemented in the practice of the European Union countries.

**Keywords:** decentralization, local self-government, management structure, local self-government reform, administrative-territorial system.

**Актуальність теми дослідження** обумовлена теоретичною та практичною значимістю питань, пов'язаних із процесами децентралізації державної влади в ЄС. Взаємини центру та регіонів, механізм управління будівництвом «держави автономії» є питанням актуальним в науковому та загальному плані. Йдеться про парадоксальне, на перший погляд, явище, що проявляється, зокрема, в Європейському Співтоваристві, органам якого передається частина функцій держав-учасниць. Новий централізм, що виникає при цьому, наполегливо вимагає децентралізації влади всередині держав, що входять у співдружність. І той, і інший процеси мають об'єктивну природу. Відбувається різке зростання складності проблем як на державному, так і на регіональному рівнях. З одного боку, сучасні глобальні проблеми настільки грандіозні, що держава сама не може їх вирішити. З іншого боку, нові центри влади, що створюються, занадто віддалені від людини і не можуть налагодити ефективне управління системами її життєдіяльності.

Процес децентралізації активно розвивається у країнах Європи. Повсюдно спостерігається тенденція до зміцнення відносин регіональних та місцевих органів управління з центральним урядом. Однак цей рух не є рівномірним і лінійним. У країнах Європейського союзу децентралізація набуває різних форм, ґрунтуючись при цьому на ідеях та цінностях, які поділяються всіма державами-членами ЄС: самоврядування, громадянська участь та близькість влади до населення.

Проблеми децентралізації державного управління давно викликають інтерес дослідників. Насамперед вони аналізують зміст терміна «децентралізація», що визначається як процес, за допомогою якого повноваження, функції, обов'язки та ресурси передаються від центральної державної влади до регіональних та місцевих органів управління.

Об'єктом дослідження є процес децентралізації влади.

Предметом дослідження є тенденції децентралізації влади в країнах ЄС та перспективи їх урахування в Україні.

Наукова новизна полягає у наступних положеннях:

– проаналізовано теоретичні засади поняття «децентралізація» влади та виявити сутність поняття «децентралізація влади» й виявлено її історичні аспекти та напрацювання;

- розглянуто тенденції щодо децентралізації влади у країнах ЄС та визначено види децентралізації влади й проаналізовано їх переваги та недоліки;
- розглянуто моделі децентралізації в європейських країнах, особливо їх практичний досвід в різних країнах ЄС;
- проаналізовано реальні та дієві досягнення європейських країн як передумови створення ефективної моделі управління в системі управління державою;
- досліджено етапи, якими «рухалися» децентралізаційні процеси влади в Україні з метою проходження через історичну складову їх становлення в Україні;
- охарактеризовано реалізацію подальшого проведення децентралізаційної реформи в Україні та її перспективи після закінчення російсько-української війни з урахування досвіду європейських країн.

За своєю суттю, децентралізація є системою, що включає безліч елементів, які узгоджено реалізуються в процесі функціонування влади. Тобто децентралізація державного управління може виступати як:

- принцип управлінського впливу;
- спосіб (метод) управління;
- управлінський режим;
- форма організації громадської влади та громадського управління;
- процес розподілу та реалізації повноважень;
- елемент організаційної структури громадського управління [4, с. 243].

Незважаючи на різноманітні конфлікти та тертя у перші роки здійснення реформи, децентралізація, що впроваджується з 2015 року, значно покращила систему управління в Україні. Сільські та міські ресурси української провінції об'єднуються в рамках стійкіших ОТГ. Паралельне здійснення секторальних реформ дозволяє підвищити якість наданих публічних послуг мешканцям нових ОТГ. Також децентралізація сприяє розвитку місцевої демократії.

Крім того, децентралізація України має щонайменше чотири геополітичні виміри. По-перше, роблячи державу більш ефективною, чуйною та стійкою, децентралізація підтримує роль української політичної системи як пострадянської демократичної контр-моделі по відношенню до авторитарного «євразійського» шляху. Оскільки децентралізація допомагає українському державному будівництву та національному самовизначенню, вона опосередковано сприяє популяризації загальної нецентралізованої моделі посткомуністичного управління, яка має на увазі для колишніх республік СРСР – відкрите суспільство, політичний плюралізм, сильне громадянське суспільство, інтеграцію до західних структур.

По-друге, виражено нефедеративна та субрегіональна філософія реформ децентралізації України надає основні повноваження місцевому, а не обласному самоврядуванню, тим самим пропонуючи протитоту від автономізму та сепаратизму, що підживлюється Росією. Передаючи владу на муніципальний рівень, децентралізація ускладнює російську «гібридну війну» проти України та кремлівські спроби відокремити чи анексувати ті чи інші регіони. Чим менше влада має обласні чи макрорегіональні столиці та клани і чим локальніший рівень прийняття політичних рішень, тим важче стає підготувати той чи інший регіон до захоплення російськими нерегулярними військами, таємними агентами та місцевими колабораціоністами. Зростаюча стійкість української держави внаслідок різних реформ, у тому числі й децентралізації, важлива не лише для стабільності у Східній Європі, а й має геополітичне значення.

По-третє, децентралізація є виразом європейськості та способом подальшої європеїзації України. Будучи переважно внутрішньо вкоріненою і рухомою реформою, вона є демонстрацією європейського характеру української нації. Більше того, ця політична трансформація, як і інші реформи України, що лібералізують і демократизують, робить країну більш схожою на інші європейські держави, де влада вже раніше стала менш сконцентрованою в центрі. Чим більше Україна децентралізується, тим більше вона стає «сумісною» з країнами та принципами ЄС та придатною для повної політичної інтеграції до Євросоюзу.

По-четверте, нефедеральна та «субпровінційна» українська децентралізація може стати моделлю для країн, яким, як і Україні, загрожують (а) регіональний або макрорегіональний сецесіонізм та/або (б) хижацькі сусідні

держави, які прагнуть використати внутрішні розколи у відповідній країні для власної територіальної експансії. Децентралізація нині допомагає Україні підвищувати соборність та згуртованість своєї держави.

### Список використаних джерел

1. Акти європейського права з питань регіональної політики та місцевого самоврядування: [збірник] / Верховна Рада України, Ін-т законодавства ; заг. ред. Голови Верховної Ради України, акад. НАН України В. М. Литвина. 2-ге вид., випр. і допов. К. : Парламент. вид-во, 2010. 788 с.

2. Весперіс С. З., Решетняк Я. В. Децентралізація: проблеми новосформованих об'єднаних територіальних громад. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 19, част. 1. С. 46–50.

3. Власюк О. С. Шляхом децентралізації: виклики, ризики та пріоритети реформування регіонального розвитку в Україні. Регіональна економіка. 2015. № 1. С. 5–18.

4. Котенко Н. В., Решетняк Я. В. Фіскальна децентралізація: досвід вразливості сільських територіальних громад в Україні. IV Міжнародна науково-практична конференція «Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи». м. Одеса. Травень. 2017. С. 243–245.

5. Крутій О., Білоус К. Реформа децентралізації та місцеві вибори на сучасному етапі в Україні: ризики та перспективи. Публічне управління XXI століття: портал можливостей : зб. тез XX Міжнар. наук. конгресу. Харків, 2020. С. 122–125.

**НАТАЛІЯ ВЛАСЕНКО,**  
*магістрантка 2 курсу спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**NATALIIA VLASENKO,**  
*the 2nd year master's course of the speciality «Public administration» of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*Науковий керівник: Наталія Лікарчук, д.політ.н., професорка кафедри державного управління Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

### COMMUNICATIONS IN THE STATE ADMINISTRATION SYSTEM DURING THE MARTIAL LAW

The thesis is devoted to the consideration of the specifics of communication in the state administration system during martial law. The specifics of the work of state authorities in the conditions of martial law are studied. The role of communication in ensuring the communicative effectiveness of public administration is revealed.

In order to ensure uninterrupted communication in the state administration system in war conditions, the need to implement a unified system of strategic communications in order to implement an effective information policy of the state has been established.

Communications are considered as an important component of the public administration system, thanks to which it is possible to prevent disinformation of the public and to counteract fake information. It is noted that the state influences a large number of the population with the help of mass media, therefore it is important to establish relations with them. The prospects and features of using social networks in public administration as a modern communication channel are studied. In the conditions of martial law, there is growing interest in various social systems and networks, the formation of many forms of self-organization of the population, which gives great importance to the issue of developing and introducing an effective system of communication between the authorities and citizens, which will increase the effectiveness of public administration.

For effective communication, it is recommended that local government administration use new operational means of communication, including popular social networks, so to speak, to be in the flow with the population in the same information space. In order to increase citizens' trust in state information channels, their verification is mandatory. The importance of careful selection and analysis of information that state bodies will provide to the population and the importance of establishing contact with the public in order to clearly convey to them information about the functions of the state body and to ensure a positive image were emphasized.

**Keywords:** state administration, information technologies, communications, martial law, interaction mechanism, information policy.

Специфіка розвитку інформаційних технологій в умовах глобалізації значно підвищує рівень викликів і загроз інформаційному простору і вимагає посилення ролі держави в наданні об'єктивної, достовірної інформації, посилення заходів щодо захисту національного інформаційного простору. Держава забезпечує ці функції шляхом реалізації державної інформаційної політики. Особливої актуальності дане питання набуває в умовах воєнного стану.

У сучасному вимірі інформатизації суспільства існує необхідність підвищення ефективності системи стратегічних комунікацій, зокрема, оптимізації та підвищення рівня продуктивності використання каналів комунікації, формування стійких механізмів взаємодії між цільовими аудиторіями і каналами комунікації, а також системи моніторинг та аналіз інформаційного поля на основі результатів поширення стратегічного нарративу. Актуальність обраної теми полягає в необхідності впровадження єдиної системи стратегічних комунікацій з метою реалізації ефективної інформаційної політики держави з урахуванням постійного зростання інформаційної складової у всіх національних процесах та можливості забезпечити безперервні комунікації в системі державного умовою війни [3].

Держава стоїть перед викликом сьогодення, і нам варто враховувати сучасний підхід до стратегічних комунікацій, – це вже не тільки зв'язки з громадськістю, а чітка інтегрована форма системних дій в інформаційному просторі [4, с. 14].

Зазначимо також, що ведеться інформаційна війна, яка почалась з інформаційних вкидів та сенсаційних новинних повідомлень, які мають свою цільову аудиторію. Таким фейковим комунікаціям необхідно протиставляти медіаграмотність суспільства, за допомогою якої суб'єкти політики та громадяни навчаться критично мислити та аналізувати інформацію, щоб не загубитися в інфопросторі [5, с.128]; [5, с. 131].

Громадяни мають право знати про політику та діяльність свого уряду. У розвинених демократичних країнах уряд своєчасно надає громадськості достовірну інформацію. Ефективна комунікація між урядом і суспільством набуває все більшої ваги в тих країнах, які перебувають у процесі переходу, де серйозні зміни в державних інститутах – дійсно, у всіх аспектах життя – залишили громадян невпевненими в нових ролях уряду і державного управління і в тому, як донести свої погляди до представників держави. Щоб вплинути на велику кількість населення, уряди у всьому світі покладаються на радіо, телебачення, журнали та газети.

Під час воєнного стану засоби масової інформації активно відбирають і аналізують інформацію, яка надходить від влади до громадян, тому урядам слід враховувати «посередницьку роль» засобів масової інформації, коли вони намагаються спілкуватися з населенням. Зараз, більш ніж іноді, довіра до уряду і прийняття державної політики залежать від ступеня відкритості влади засобам масової інформації. Відносини між урядом та засобами масової інформації, які впливають на вільний потік інформації, необхідні з самого початку державної політики. Коли громадськості надається можливість зрозуміти розвиток політики, тоді уряду легше формувати підтримку політики і реалізовувати її основні цілі – такі як реформа державного управління [1, с. 26].

Для підтримки своєчасного зв'язку з жителями країни під час воєнного стану рекомендується використовувати органи місцевого самоврядування (далі – ОМС), як існуючі канали повідомлення населення про серйозні зміни в громаді (прийняті рішення, доступні послуги, гуманітарна допомога), так і нові оперативні засоби зв'язку. Окрім офіційних сайтів, друкованих видань та засобів масової інформації, варто використовувати платформи, популярні серед мешканців спільноти (telegram-канали, чат-боти, чати Viber, соціальні мережі тощо). З метою інформаційної безпеки також рекомендується перевіряти профілі посадових осіб (міських голів) в співтоваристві або сторінки місцевої ради у адміністратора використуваної вами соціальної мережі (отримаєте «синю галочку»). «Галочка» (відмітка) верифікації поруч з назвою облікового запису або спільноти підвищує довіру відвідувачів і користувачів і буде означати для них офіційний канал зв'язку [3].

Даний метод також є поширеним в системах державного управління. Спілкуючись через соціальні мережі або чати, ви також повинні залишити можливість для зворотного зв'язку. У разі припинення використання засобу комунікації в співтоваристві, висвітліть цей процес з обґрунтуванням причин таких дій. Рекомендується зміцнювати інформацію і співробітництво з інститутами громадянського суспільства, включаючи волонтерські спільноти, шляхом створення і функціонування комунікаційних вузлів, міських інформаційних порталів, а також спільно проводити освітні або роз'яснювальні заходи, спільні інформаційні кампанії.

У державних структурах які працюють з внутрішньо переміщеними особами (далі – ВПО), важливо створити центри підтримки ВПО, які, крім координації гуманітарної допомоги, правового захисту, надавали б інформацію, необхідну ВПО для адаптації в суспільстві (ведення реєстру ВПО, постійний зв'язок з ВПО, ведення розділу на сайті ОМС) [2].

Щоб демократія працювала ефективно, влада повинна спілкуватися з громадянами країни, які мають право знати, що роблять урядові Міністерства та інші органи державного сектора і чому приймаються адміністративні рішення. Інформація, що надається владою, повинна бути правдивою і своєчасною. Щоб вплинути на багатьох людей, влада повинна покладатися на засоби масової інформації, відбирати та аналізувати інформацію, представлену населенню в електронному або друкованому вигляді [1, с.27].

Реформа державного управління вимагає паралельної реформи цивільної відповідальності. Керівникам реформи державного управління необхідно спілкуватися з громадськістю, інформуючи громадян про зміну ролей між громадянами та адміністрацією та можливі наслідки цих змін.

Окремі громадяни повинні розуміти послуги, що надаються державним управлінням, та нові стандарти підготовки та відповідальності, які застосовуються до державних службовців. Це допоможе демістифікувати державний сектор, розвиваючи зовнішню повагу та підтримку поточного процесу економічних та політичних перетворень.

Підходи до розвитку системи стратегічних комунікацій вимагають оптимізації і переформатування, варто докласти зусиль для налагодження безперервного і добре скоординованого оперативного планування в частині парламентських комунікацій. Таке планування повинно охоплювати процес розробки, моніторингу та оцінки річних планів, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей, визначених у довгострокових документах, таких як, наприклад, комунікаційна стратегія. Беручи до уваги можливі зміни у зовнішньому середовищі і необхідність складання бюджету діяльності, оперативне планування може здійснюватися щорічно.

Отже, ефективна система стратегічних комунікацій в державному управлінні в умовах воєнного стану – це ефективний механізм реалізації інформаційної політики з метою досягнення стратегічних цілей держави шляхом залучення існуючих каналів комунікації, зокрема: публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю та ЗМІ, військових відносин та заходів щодо здійснення інформаційних впливів.

### Список використаних джерел

1. Малімон В. І., Комунікативні технології в публічному управлінні: навчально-методичні матеріали. Івано-Франківськ: ІФОЦППК, 2018. 51 с.
2. Стратегічні комунікації в органах публічної влади України. URL: <https://knote.edu.ua/file/NjY4NQ==/73ae577194018b0956272bd84ef9ae88.pdf>
3. Функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану. URL: <https://auc.org.ua/povyna/funkcionuvannya-informaciyuno-komunikaciynyh-system-elektronnyh-komunikaciynyh-system>
4. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій / [Компанцева Л. Ф., Акульшин О. В., Заруба О. Г., Череватий С. В.], практич. посіб. Київ: ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.
5. Лікарчук Д. С., Лікарчук Н. В., «Фейкова комунікація як конфліктологічний чинник в політичній системі». Політичні трансформації сучасного суспільства: колективна монографія / за наук. редакцією Т. Шаравари. Київ: Ліра-К, 2021. 216 с. - С. 125-132.

**МАКСИМ ВЯХІРЄВ,**

*аспірант кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**MAKSYM VYAKHIREV,**

*postgraduate student of the Department of Regional Policy, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*Науковий керівник: Владислава Юзефович, к.е.н., доцентка, доцентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## ІНТЕГРОВАНІЙ РОЗВИТОК МІСТ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ КРАЇНИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

### INTEGRATED DEVELOPMENT OF CITIES IN THE CONDITIONS OF THE DEVELOPMENT OF THE COUNTRY: STATUS AND PROSPECTS

The sphere of planning of development of cities is examined in the conditions of renewal of country. The processes of improvement of the integrated development of cities are determined by actual in the conditions of providing of effective local development. The problems of integrated development of cities in the conditions of renewal of country and directions of their overcoming are determined. Legal frameworks of sphere of planning of development of cities are analysed in the conditions of renewal of country and determination of suggestion in relation to perfection of regeneration of territories in a country. The processes of improvement of collaboration of organs of state administration, territorial societies and business, are determined actual at direction of integrated development of cities in the conditions of renewal and regeneration of territories, legal providing of town-planning development. Probed normatively legislative documents in the sphere of integrated development of cities which give basis and promote efficiency of application of new instruments and practices in the conditions of renewal of country. The role of organs of public management and administration is determined in forming of basis of effective development of territories, taking into account strengthening of influences of processes of the military state.

**Keywords:** integration, planning, integrated development of cities, local self-government, territorial communities.

На сучасному етапі відбудови країни міста зазнають значних загроз та викликів, і тому потребують впровадження у свій розвиток інноваційних інструментів управління. В умовах складних суспільних відносин для міст питання інтегрованого розвитку набувають значної актуальності. При налагодженні напрямів відбудови країни управління в межах територіальної громади стає сферою особливих відносин, і тут мають діяти особливі інструменти узгодження соціальних, економічних і політичних інтересів публічного управління, бізнесу та громад. Органи місцевого самоврядування наділені значними повноваженнями і можливостями визначати напрямки відбудови своїх громад в межах процесу децентралізації публічної влади, і тому є необхідність у запровадженні управлінських інструментів нового формату у практику діяльності місцевої влади. До таких інструментів, безумовно, відноситься планування інтегрованого розвитку міст, що підтверджено міжнародним досвідом.

Сучасні напрями інтегрованого розвитку міст визначено Лейпцизькою хартією «Міста Європи на шляху до сталого розвитку». Принципи інтеграції використовуються для територій європейських країн, а також запроваджені в деяких країнах світу. Лейпцизька хартія «Міста Європи на шляху до сталого розвитку» визначає інтегрований підхід до планування як необхідну основу для довгострокового розвитку європейських міст [1]. Політика інтегрованого розвитку міст є процесом, у якому координуються просторові і пріоритетні на сьогодні основні напрями міського розвитку. Управління щодо інтегрованого розвитку населених пунктів реалізується через так звані інтегровані плани місцевого планування та розвитку. В цих планах визначено просторову, тимчасову і фактичну складову розвитку територій та інтеграцію управлінських практик, планові ресурси для досягнення цілей. Передусь планам розробка Концепцій інтегрованого розвитку міст.



Запровадження інтегрованого розвитку міст передбачається через стимулювання розроблення із залученням громадськості та зацікавлених сторін та затвердження органами місцевого самоврядування концепцій інтегрованого розвитку громад та планів дій з реалізації їх положень в умовах відбудови. Правова основа планування інтегрованого розвитку визначена у Проекті розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції запровадження інтегрованого розвитку громад та затвердження плану заходів з її реалізації». Згідно цього документа інструментом впровадження принципів сталого розвитку, що забезпечує досягнення та реалізацію домовленостей між громадою, владою, бізнесом стосовно довгострокових пріоритетів розвитку громади, є інтегрований розвиток [2].

В реаліях сьогодення визначення сучасних напрямів планування інтегрованого розвитку міст полягає в підвищенні важелів багатофункціонального розвитку в зростанні як держави, так і її окремих частин, децентралізації влади та передачі значних повноважень на місцевий рівень. Потреба у запровадженні сучасних управлінських практик знає більш вагомою в сучасних умовах відбудови та відновлення міських просторів.

Серед основних проблем у залученні громадськості до процесу просторового планування можна виокремити практику ігнорування громадськості та інших заінтересованих сторін при плануванні та забудові територій міст та відсутність дієвих механізмів впливу громадськості та інших заінтересованих сторін на процеси прийняття рішень при проведенні консультацій з громадськістю чи громадських слухань, неврахування пропозицій стейкхолдерів у проектах документації з просторового планування [3]. Врахування інтересів та пропозицій містян до визначення пріоритетних завдань та пошуку рішень просторового розвитку є необхідною складовою ефективного планування процесів відбудови. В умовах регенерації міських територій сфера управління вимагає бути більш гнучкими перед викликами воєнного стану. Швидкість та прозорість повинна бути динамічним регулятором впливу навколишніх обставин на сферу інтеграції, особливо в напрямку відновлення та розвитку територій. Оперативність визначає чітке запровадження заходів у часі та просторі, алгоритму та методів реалізації плану інтегрованого розвитку, що в кінцевому етапі покращує його ефективність. Підзвітність допомагає підвищенню ефективності здійснення планування міст за принципом відкритого обговорення процесу інтеграції на місцевому рівні.

В умовах відбудови та відновлення територій країни питання сфери планування розвитку територіальної громад вирішуються на рівні міст. Сфера планування інтегрованого розвитку міст визначає необхідність актуалізації пріоритетних напрямів розвитку певної спільноти задля покращення процесів відбудови та відновлення країни.

### Список використаних джерел

1. Лейпцизька Хартія «Міста Європи на шляху сталого розвитку». URL : [http://2.auc.org.ua/sites/default/files/leypcizka\\_hartiya.pdf](http://2.auc.org.ua/sites/default/files/leypcizka_hartiya.pdf). (дата звернення: 4.12.2022).
2. Проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції запровадження інтегрованого розвитку громад та затвердження плану заходів з її реалізації» URL: <https://www.minregion.gov.ua/base-law/grom-convers/elektronni-konsultatsiyi-z-gromadskistyuu/proekt-rozporoyadzhennya-kabinetu-ministriv-ukrayini-pro-shvalennya-kontseptsiyi-zaprovadzhennya-integrovanogo-rozvitku-gromad-ta-zatverdzhennya-planu-zahodiv-z-yiyi-realizatsiyi>. (дата звернення: 5.12.2022).
3. Концепція публічного управління у сфері містобудівної діяльності: Збірник аналітичних матеріалів // офіційний сайт Вінницької обласної державної адміністрації. URL: <https://cutt.ly/XhrwaJH>. (дата звернення: 6.12.2022).

**НАТАЛІЯ ГАЛЯС,**

*аспірантка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**NATALIIA HALIAS,**

*post-graduate of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Public Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0001-6010-2787>*

*Науковий керівник: Вікторія Колтун, д.держ.упр., професорка, завідувачка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ НА РІВНІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

### ANALYSIS TRENDS AT THE LEVEL OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONDITIONS OF UKRAINE'S RECOVERY

In the conditions of new challenges, we observe the change of trends in society. According to experts, some of these trends will be gone in the past, others will remain the basis and will not change, despite the dynamic processes in the environment, the third, on the contrary, will ensure active manifestation in modern conditions. The article focuses on the analysis, research and discussion of trends in the development of society, which are especially important during the military actions in Ukraine. Development and implementation of the first «Trends Navigator» project in Ukraine, which affects various branches of public administration in order to identify and use the potential for the future and faster recovery of the country is an extremely important event. The use of modern knowledge management tools: «Waves», online facilitation, generation of ideas, brainstorming, dialogue, reflection, post-networking made it possible to carry out a thorough analysis and contributed to the identification of trends that are receding into the past, those that are at their peak, that will be observed in the future. This, in turn, contributed to the creation of a communicative space and the consolidation of potential at the public level, the progress of the high-quality implementation of the project. Using the materials of the reports submitted by the facilitators of the event, modern trends at the level of public administration and local self-government in the conditions of martial law were presented.

**Keywords:** public administration, local self-government, communicative space, community potential, modern trends.

В умовах нових викликів спостерігаємо за зміною тенденцій у суспільстві. На думку експертів, одні з даних трендів будуть відходити у минуле, інші залишатимуться основою та не змінюватимуться, незважаючи на динамічні процеси в середовищі, треті, навпаки, забезпечать активне проявлення в майбутньому. На наш погляд, особливо вагомого значення в сучасній Україні набувають дослідження розвитку трендів під час воєнних дій у різних галузях сфери публічного управління задля виявлення та використання наявного потенціалу для швидшого відновлення країни.

Про актуальність даної проблематики свідчить розробка та апробування першого українського фасилітаційного проекту-дослідження «Навітор трендів». Даний проект передбачав дослідження сучасних трендів у 10 галузях та відбувався протягом двох місяців. Серед галузей, розглянутих спільноту, були такі: Цифровізація та ІТ-технології, Громадянське суспільство, Торгівля, Тренінгові та консалтингові послуги, Освіта й наука, Суспільство, Екологія, Медицина тощо. Організаторами було створено Trend Space – комунікативний «простір дослідження, обговорення і створення трендів», де проводились фасилітовані зустрічі фахівців, експертів, освітян, науковців, активних представників громад, представників бізнесу, агентів змін, амбасадорів інновацій різних галузей, лідерів проектів та громад, практиків, присвячені обговоренню стану різних галузей. Після проведення заходу створено пост-нетворкінг, де учасники заходу знайомились і обмінювались контактами, а також збиралися відгуки, пропозиції, ідеї щодо можливого вдосконалення процесу самого заходу. Використання сучасних інструментів управління знаннями: «Хвилі», онлайн фасилітація,

генерація ідей, мозковий штурм, діалог, рефлексія, пост-нетворкінг уможливило проведення ґрунтового аналізу та сприяло виокремленню трендів, що відходять у минуле, ті що на піку, що будуть спостерігатися у майбутньому. Це в свою чергу сприяло створенню комунікативного простору та консолідації потенціалу на публічному рівні, перебігу якісного впровадження проєкту. Розглянемо деякі позиції трендів, представлених у звітах фасилітаторів. Сучасні тенденції на рівні публічного управління та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану представлено у таблиці.

**Таблиця. Сучасні тенденції на рівні публічного управління та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану (авторська розробка на основі джерел [1-3])**

Тенденції на рівні публічного управління	Тенденції на рівні місцевого самоврядування
Зміна ціннісних орієнтирів	Зростання безробіття
Відтік населення	Адаптація внутрішньо переміщених осіб та залучення їх до громади
Профорієнтація дорослих	Онлайн освіта
Запит на неформальне спілкування	Краудфандинг
Створення контенту штучним інтелектом	Поширення цифровізації
Прояви тренду на екологічність (заміна газових видів палива на альтернативні, відновлювальні джерела енергії)	Зіткнення з новими викликами на рівні громад
Електронна комерція стає соціальною комерцією	Виділення коштів грантодавцями на розвиток малого бізнесу
Українськість – тренд у всьому світі	Ефективна взаємодія між військовими і громадянським суспільством
Прояв феномену лідерства за рахунок патріотизму	Усвідомлення пересічними громадянами свого волонтерського потенціалу
Прояв вимоги суспільства до прозорості діяльності громадських організацій, фондів	Залучення громадян до обговорення рішень
Розвиток проєктного менеджменту в державних установах	Професіоналізація діяльності громадських організацій
Поширення спільнот у різних сферах	Поширення досвіду від однієї громади до іншої
Ведення ефективних комунікацій	Співробітництво міст-побратимів

Таким чином, в результаті проведення подібних заходів та онлайн зустрічей формується комунікативний простір для спілкування, трансляції знань, обміну думками, ідеями щодо прогнозування майбутніх сценаріїв розвитку громад, реалізації сучасних інноваційних підходів, зниження рівня небажаних наслідків, до яких можуть призвести деякі негативні тенденції. Використання інструментарію управління знаннями сприяє консолідації потенціалу громади та в подальшому розвитку територій.

#### Список використаних джерел

1. В. Хромець. Trend space. Навігатор трендів: перший український проєкт-дослідження. URL: <https://www.youtube.com/@trendspace3656/featured> (дата звернення: 28.12.2022).
2. О. Дацаківська. Trend space: Суспільство. URL: <https://www.youtube.com/@trendspace3656/featured> (дата звернення: 28.12.2022).
3. М. Скиба. Trend space: Освіта і наука. URL: <https://www.youtube.com/@trendspace3656/featured> (дата звернення: 28.12.2022).

**АНАСТАСІЯ ГНАТЮК,**

*здобувачка другого магістерського рівня, провідний фахівець кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»*

**ANASTASIA HNATYUK,**

*second master's degree holder, leading specialist of the Department of Local Self-Government and Territorial Development of the Educational and Scientific Institute of Public Service and Management of the National University «Odesa Polytechnic»*

*Науковий керівник: Тетяна Пахомова, д.держ.упр., професорка, завідувачка кафедри*

*місцевого самоврядування та розвитку територій Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»*

## **КОРУПЦІЯ ЯК ПЕРЕШКОДА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

### **CORRUPTION AS AN OBSTACLE TO THE RECOVERY OF UKRAINE**

The scientific article examines the anti-corruption reform, which was implemented for the first time in 2014. Significant shortcomings regarding corruption issues in Ukraine, which exist despite the anti-corruption reform and still exist and can affect the recovery of Ukraine, have been identified. The role of investors in the reconstruction of Ukraine after the war is defined. The argumentation of the risks that may arise during the restoration of Ukraine due to existing corruption is given. And the article also contains suggestions for improving the existing issues of corruption in the context of the recovery of Ukraine.

**Keywords:** corruption, anti-corruption reform, restoration of Ukraine, investors.

З 2014 року і по сьогоднішній день, в Україні продовжує втілюватися антикорупційна реформа. До повномасштабної війни вдалося створити повноцінну екосистему органів, які спрямовані на протидію корупції та досить потужну правову основу для боротьби з корупцією.

Однак, незважаючи на досить потужний потенціал антикорупційної реформи, в Україні все одно залишається ряд невирішених проблем, наприклад: 1) викривачі корупціонерів не мають достатнього захисту; 2) судова реформа незавершена; 3) продажі, залишаються закритими набори даних, що посилює корупційні ризики [1, с.56]; 4) тривають атаки на електронну систему публічних закупівель Prozorro та систему онлайн аукціонів з продажу та оренди майна Prozorro; 5) АРМА та НАБУ досі залишається без керівника.

Але і влада, і громадянське суспільство активно працюють над цим. Так, наприклад, у червні 2021 Верховна Рада прийняла Антикорупційну стратегію на 2021–2025 роки [3]. Ще один стратегічний документ презентувала Національна рада з відновлення України від наслідків війни на Міжнародній конференції у Лугано. Саме цей документ, який презентувала Національна рада з відновлення України від наслідків війни – проект Плану відновлення України, який передбачає, зокрема, подальші кроки держави в антикорупційній сфері.

Бачимо, що державні органи та органи місцевого самоврядування, активно працюють для залучення інвестицій для відновлення України після війни. Звісно, Україна хоче, щоб програму відновлення було профінансовано за рахунок російських активів, заморожених на Заході. Зокрема, це стосується 300 мільярдів доларів на західних рахунках російського Центробанку. Це справедливо, бо Москва має заплатити репарації. Однак юридичні, фінансові та політичні перешкоди ще доведеться подолати. Навіть якщо деякі російські активи вдасться вилучити та направити на відновлення України, на це підуть роки. Потрібні й інші кроки, які будуть зроблені швидше. До речі, саме ці інші кроки, західні партнери готові надати нам для відновлення країни та відбудовувати міста, інфраструктуру, житлові будинки тощо. Але, незважаючи на наші прохання та готовність західних партнерів – українська корупція може стати неабиякою перешкодою у відновленні України.

Для багатьох західних партнерів та інвесторів не стане несподіванкою, що в нашій країні вони обов'язково зіткнуться з корупцією. І це наше першочергове завдання – якнайшвидше позбутися цієї проблеми. Ми не маємо часу чекати, поки Україна виграє міжнародні суди щодо компенсації збитків, завданих агресором. Люди та їхні діти живуть, працюють та відпочивають вже зараз.

На жаль, проблема корупції існує у нас у той момент, коли іноземні держави чи місцева влада закордонних міст хоче допомогти Україні відновитися. Вони кажуть: ми можемо побудувати ціле місто з житловими та комерційними будинками та інфраструктурою, але не хочемо мати справу з місцевими чиновниками. Тому що їм відомий саме цей рівень корупції, коли за всі дозволи та узгодження доводиться давати хабарі. Тому що будівництво без хабарів чиновникам та місцевим депутатам нецікаве. Майже кожен із них запитує: а що я з цього матиму? І якщо нічого не отримують, то вставлятимуть «палки в колеса» і не видаватимуть необхідні погодження.

Єдиний вихід позбутися хабарів – це скасувати деякі функції або передати їх тим, хто діє за іншим сценарієм. Наприклад, надати право інвесторам користуватися місцевими узгоджувальними установами там [2, с.144]. Тобто, якщо інвестори з якогось європейського міста мають намір побудувати містечко в Україні, все, що вони роблять, – це узгоджують відведення земельної ділянки з державним органом. А сам проект інвестори могли б узгоджувати з органами міста реєстрації свого бізнесу. Вони ж (інвестори) фінансуватимуть будівництво та підключатимуть всі мережі. Приймати готові новобудови в експлуатацію також мають відповідні органи закордонного міста інвесторів.

Тому єдине, що треба створити на рівні вищого керівництва України, – це орган, який моніторитиме ці процеси, прийматиме їх до уваги і вирішуватиме питання відведення земельної ділянки. Жодних місцевих громад в Україні для цього не потрібно, бо їх не буде у місці будівництва нового міста. А після завершення будівельних робіт у новоствореному місті вже будуть свої органи та своя громада із самоврядуванням, яке навряд чи буде корумпованим, а діятиме як влада європейського міста, змінюючи парадигму функціонування державних органів.

Отже, можна підсумувати, що бажаючі інвестувати у відновлення України після повномасштабної війни – є. І слід підкреслити, що цих бажаючих велика кількість. І нам, потрібно обов'язково позбавити бажаючих відновити Україну від зустрічі з вітчизняною корупцією. Тому що, як тільки у благодійників, які відбудовують нашу країну, почнуть щось вимагати, вони підуть і вже не повернуться залишивши нас зі своїми проблемами сам на сам.

### Список використаних джерел

1. Волошенко А.В. Проблеми здійснення антикорупційних реформ у сучасній Україні та шляхи їх реалізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 8. С. 51 – 61.
2. Дмитрієв Ю. Оцінка корумпованих ризиків у системі державного управління: поняття та зміст. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. /за заг. ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. Вип. 1/2 (46/47) : у 2 ч. Ч. 1 : Державне управління. С. 141-149.
3. Про затвердження Методології оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади : Рішення Національного агентства з питань запобігання корупції від 2 груд. 2016 р. № 126. *Офіційний вісник України*. 2017. № 4. Ст. 168.

**ВАСИЛЬ ГОНЧАРУК,**

*аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**VASYL HONCHARUK,**

*graduate student of the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*Науковий керівник: Наталія Ларіна, к.пед.н., доцентка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА**

### **NORMATIVE AND LEGAL REGULATION OF THE INTERACTION OF PUBLIC AUTHORITY BODIES AND CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS**

The author reveals an important condition for the success of public administration – it is the active participation of civil society in all aspects of public administration, which positively affects the successful development of social democracy, reducing the level of such socially negative phenomena as corruption, poverty, intolerance, extremism.

According to the author, active cooperation between the public and public authorities helps to build a society where people trust each other and are able to solve social problems through joint efforts.

The purpose of the study is to analyze the state of regulatory and legal regulation of interaction between public authorities and institutions of civil society at the current stage of the development of society and public-authority relations. After all, the issue of interaction is one of the key issues for society throughout its entire period of existence – the legitimacy of power, its content and stability depend on such interaction.

The development of the Ukrainian state is characterized by the modernization of all social institutions included in the process of democratic transformations. However, these changes are not easy and even hellish, because together with the pandemic, they are accompanied by a struggle with an external enemy – the Russian Federation, which launched an insidious attack on Ukraine on February 24, 2022, unleashed a full-scale war on the territory of our state, occupying and annexing in 2014 Crimea and parts of Donetsk and Luhansk regions. Along with the resistance shown by Ukrainian society to the aggressor, all the democratic countries of the world have united around themselves, and this fact emphasizes the immutability of Ukraine's course towards democracy, membership in the EU and NATO, which civil society actively supports. Therefore, the mentioned modernization processes of the development of Ukraine are facilitated by the globalization movement, the development of a unified information space, innovative, public activity of society.

**Keywords:** civil society, public authorities, innovativeness, institutions of civil society, legal regulation, martial law, social partnership, interaction.

Нормативно-правове регулювання взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства на сучасному етапі розвитку суспільства та суспільно-владних відносин є однією з важливих проблем сучасності. Від рівня взаємодії залежить легітимність публічної влади, її зміст та стабільність.

Активність і ступінь залучення суб'єктів громадянського суспільства до вирішення проблем, пов'язаних із подоланням наслідків війни, залежить від того, в якому стані знаходиться держава, і чи може вона виконувати свої функції. В умовах воєнного стану можуть встановлюватися окремі обмеження прав і свобод людини і громадянина із зазначенням строку дії цих обмежень (стаття 64 Конституція України).

Одним із перших нормативно-правових актів, яким в Україні започатковувався процес співпраці органів державної влади та громадянського суспільства є Указ Президента України від 11 квітня 2001 року №245/2001 «Про Комісію зі сприяння розвитку громадянського суспільства» яким, «з метою сприяння прискоренню процесів становлення та розвитку в Україні інститутів громадянського суспільства, на підтримку ініціативи широких кіл громадськості» було утворено Комісію зі сприяння розвитку громадянського суспільства при Президентові України [1].

В подальшому, Указом Президента України від 7 жовтня 2002 року №898/2002 Комісію зі сприяння розвитку громадянського суспільства було перейменовано у Комісію сприяння демократизації та розвитку громадянського суспільства [2].

Одним із ключових документів, який на тривалий період визначив механізми співпраці органів влади та інститутів громадянського суспільства стала Постанова Кабінету Міністрів України від 15 жовтня 2004 р. №1378 «Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», якою було затверджено Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, утворено Громадську раду при Кабінеті Міністрів України та затверджено Положення про Громадську раду при Кабінеті Міністрів України, а також затверджено Типове положення про громадську раду при центральному, місцевому органі виконавчої влади [3].

Наступним важливим кроком у розбудові механізмів співпраці органів влади з ІГС стало прийняття Кабінетом Міністрів України розпорядження від 21.11.2007 року №1035-р «Про схвалення Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства» (далі – Концепція- 2007) [4]. Зазначеним документом сприяння розвитку громадянського суспільства було визначено однією із найважливіших умов становлення України як демократичної, правової і соціальної держави, а ефективність взаємодії органів влади з ІГС, що повинна базуватися на партнерстві, взаємозаінтересованості у досягненні цілей, пов'язано з демократизацією усіх сфер публічного управління, забезпеченням прав і свобод людини та громадянина.

Розвиток співпраці органів влади та ІГС знайшов своє подальше відображення у затвердженому Кабміном Плані заходів щодо реалізації у 2008 році Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства (Розпорядження КМУ від 28.05.2008 № 784-р) [5]. План, який складався з 24 пунктів, передбачав удосконалення нормативно-правової бази з питань розвитку громадянського суспільства, діяльності інститутів громадянського суспільства, доступу громадян до інформації, включаючи розроблення і подання на розгляд КМУ проектів законів України: «Про доступ до інформації», «Про внесення змін до деяких законів України з питань реєстрації юридичних осіб» (щодо спрощення процедури проведення реєстрації об'єднань громадян), «Про участь громадськості у формуванні та реалізації державної політики, вирішенні питань місцевого значення», Адміністративно-процедурного кодексу України, а також проекту нормативно-правового акта про порядок проведення громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади.

Важливість подальшого становлення в Україні громадянського суспільства, налагодження ефективного механізму взаємодії ІГС з державними органами та органами місцевого самоврядування на засадах партнерства та взаємної відповідальності, досягнення європейських стандартів забезпечення та захисту прав і свобод людини і громадянина констатується в Указі Президента України від 25 січня 2012 року №32/2012 «Питання сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні», яким було утворено Координаційну раду з питань розвитку громадянського суспільства як допоміжний орган при Президентові України та затверджено Положення про Координаційну раду з питань розвитку громадянського суспільства [6].

Відповідно до пункту 3 Положення основними завданнями Координаційної ради було визначено:

Наступним системним кроком, спрямованим на вдосконалення механізму співпраці органів влади та інститутів громадянського суспільства стало затвердження Президентом України Стратегії державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та Плану першочергових заходів щодо її реалізації [7]. Указом Президента України від 26 лютого 2016 року «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні» було затверджено Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні

на 2016-2020 роки та утворено Координаційну раду сприяння розвитку громадянського суспільства як консультативно-дорадчий орган при Президентові України [8].

Важливою новацією Національної стратегії стала також фіксація нових тенденцій розвитку громадянського суспільства, зростанням ролі ІГС в просуванні реформ на державному та місцевому рівнях, просуванні ідей європейської інтеграції, сприяння розвитку електронного урядування, а також організація надання волонтерської допомоги Збройним Силам України, іншим військовим формуванням, правоохоронним органам, органам державної влади під час дії особливого періоду, проведення антитерористичної операції, надання допомоги внутрішньо переміщеним особам.

На сьогодні, ключовим правовим актом, який регулює загальні засади співпраці органів влади та ІГС є Указ Президента України від 7 вересня 2021 року № 487/2021 «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки» [9]. На відміну від попередніх стратегій, Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки містить ґрунтовний аналіз тенденцій розвитку ІГС в Україні та діяльності держави у відповідній сфері, а також перелік документів, які відображають міжнародні зобов'язання України та стандарти у сфері сприяння розвитку громадянського суспільства.

Функціонування громадських рад під час воєнного стану змінилися 16 серпня 2022 р. внесенням змін до постанови Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996. Зміни передбачають, що на період воєнного стану:

- формування нового складу громадської ради має здійснюватися органом виконавчої влади через 6 місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану;
- продовжується строк повноважень громадських рад, які вже функціонують, до затвердження їх нового складу;
- встановлюється можливість обмеження у разі необхідності за рішенням органу виконавчої влади: доступу членів громадської ради до приміщень, в яких розміщений орган; залучення до роботи ради працівників органу; оприлюднення інформації про діяльність громадської ради (з подальшим оприлюдненням протягом 6 місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану).

Рішення, спрямоване на забезпечення безперервності діяльності громадських рад під час воєнного стану, та, водночас, усуває ризики для життя і здоров'я представників інститутів громадянського суспільства, членів громадських рад та працівників органів виконавчої влади.

ІГС створили безліч гарячих ліній правової допомоги, де проводять консультації, надають вторинну правову допомогу, складати процесуальні документи, допомагають в судах. Навіть ті, хто залишився на окупованій території мають змогу отримати важливу інформацію.

Після того як представники громадянського суспільства стають партнерами в публічному управлінні можна говорити про їх вплив на публічну політику.

Аналізуючи розвиток нормативно-правового забезпечення взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства в умовах воєнного стану, можна зробити висновки, що нормативно-правова система направлена на гармонізацію дієвої співпраці влади та суспільства задля Перемоги України над зовнішнім ворогом – російською федерацією.

### Список використаних джерел

1. Про Комісію сприяння демократизації та розвитку громадянського суспільства : Указ Президента України від 11 квітня 2001 року №245/2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/245/2001/ed20010411#Text> (дата звернення 12.11.2022).

2. Питання Комісії зі сприяння розвитку громадянського суспільства : Указ Президента України від 7 жовтня 2002 року № 898/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/898/2002#Text> (дата звернення 12.05.2022).



3. Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 15 жовтня 2004 р. №1378. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/1378/2004#Text> (дата звернення 12.11.2022).

4. Про схвалення Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 листопада 2007 р. №1035-р. URL: [URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/1035-2007-%D1%80/ed20071121#Text](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/1035-2007-%D1%80/ed20071121#Text) (дата звернення 12.11.2022).

5. Про асоціації органів місцевого самоврядування» Закон України від 16 квітня 2009 року №1275-VI. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/1275- 73 17#Text](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/1275-73_17#Text) (дата звернення 12.11.2022).

6. Питання сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні : Указ Президента України від 25 січня 2012 року №32/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/32/2012/ed20120125#Text> (дата звернення 12.11.2022).

7. Про Стратегію державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та першочергові заходи щодо її реалізації : Указ Президента України від 24 березня 2012 року №212/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/212/2012/ed20120324#Text> (дата звернення 12.1.2022).

8. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні : Указ Президента України від 26 лютого 2016 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/68/2016#Text> (дата звернення 12.05.2022).

9. Про затвердження плану заходів на 2018 рік щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 297 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/297- 2018-%D1%80#Text](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/297-2018-%D1%80#Text) (дата звернення 12.11.2022).

10. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки : Указ Президента України від 7 вересня 2021 року № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/487/2021#Text> (дата звернення 12.11.2022).

**ВІКТОР ГРАДІВСЬКИЙ,**

*аспірант кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**VIKTOR GRADIVSKYY,**

*postgraduate student at the Department of Regional Policy Educational and Scientific Institute of Public Management and Public Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0003-1745-6584>*

*Науковий керівник: Василь Купрійчук, д.держ.упр., професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ

### PERSPECTIVES OF PUBLIC GOVERNMENT IN THE SPHERE OF CULTURE

Public administration in the field of culture – a holistic system of specially organized management, which is carried out by government entities operating in the field of culture, determine public policy, provide legislative regulation of relations through state functions (planning, organization, staffing, motivation, control and audit), influence the processes of cultural development in order to increase the efficiency of the system as a whole and its individual elements to ensure the diversity of cultural forms, directions, genres of cultural and artistic activities. Management in the field of culture is carried out at different levels: national, regional, local, municipal, which requires coordination of management actions of all actors.

The subjects of governance in the field of culture include state and non-state governing bodies: central executive bodies (Ministry of Culture, other ministries and agencies authorized to implement cultural policy), public administration bodies at regional and local level, local governments, NGOS, creative workers. The state system of governance in the field of culture is carried out through state legislative, executive bodies and entities with special powers.

**Keywords:** public administration, state administration, sphere of culture, cultural policy.

Основними викликами під час воєнного стану сфери культури України – необхідність лібералізувати умови роботи організацій сфери культури державної та комунальної форми власності та надати джерела стабільного функціонування інституціям культури незалежного сектору тощо.

Сьогодні управління у сфері культури здійснюється на різних рівнях: загальнодержавному, регіональному, місцевому, муніципальному, що вимагає координації управлінських дій всіх суб'єктів управління.

Так, на думку Світличної А.В. в Україні, ще доси функціонує застаріла система органів виконавчої влади на місцях. Хоча на них і покладено відповідальність за реалізацію державної політики у сфері культури, контроль з боку вищих органів культури за їх діяльністю відбувається лише декларативно. Ці функції належать і відповідним органам місцевого самоврядування, які так само опосередковано здійснюють контроль за управлінням сфери культури регіону. Коли рішення у сфері культури між цими двома місцевими видами органів управління є узгодженими, то управління у сфері культури є ефективним. Управління сфери культури на локальному рівні у країнах – членах ЄС, зокрема Італії, Франції, Польщі, Німеччині, здійснюється представницькими органами чи інституціями місцевого самоврядування, які представляють інтереси певної громади і діють відповідно до потреб регіону. Серед повноважень, які були делеговані їм державою, є формування місцевих податків, установа фінансових стимулів для підприємницької чи спонсорської діяльності у сфері культури, формування місцевих бюджетів, продаж чи заборона приватизації закладів культури, утримання комунальних закладів культури. Ці органи підзвітні і підконтрольні місцевим громадам. Саме громадськість вирішує важливі питання розвитку культури свого регіону та контролює дотримання місцевими представницькими органами дотримання культурних прав [1]. Цікавим є досвід Франції, яка за ринкових умов створила систему державного патронату над національною культурою. Міністерство культури Франції, з часу свого створення (1959 р.) підтримує широкий спектр куль-

турної діяльності, для чого розробляє програми підтримки мистецьких проектів, мистецької освіти, охорону національної культурної спадщини, підтримки видання книжок тощо. Головними пріоритетами цих програм є не лише підтримка національного мистецтва, а й доступ якнайширших верст населення до культурних надбань країни [1].

Також, законодавчу основу державного управління у сфері культури забезпечує Верховна Рада України шляхом прийняття відповідних законів. Через систему відповідного законодавства вона визначає мету, основні завдання, напрями, принципи та пріоритети державної політики у сфері культури, встановлює правові, економічні та соціальні гарантії її реалізації, створює систему соціального захисту працівників культури.

Врегулювання багатьох проблем функціонування культурної сфери здійснює Президент України, користуючись своїми повноваженнями. Важливе значення мають укази Президента для збереження й відтворення культурної спадщини українського народу, створення і поширення культурних цінностей, забезпечення фінансової підтримки кращих мистецьких колективів, окремих митців, обдарованої творчої молоді шляхом надання президентських стипендій, грантів. Заклади та установи культури, які мають особливе значення для розвитку української та загальносвітової культури, згідно з указами Президента, дістали статус «національних» [2, 3].

Кабінет Міністрів України забезпечує проведення фінансової, інвестиційної та податкової політики держави у сфері культури; розробляє й здійснює загальнодержавні програми гуманітарного, культурного розвитку; спрямовує і координує роботу галузевих міністерств і відомств гуманітарної сфери.

Головним органом у системі центральних органів виконавчої влади щодо розвитку культури є Міністерство культури та інформаційної політики України. Його основними завданнями є: формування та забезпечення реалізації державної політики у сферах культури, мистецтв, охорони культурної спадщини, вивезення, ввезення і повернення культурних цінностей, державної мовної політики, міжнаціональних відносин, релігії та захисту прав національних меншин України; формування державної політики у сфері кінематографії тощо.

Безпосередньо забезпечують механізм впровадження в щоденну практику принципів та загальнонаціональних програм культурного розвитку, адаптуючи їх до специфіки, потреб і можливостей своїх регіонів, місцеві державні адміністрації. [4].

Громадські організації своєю активною громадянською позицією, конкретними заходами справляють помітний вплив на перебіг культурного життя та формування політичних підходів, моделей, концепцій розвитку цієї сфери [5]. Сприяючи розвиткові народних мистецтв і промислів, відродженню національних звичаїв і традицій, підтримуючи творчу діяльність окремих митців, колективів, закладів тощо суттєво коригують культурний розвиток суспільства, його духовно-ціннісні орієнтації, методи й засоби задоволення наявних потреб.

### Список використаних джерел

1. Світлична Анна Віталіївна. Публічне адміністрування у сфері культури. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-1904/>
2. Соціальна і гуманітарна політика: підручник/ [авт.кол.: В.П.Троцинський, В.А.Скуратівський, М.В.Кравченко та ін.]; за заг.ред.Ю.В.Ковбасюка, В.П.Троцинського. К.: НАДУ, 2016. 792 с.
3. Купрійчук В. М. Гуманітарна політика українських урядів у добу національної революції (1917–1920 рр.) : монографія. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2014. 378 с.
4. Купрійчук В. М., Слюз Т. Д. Вплив державної культурної політики на духовну консолідацію українського суспільства в умовах децентралізації. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5.
5. Василь Купрійчук Перспективи публічного врядування у сфері культури. Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи : матеріали міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2021 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої, В. С. Колтун. Київ :ННІ ПУДС КНУ, 2021. 259 с.

**НАТАЛІЯ ГРИНЧУК,**

*к.е.н., доцентка, доцентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**NATALIIA GRYNCHUK,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0002-8516-2417>*

## УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ГРОМАДАХ

### MANAGEMENT OF CONFLICTS IN COMMUNITIES

Separate theoretical, legal and practical aspects of conflict management in communities are revealed. It is noted that further progress and sustainability of decentralization depend on the ability to turn conflicts into opportunities and prevent the emergence of «crises» in communities. Changes in the legal field of Ukraine in this area have been noted. Emphasis is placed on the need to develop skills in the practical application of methods of analysis and management of conflicts in communities by employees of local self-government bodies.

**Keywords:** conflicts, community, local self-government, management, methods.

Вивченням питань природи конфлікту та його функцій і наслідків у системі публічного управління займалися такі науковці, як А. Батечко, Т. Василевська, Д. Дзвінчук, Н. Довгань [1], Т. Карлов, Н. Нижник, М. Пірен, А. Пойченко, Н. Федчун [2] та інші. Проте проблематика конфліктів і управління ними в громадах, особливо у воєнний і повоєнний період, залишається маловивченою.

Децентралізація вважається однією з найбільш успішних реформ в Україні, однак її подальший прогрес та сталість залежать також від спроможності перетворювати конфлікти у громадах на нові можливості. Отже, має здійснюватися управління конфліктами в системі місцевого самоврядування на засадах системності і комплексності, із задіяванням наявних структур, фахівців та інструментів, що дозволить вирішувати поставлені завдання в умовах війни і повоєнних змін.

Термін «конфлікт» має різні тлумачення, що пояснюється специфікою конфліктних ситуацій та великою кількістю їх різних видів. Конфлікт – (від лат. conflict – зіткнення, удар, боротьба) – зіткнення позицій, інтересів, потреб, цінностей. Поняття конфлікт – ширше, ніж просто спалах, загострення, відкрита боротьба. Адже все перераховане – це лише прояви відкритої найгострішої фази конфлікту, так званої «кризи», через що широкий загал прирівнює конфлікт, як явище, саме до етапу «кризи». Конфлікт – складне явище, бо це одночасно і динамічно взємопов'язана цілісна система (сукупність стійких зв'язків, що забезпечують його цілісність), і процес.

До поширених конфліктів у громадах відносяться: міжгрупові – на підґрунті військових дій і політичної ситуації, міжконфесійні, допомоги ВПО, міжособистісні – з питань оренди землі та приміщень, перерозподілу майна, відбудови житла та розвитку інфраструктури; у виборчому процесі, в середовищі депутатського корпусу, у взаємостосунках між посадовими особами органів місцевого самоврядування та депутатами, громадянами та інші.

Налагодження ефективної взаємодії в системі «влада – громадськість» в перспективі здатне сприяти перетворенню її у співробітництво та взаємодопомогу за рахунок використання конструктивного потенціалу конфліктів. У такому випадку особлива роль має відводитися медіакомунікаційним моделям на рівні місцевого самоврядування, що вже задекларували позитивні результати у процесі управління конфліктами в розвинутих державах світу.

Національним агентством з державної служби Наказом від 20 червня 2022 №47-22 затверджено Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування [3]. Їх рекомендується використовувати як допоміжний інструмент при роботі з конфліктами, які виникають у органі місцевого самоврядування, в т.ч. для запобігання, виявлення та розв'язання конфліктів, зниження та/або усунення конфліктної напруги. Так, для запобігання конфліктам в

органі місцевого самоврядування рекомендується здійснювати: аудит робочих процесів та їх оптимізацію (за потреби), гендерний аналіз, моніторинг ефективності системи комунікації та взаємодії між працівниками; навчання навичкам ефективної комунікації та діалогу; формувати культуру ефективної взаємодії, порозуміння та діалогу.

Треба зазначити, що українське законодавство адаптується до європейського – це і запровадження механізмів відкритості та прозорості в діяльність органів місцевого самоврядування та забезпечення взаємодії місцевих органів влади з громадськістю, і прийняті нещодавно закони України «Про медіацію» і «Про адміністративну процедуру» (набрання чинності відбудеться 15.12.2023), що також безпосередньо дотичні до сфери управління конфліктами.

Знання методів аналізу і управління конфліктами в громадах, а особливо вироблення навичок практичного застосування, допоможе з мінімальними втратами вирішити існуючі конфлікти, зайняти посадовцю конструктивну позицію у взаємодіях та досягти вирішення протиріччя таким чином, щоб воно відповідало інтересам і цілям громади.

### Список використаних джерел

1. Довгань Н. П. Конфлікти в державному управлінні та шляхи їх вирішення : автореф. дис. ... канд. наук. з держ. упр. : 25.00.01 / Національна академія державного управління при Президентіві України. Київ, 2006. 20 с.

2. Федчун Н. О. Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування: причини, шляхи розв'язання та прогнозування : автореф. дис. ... канд. наук. з держ. упр. : 25.00.04 / Національна академія державного управління при Президентіві України. Київ, 2009. 20 с.

3. Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства державної служби України від 20 червня 2022 №47-22. URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/metodychne-zabezpechennia-sluzhby-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya/robo-ta-z-konfliktamy-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya>.

4. Про медіацію : Закон України від 16 листопада 2021 року № 1875-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>

5. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17 лютого 2022 року № 2073-IX (набрання чинності відбудеться 15.12.2023). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>



**ДМИТРО ГУК,**

*студент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**ДМИТРО НУК,**

*student of department of regional policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0002-6380-2962>*

*Науковий керівник: **Анатолій Рачинський**, д. держ. упр., професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## **РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ**

### **THE ROLE OF COMMUNICATIONS OF LOCAL GOVERNMENT BODIES IN THE CONDITIONS OF WAR**

For local municipalities, communication policy is one of the important areas of activity. Effective communications are an important part of the overall set of public services provided to the population. This is most relevant in wartime conditions. During the period of martial law, local municipalities acquire new powers related not only to providing for the needs of communities but also to the use of security measures and elimination of threats to the national security of Ukraine. In this aspect, the communication policy of local municipalities plays a key role, since timely informing the population about current events, taking measures to protect the population from the effects of threat factors, and developing effective solutions are important prerequisites for ensuring trust in local municipalities, countering misinformation and dissatisfaction on the part of citizens. The development of effective communication measures should be based on general accessibility, credibility, accuracy, timeliness, and completeness.

**Keywords:** local municipalities, communication, wartime.

Серед ключових завдань, що належать самоврядуванню, є надання публічних послуг населенню, які спрямовані на задоволення його потреб в усіх сферах життєдіяльності, а також взаємне узгодження інтересів держави, політичних партій, співтовариств та громадян. Досягнення поставлених завдань передбачає комунікативне забезпечення, адже комунікації та інформація являють собою основу надання послуг [3, с. 80]. Отже, комунікативна діяльність органів місцевого самоврядування може бути представлена як вагома складова управлінського процесу. Вона, в свою чергу, також є важливим джерелом зв'язків з громадськістю, а це, в свою чергу, вимагає дотримання відповідних засобів, методів, правил, технологій та процедур. Також комунікативна діяльність органів місцевого самоврядування зводиться до виконання трьох видів завдань: інформаційне забезпечення органів місцевого самоврядування, комунікації з посадовими особами органів місцевого самоврядування, а також забезпечення комунікацій з населенням.

На сьогоднішній момент існує загострена потреба у провадженні ефективної та зваженої комунікаційної політики через військову агресію російської федерації проти України, та ряд проблем, які виникли у зв'язку з нею. Початок війни в Україні став наслідком введення особливої правового режиму, в рамках якого органи місцевого самоврядування отримали ряд повноважень, що забезпечують відсіч збройної агресії, усунення загрози національній безпеці, а також обмеження прав та свобод громадян на період дії військового стану, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [2].

Окрім обов'язків органів місцевого самоврядування, визначених законодавством, перед ними в умовах військового стану постає завдання в організації функціонування всіх служб, що

забезпечують потреби жителів громади, доведення актуальної інформації до населення щодо потенційних загроз, поточних подій, та інструкції щодо поведінки в надзвичайних ситуаціях. Це вимагає від органів місцевого самоврядування не тільки тісної співпраці з державою та силовими структурами, а і підвищення тісноти контакту з населенням з метою запобігання розповсюдження дезінформації, поширення панічних настроїв серед населення, а також виникнення некерованих процесів, що можуть призвести до надзвичайних ситуацій. Наведемо перелік критеріїв, дотримання яких забезпечує ефективність комунікаційної політики органів місцевого самоврядування:

- створення декількох каналів інформування, що є доступними для всіх категорій населення;
- забезпечення можливості оберненого зв'язку, а також швидка обробка запитів;
- надання своєчасної, корисної та перевіреної інформації;
- надання тільки прозорих та достовірних відомостей;
- звітування про усі дії органів місцевого самоврядування, що спрямовані на забезпечення правопорядку та убезпечення населення від надзвичайних ситуацій;
- висвітлення інформації про актуальні події, що відбуваються в ході бойових дій;
- адаптування формату інформації до особливостей каналів зв'язку, якими вони надаються [1].

Дотримання вищезазначених критеріїв є важливим, насамперед, для підвищення рівня довіри з боку населення, усунення ризиків бунту та масових хвилювань, створення для населення відчуття захищеності та впевненості в поточній владі. Це важливо для безперервного функціонування як окремих громад, соціальних та державних інститутів, так і держави в цілому. У разі виникнення надзвичайних ситуацій, що можуть здійснити вплив на функціонування окремих організацій, які забезпечують побутові або безпекові потреби населення, органи місцевого самоврядування за допомогою усіх доступних каналів комунікацій доводять до населення інструкції з поведінки для збереження життя та задоволення базових потреб.

Убезпечення населення від негативного впливу може бути здійснено органами місцевого самоврядування за допомогою дотримання наступного алгоритму:

- передбачення виникнення можливих надзвичайних ситуацій, визначення найбільш ймовірних сценаріїв подій;
- розробка найбільш ймовірних закономірностей розгортання подій;
- підготовка плану реагування місцевої громади на виникнення кризових явищ або надзвичайних ситуацій;
- створення та підготовка групи фахівців, що забезпечать безперервне функціонування усіх служб на період надзвичайної ситуації.

Завдання, що покладаються на органи місцевого самоврядування в період дії військового стану, окрім вищезазначених, полягають також і у прогнозуванні усіх можливих сценаріїв подій, а також розробці плану дій для максимального убезпечення населення громади, та мінімізації дії факторів, що можуть становити загрозу для життя. Особливу роль в даному процесі відіграє швидкість та своєчасність реагування, протидія поширення дезінформації серед населення, постійне проведення роз'яснювальних робіт та оновлення інформації станом на поточний час. Сучасне керівництво органів місцевого самоврядування повинно не просто виявляти наявні проблеми, які становлять потенційну загрозу для життя та здоров'я жителів громади, а і ухвалювати оперативні рішення щодо можливих загроз та впроваджувати відповідні зміни як в управлінні, так і в функціонуванні окремих підрозділів.

Інформування населення та ефективна комунікаційна політика в умовах війни забезпечить не лише вчасне доведення достовірної та точної інформації до жителів громад, убезпечить їх від ймовірних криз та надзвичайних ситуацій, а і надасть можливість підвищити довіру з боку населення до влади в місцевих громадах. Вона є ключовим аспектом для профілактики процесів, що можуть становити потенційну загрозу як життю населення громад, так і україн-

ській державності: втрата довіри з боку населення може призвести до її підвищення до окупаційної влади або небажаних, заборонених організацій, та здійснення жителями громад колабораційної діяльності, сприяння поширенню дезінформації та негативних налаштувань серед населення в масовому обсязі.

### Список використаних джерел

1. Бажинова О.А. Механізми комунікації влади та громадськості в умовах глобалізації. *Публічне управління : теорія та практика*, 2012. № 4 (12). С. 196-201.
2. Про правовий режим воєнного стану. Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>. (дата звернення: 28.11.2022 р.).
3. Терещенко Д.А. Організаційно-правове забезпечення комунікативної діяльності місцевих органів влади : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 «Теорія та історія держ. упр.». Х., 2009. 19 с.



**ВІКТОРІЯ ГУРА,**

*к.е.н., доцентка, доцентка кафедри глобальної та національної безпеки, заступник директора Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**VIKTORIYA GURA,**

*Ph.D in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Global and National Security, Deputy Director of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv  
orcid.org/0000-0002-4870-4037*

## ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА НАЦІОНАЛЬНУ СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВИ

### FACTORS OF INFLUENCE ON THE NATIONAL STABILITY OF THE STATE

The importance of security and national stability of the state as the basis of functioning and development is shown. Factors influencing the national stability of the state in the conditions of a changing security environment, which are divided into internal and external, are analyzed.

Internal factors influencing the national stability of the state are related to the state policy in this area. External factors affecting the national stability of the state are certain actions, phenomena, processes, events or situations that are directly aimed at undermining state sovereignty and territorial integrity of the state. Assumptions are made regarding a new cycle of strategic planning, the emergence of new security strategies, new security mechanisms in the field of building national stability.

**Keywords:** security, national stability of the state, internal factors, external factors.

**Вступ.** Без перебільшення можна стверджувати, що сучасне безпекове середовище характеризується високим ступенем мінливості, непередбачуваності та невизначеності. У цих умовах відсутність чи недосконалість системи забезпечення національної стійкості та її порушення значно знижує рівень обороноздатності держави, призводить до неефективного використання економічного та соціального потенціалу держави, а також уможливорює появу загроз і небезпек для глобальної, регіональної та національної безпеки. Події, які відбуваються сьогодні у світі, насамперед повномасштабна військова агресія російської федерації проти України, випробовують на міцність і життєздатність наявні механізми забезпечення миру та безпеки, перевіряють на практиці ефективність системи національної стійкості. Відтак наведене вище актуалізує тематику й проблематику дослідження, підтверджуючи важливість дослідження факторів впливу на національну стійкість держави.

**Мета роботи.** Метою роботи є окреслення, дослідження і конкретизація факторів впливу на національну стійкість держави в умовах мінливого безпекового середовища.

**Матеріали і методи.** Інформаційною базою даного дослідження були наукові видання та публікації в мережі Інтернет, пов'язані з тематикою і проблематикою, яка аналізується. У процесі проведення дослідження були використані такі загальнонаукові методи: метод порівняння, аналізу, синтезу, узагальнення, індукції та дедукції, абстрагування і конкретизації, сходження від абстрактного до конкретного.

**Результати і обговорення.** Національна стійкість держави – це сукупна готовність і всебічна спроможність населення, громад, органів влади протистояти загрозам воєнного та невоєнного характеру. Своєю чергою, система забезпечення національної стійкості країни є інтегрованим комплексним механізмом взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ, інституцій та організацій громадянського суспільства, населення, а також дій, механізмів і методів, які гарантують збереження безпеки й функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства та держави в умовах швидких змін безпекового середовища. Основними деструктивними факторами впливу на національну стійкість держави є різного роду загрози й небезпеки, які переважно поділяються на внутрішні та зовнішні [1; 2, с. 38-40].

*Внутрішні фактори впливу на національну стійкість держави* здебільшого пов'язані з державною політикою у цій сфері. Джерелом внутрішніх загроз зазвичай є уразливості держави та суспільства, які постають як результат низької ефективності органів державної

влади, системних вад політики держави (зокрема у сфері інформаційної політики та системі управління державним кордоном), непослідовності й незавершеності реформ, слабкості системи стратегічних комунікацій і фінансової системи, дефіциту фінансових ресурсів, втрат державного бюджету, вкрай низької конкурентоспроможності національної економіки тощо [3].

Наразі в Україні найбільшими внутрішніми деструкціями у галузі забезпечення національної стійкості є такі: незавершеність формування цілісної системи стратегічного планування у державі; відсутність єдиної методології та методики проведення комплексного оцінювання ризиків для національної безпеки, стану відповідних спроможностей, ідентифікації загроз і уразливостей для визначення пріоритетних напрямів державної політики щодо забезпечення національної стійкості, а також підготовки та прийняття обґрунтованих рішень; відсутність державного інституційного органу, який відповідальний за організацію, координацію дій у сфері ідентифікації, аналізу й оцінювання загроз національній безпеці та стійкості; численні ресурсні обмеження [2, с. 303].

Окрім цього, сьогодні, в Україні компетентними в протидії загрозам воєнного та невоєнного характеру є три інституції – Міністерство оборони, Державна служба з надзвичайних ситуацій та Національна гвардія. Це свідчить про фактичну звуженість й обмеженість діяльності в цій сфері, внаслідок чого існує ризик низької якості моніторингу стану справ, оцінки й аналізу даних та прогнозування розвитку подій [1].

*Зовнішніми факторами впливу на національну стійкість держави* можуть бути певні дії, явища, процеси, події чи ситуації, які безпосередньо спрямовані на піддрив державного суверенітету і територіальної цілісності держави, які здатні завадити виконанню важливих функцій держави та державної політики, завдати непоправної шкоди громадянам країни, завдати уразливої економічної шкоди підприємствам, організаціям, об'єктам критичної інфраструктури, стати на заваді реалізації основних національних і безпекових інтересів [3].

На даний момент для України найбільша група великих загроз національній безпеці та національній стійкості, безсумнівно, пов'язана з агресивною зовнішньою і воєнною політикою росії. До таких загроз і деструктивних впливів можна віднести посягання на суверенітет, територіальну цілісність та на життя громадян України, блокування руху нашої держави до набуття повноправного членства у ЄС та НАТО, подальша масштабна ескалація збройної агресії РФ проти України. Ця група загроз і надалі залишатиметься основним джерелом факторів зовнішнього впливу на національну стійкість та національну безпеку України [1].

**Висновки.** Підбиваючи підсумки проведеного дослідження хотілося б зазначити, що концепт національної стійкості є надзвичайно важливим в умовах мінливого безпекового середовища. Формування національної стійкості держави, враховуючи невизначеність безпекової ситуації, є складним процесом з низкою зовнішніх і внутрішніх факторів деструктивного впливу. В Україні ж, вочевидь, після перемоги та завершення повномасштабної війни безпекове середовище зазнає суттєвих змін, так само як і розуміння формування національної стійкості. Зміняться пріоритетні потреби у сфері захисту національних інтересів та подальшого розвитку держави. Це призведе до нового циклу стратегічного планування, появи нових безпекових стратегій, нових безпекових механізмів у сфері побудови національної стійкості. З огляду на це, перспективи подальшого вивчення заявленої проблеми слід вбачати у дослідженні шляхів оптимізації системи національної стійкості України.

#### Список використаних джерел

1. В Україні з'явилася «Концепція забезпечення національної стійкості»: для чого вона потрібна, 2021. URL: [https://defence-ua.com/minds\\_and\\_ideas/v\\_ukrajini\\_zjavilasja\\_kontseptsija\\_zabezpechennja\\_natsionalnoji\\_stijkosti\\_dlja\\_chogo\\_vona\\_potribna-5661.html](https://defence-ua.com/minds_and_ideas/v_ukrajini_zjavilasja_kontseptsija_zabezpechennja_natsionalnoji_stijkosti_dlja_chogo_vona_potribna-5661.html).
2. Резнікова О.О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 456 с.
3. Резнікова О.О. Стратегічний аналіз безпекового середовища України, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/stratichnyy-analiz-bezpekovocho-seredovyshcha-ukrayiny>.

**СЕРГІЙ ГУЩА,**

*студент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**SERHII HUSHCHA,**

*student of the Department of Regional Policy, Educational and Scientific of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0001-7284-1667>*

*Науковий керівник: **Анатолій Рачинський**, д. держ. упр., професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## СПІВРОБІТНИЦТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ЗАГРОЗИ ТА МОЖЛИВОСТІ

### COOPERATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF RECOVERY OF UKRAINE: THREATS AND OPPORTUNITIES

The practical application of the provisions of the Law of Ukraine «On Cooperation of Territorial Communities» proved that today a number of local problems are solved through joint financing (maintenance) of communal enterprises, including landfills for solid household waste, delegation of certain powers, implementation of various joint projects, but in the conditions of military operations in Ukraine, community cooperation processes are implemented improperly.

The challenges of reality in the conditions of war prompt the need for quick, effective use of the opportunities of inter-municipal cooperation of territorial communities aimed at more effective performance by local self-government bodies of their powers, providing quality services to the local population, as well as increasing the quality of life in communities, pooling resources and economic potential .

In view of the above, there is an urgent need to amend the Law of Ukraine «On Cooperation of Territorial Communities» in order to take into account the realities of the war in Ukraine.

**Keywords:** Cooperation of Territorial Communities, joint financing, joint custody, challenges of reality, effective use of the opportunities, pooling resources.

Частиною третьою ст. 142 Конституції України визначено, що територіальні громади сіл, селищ і міст можуть об'єднувати на договірних засадах об'єкти комунальної власності, а також кошти бюджетів для виконання спільних проектів або для спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, організацій і установ, створювати для цього відповідні органи і служби.

З метою практичної реалізації положень Конституції України, які регламентують питання співробітництва громад, прийнято Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17.06.2014 року № 1508-VII, у відповідності з положеннями якого, територіальні громади отримали нормативно визначені інструменти об'єднання своїх ресурсів для вирішення існуючих проблем та/чи економії бюджету через створення спільних комунальних підприємств, органів і служб та реалізацію спільних проектів.

Практичне застосування положень вказаного вище закону засвідчило, що сьогодні низка місцевих проблем вирішується через спільне фінансування (утримання) комунальних підприємств, у т.ч. полігонів для твердих побутових відходів, делегування певних повноважень, реалізацію різного роду спільних проектів, але в умовах ведення воєнних дій в Україні процеси співробітництва громад реалізуються неналежним чином.

Виклики реальності в умовах війни, спонукають до необхідності швидкого, ефективного використання можливостей міжмуніципального співробітництва територіальних громад спрямованих на більш ефективне виконання органами місцевого самоврядування своїх повноважень, надання якісних послуг місцевому населенню, а також зростанню якості життя в громадах, об'єднання ресурсів та економічного потенціалу.

З огляду на зазначене існує гостра необхідність у внесенні змін до Закону України «Про співробітництво територіальних громад», з метою врахування реалій війни в Україні.

З реєстру договорів про співробітництво територіальних громад вбачається, що на сьогодні в Україні діє 887 договорів муніципального співробітництва. Цікавим є той факт, що кількість договорів міжмуніципального співробітництва, з моменту набрання чинності Законом України «Про співробітництво територіальних громад» постійно збільшувалася, але значно скоротилася в період війни.

Найширшого застосування набула форма співробітництва щодо реалізації спільних проєктів, яка передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів (62,2% із загальної кількості договорів). Однією з причин вибору саме цієї форми є можливість спрощеної процедури укладання договорів, що часто обумовлює відмову від оптимальної форми для співробітництва, яка передбачає складніші процедури. Проте останнім часом проявляється тенденція до більш виваженого вибору громадами форми співробітництва. Так, у період з листопада 2021 року по жовтень 2022 року питома вага договорів співробітництва щодо реалізації спільних проєктів зменшилась на 4,5%.

Як вбачається з реєстру договорів про співробітництво територіальних громад розміщеного на офіційній сторінці Мінрегіонбуду, у 2014 році було зареєстровано 2 договори, 2015 – 27, 2016 – 38, 2017 – 51, 2018 – 177, 2019 – 230, 2020 – 106, 2021 – 145, та 111 у 2022 році. Тобто найбільша кількість таких угод припадає на 2018 – 2019 роки. У 2022 році вбачається значне зниження кількості договорів міжмуніципального співробітництва в порівнянні з попередніми періодами.

Основною причиною зменшення кількості угод міжмуніципального співробітництва є ведення бойових дій на території України, внаслідок чого велика кількість органів місцевого самоврядування не здійснюють діяльність, зокрема на окупованих територіях. Причиною зменшення кількості договорів про співробітництво громад є також недооцінення громадами можливостей та перспектив співробітництва.

Безумовно, міжмуніципальне співробітництво буде активно розвиватися в повоєнний період, адже велика кількість громад через знищення внаслідок воєнних дій об'єктів інфраструктури, відсутність необхідної кількості надходжень до місцевих бюджетів буде змушена ініціювати укладення договорів про співробітництво перед громадами, в яких буде збережено соціально важливі об'єкти інфраструктури.

Проаналізувавши положення Закону України «Про співробітництво територіальних громад», приходимо до висновку, що укладення угод про співробітництво обмежена лише п'ятьма формами. Процес укладення таких договорів є доволі довготривалим, що в умовах ведення війни є неприпустимим.

Вирішенню вищевказаних проблем нормативного забезпечення укладення договорів міжмуніципального співробітництва сприятиме прийняття Верховною Радою України в цілому законопроєкту «Про внесення змін до Закону України «Про співробітництво територіальних громад» щодо упорядкування окремих питань співробітництва територіальних громад» № 5742 від 08.07.2021 року, положення якого передбачають:

- можливість приєднання територіальних громад до існуючого співробітництва;
- запровадження змішаного договору до правовідносин у сфері співробітництва;
- можливість для голів громад самостійно ініціювати приєднання до угод про співробітництво, але з подальшим закріпленням рішенням сесії;
- можливість застосування різних форм проведення засідань комісії з підготовки проєкту договору про співробітництво, зокрема й онлайн.

Активізації процесу укладення договорів про співробітництво територіальних громад сприятиме також часткове їх співфінансування з державного бюджету, зокрема через державний фонд регіонального розвитку, на конкурсних засадах.

### Список використаних джерел

1. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17 червня 2014 року № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 28.11.2022).
2. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про співробітництво територіальних громад» щодо упорядкування окремих питань співробітництва територіальних громад № 5742 від 08.07.2021. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=72449](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72449) (дата звернення: 28.11.2022).
3. Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/rozvytok-mistsevoho-samovryaduvannya/reyestr> (дата звернення: 28.11.2022).



**МАРІЯ ДЕМАШ,**

студентка 2 курсу освітнього рівня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**MARIIA DEMASH,**

2ed year student of the master's level specialization Public administration, Educational and scientific institute of public administration and civil service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Наталія Лікарчук**, д.політ.н., професорка кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

## ВИЯВЛЕННЯ МОЖЛИВИХ ПРОБЛЕМ У СТИМУЛЮВАННІ ДЕПРЕСИВНИХ РЕГІОНІВ

### DETECTION OF POSSIBLE PROBLEMS IN THE STIMULATION OF DEPRESSED REGIONS

The identification of possible and actual problems of the depressed region is the initial stage for determining the plan of action, the goal and solving the management problems of the regional policy. As a result of the start of hostilities in Donbas in 2014 and a full-scale military invasion of Ukraine in 2022, the problem of depressed regions not only did not improve, but also became a very acute problem today. Also, this problem will become even more relevant during the reconstruction of Ukrainian cities. Already today, the authorities are starting to build and plan a plan of measures to restore the country in the future, because this will be the second insanely difficult challenge for our state, which may drag on for an even longer period of time than the period of military aggression by a neighboring state. Timely analysis of crisis situations will help to react in time to each problem region and will provide an opportunity to build effective methods of temporary freezing or complete elimination of the problem of a depressed region in a timely manner.

**Keywords:** depressed regions, restoration of territories, stimulation of cities.

Вперше вітчизняним дослідником було виокремлено п'ять типів депресивних адміністративних регіонів в Україні. Це ті території, які постраждали внаслідок аварії на Чорнобильській АЕС, ті райони, які постраждали внаслідок екологічного забруднення, території, які знаходяться вздовж кордону, регіони, які знаходяться на гірській місцевості та депресивні адміністративні регіони, де відбувається надзвичайно нестійке зростання інфраструктури.

Виокремлення та визначення депресивних регіонів є базовою необхідністю в розвитку регіональної політики, а відповідальність за виявлення, розв'язання та виконання поставлених задач припадає владі. Саме влада має ідентифікувати депресивний регіон, після чого розробити план для майбутнього втілення соціально-економічного відродження.

Депресивний регіон в майбутньому завжди стає епіцентром імовірних напружень, які стосуються політичного, економічного, соціального життя суспільства в даному регіоні. Що може в майбутньому привести до втрати легітимності конституційних прав, свобод та гарантій на даній території. Барановський М.О. виділяє два ступені депресивності регіону та ідентифікує їх, як наростаюча та застійна депресія [1, с. 30]. Навіть розвинені регіони можуть швидко перетворитися на регіон з наростаючою, або застійною депресією, тож своєчасна ідентифікація навіть потенційної проблеми та забезпечення неможливості розвитку депресії в регіоні потребує найскорішого та найточнішого розбору ситуації та вирішення.

Відбудова та оновлення депресивної території називається санація, а варіанти та етапи розробляються виключно в індивідуальному порядку, так як кожна регіональна громада має своєрідну специфіку процесу розвитку. Найпоширенішими видами стимулювання депресивних регіонів на цей час являється фінансування даних регіонів: така підтримка може відбуватися, як з державного бюджету, так і з допомогою міжнародної допомоги. Ця допомога,

першочергово, спрямована на збільшення нових робочих місць, що своєю чергою підвищує зайнятість населення і т.д.

Але уточним всі види санації: тотальна санація, реструктуризація та тимчасова консервація депресивного становища. Перший вказаний вид санації (тотальний) впроваджується, коли вирішено, що депресивному регіону потрібне повне згортання діяльності міських утворень, зміна місця проживання мешканців з депресивного регіону. Реструктуризація, як вид санації, застосовується при ліквідуванні наслідків аварій, екологічних катастроф тощо, та переорганізовує економічний потенціал. Також, однією з найголовніших проблем являється неспроможність з боку держави повною мірою відновити регіон, ця проблема пов'язана з недостатністю економічних ресурсів з боку держави, чим унеможливує повне стимулювання таких регіонів, в таких випадках застосовується третій вид санації – тимчасова консервація. Суть якої полягає в тому, щоб призупинити розвал економіки, але це не може в повністю «вилікувати» регіон через те, що такий тип не бореться з самою причиною появи депресивного регіону, а лише призупиняє його розвинення.

Якщо звернутися до нормативно-правової бази, а саме Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів» (закон втратив чинність на підставі Закону № 2389-IX від 09.07.2022), ми можемо прослідкувати, які території донедавна могли набути статусу «депресивного міста».

Але, при аналізі фактичної ситуації в деяких регіонах, яким було присвоєно статус «депресивного міста» наприклад: Олександрія (Кіровоградська обл.) Могилів-Подільський (Вінницька обл.), Ржищів (Київська обл.), Бердичів (Житомирська обл.), Шостка (Сумська обл.) та Ватутіне (Черкаська обл.), ми можемо прослідкувати, що згодом вони всі відмовилися від цього офіційного статусу, так, як воно заважало отримувати інвестиції у місто, через нього.

Об'єктивним є те, що у минулих дослідженнях не було виокремлено проблеми сьогодення. Не була розглянута проблема територій, які постраждали внаслідок військової агресії з 2014 року та за повномасштабного вторгнення, які були окуповані довгий час, або частково, чи повністю зруйновані.

Враховуючі кількість зруйнованих міст було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» від 09.07.2022, в якому зазначається про створення плану заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України. Тож ми можемо прослідкувати, як поняття регіонів, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України наразі витісняє та замінює термін «депресивний регіон».

### Список використаних джерел

1. Барановський М.О. Депресивні території: сутність поняття, особливості розвитку, підходи до типології // М.О. Барановський // Український географічний журнал. Київ: Інститут географії НАН України, 2007. №3. С. 26-30

2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 09.07.2022 р. № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> (дата звернення: 03.12.2022).

3. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України від 08.09.2005 р. № 2850-IV: станом на 27 лип. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text> (дата звернення: 04.12.2022).

**ЮРІЙ ДЕХТЯРЕНКО,**

*доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**МИКОЛА НАЙДЬОН,**

*аспірант кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**YURII DEKHTIARENKO,**

*associate professor of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0003-2567-8486>*

**MIKOLA NAIDON,**

*postgraduate student of the Department of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*

## **ВІДНОВЛЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІЙ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ**

### **RESTORATION OF TERRITORY POTENTIAL IN THE POST-WAR PERIOD: METHODOLOGICAL ASPECT**

There is a well-founded need to restore the potential of the territories on the basis of the new regional policy. The new regional policy should take into account the specialization of regions. Such a policy should be multi-level, innovation-oriented and aimed at strengthening the competitive advantages of regions. The necessity of carrying out scientific research on the restoration of the potential of territories of various functional types, their revitalization and the formation of economic growth points based on smart specializations in the context of ensuring sustainable development and increasing the competitiveness of regions has been proven. The main directions of scientific research are determined, its scientific novelty and practical significance are proven.

**Keywords:** region, new policy, scientific research, methodology, competitiveness, revitalization, growth points, smart specialization

Відновлення України повинно відбуватися на засадах нової політики регіонального розвитку, яка би враховувала спеціалізацію регіону, була багаторівневою, інноваційно орієнтованою, спрямованою на підсилення конкурентних переваг регіонів тощо. Саме така політика, яка опирається на розумну спеціалізацію (smart specialization) регіонів останнім часом набула особливої популярності в європейських країнах. Концепція смарт-спеціалізації впродовж останніх років є не тільки основою та інструментом реалізації політики згуртованості ЄС, не тільки передумовою фінансування країн чи регіонів зі структурних фондів ЄС, але і слугує методологічним підґрунтям стратегування регіонального розвитку, позаяк забезпечує підхід до розроблення політики максимізації інноваційного потенціалу регіону, виявлення та стимулювання унікальних галузей чи видів економічної діяльності, підтримка яких може дати суттєвий соціально-економічний ефект у майбутньому. Окреслена тематика через свою значущість упродовж останнього періоду перебуває у фокусі наукових досліджень представників економічної науки. Попри значний доробок і наукові дискусії щодо регіонального управління та сталого розвитку територій [1-6], теоретико-методологічні аспекти щодо відновлення потенціалу територій різних функціональних типів, їх ревіталізації та формування точок економічного зростання на основі смарт-спеціалізацій в контексті забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіонів, все ще потребують додаткового ґрунтового дослідження.

Необхідність зазначеної наукової розробки узгоджується з планом відновлення України (Національні програми «Прагнення до інтеграції з ЄС», «Поліпшення бізнес-середовища», «Забезпечення конкурентного доступу до капіталу», «Розвиток секторів економіки з доданою вартістю», «Відновлення та модернізація житла та інфраструктури регіонів»), напрямами реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року.



У процесі наукового дослідження, актуальність якого зумовлюється недосконалістю та недостатньою розробленістю теоретичного, методологічного, організаційного та нормативно-правового базису щодо досліджуваної проблематики, необхідно зосередитись на таких напрямках:

- проведення функціональної типізації територій та визначення особливостей відтворення їх потенціалу у повоєнний період;
- обґрунтування концептуального базису підвищення ефективності розвитку регіонів на основі дослідження вітчизняних та зарубіжних інноваційних моделей спроможності в рамках розумного, сталого та інклюзивного розвитку;
- розроблення методичних підходів до комплексної оцінки реалізації публічної політики ревіталізації територій у контексті забезпечення їх сталого розвитку;
- визначення структурно-процесної моделі формування та реалізації публічної політики ревіталізації територій як методологічний інструмент для розроблення відповідних управлінських механізмів;
- обґрунтування підходів до багаторівневого формування та реалізації публічної політики ревіталізації територій та передумови його впровадження;
- обґрунтування алгоритму кластеризації як системоутворюючого фактору підвищення регіональної конкурентоспроможності;
- розроблення пропозиції щодо формування інституційного середовища та бізнес-моделей для реалізації інклюзивних інновацій та формування ринку інклюзивних товарів і послуг на регіональному рівні, що дозволить підвищити їх конкурентоспроможність.

У розглянутому напрямку наукового дослідження, на відміну від існуючих підходів, розглядаються складові, що забезпечують формування та реалізацію нової регіональної політики підвищення ефективності розвитку регіонів в контексті забезпечення їх сталості та конкурентоспроможності, які враховують спеціалізацію регіону, багаторівневність управління, ревіталізаційну орієнтованість, інноваційну спрямованість. Кожна складова розглядається як самостійний інструмент, застосування якого потребує всебічного обґрунтування. Одночасно кожна складова розглядається не ізольовано, а як система взаємопов'язаних чинників із синергетичним ефектом.

### Список використаних джерел

1. Національні інноваційні системи: еволюція, детермінанти, результативність: монографія / Андрощук Г. О., Давимука С.А., Федулова Л. І. К. : Парламентське видавництво, 2015. 512 с.
2. Полякова Ю. В. Пріоритети забезпечення конкурентоспроможності регіонів України : монографія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2018. 336 с.
3. Реновація промислової забудови та її адаптація до сучасного міського середовища : монографія / [Ю. І. Гайко, Є. Ю. Гнатченко, О. В. Завальний, Е. А. Шишкін; за заг. ред. Ю. І. Гайка, Е. А. Шишкіна] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 353 с.
4. Смарт-розвиток економіки: концепти та інструментарій : монографія / В. Б. Родченко, І. Ю. Матюшенко, О. О. Навроцький та ін. ; за заг. ред. В. Б. Родченка. – Харків : Право, 2019. 204 с.
5. Територіальний розвиток і регіональна політика. Стратегування регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. Сторонянська І. З. Львів, ІРД НАНУ. 2020. 141 с.
6. Формування «розумної спеціалізації» в економіці України : колективна монографія / [Єгоров І. Ю., Бажал Ю.М., Хаустов В. К., Черненко С. М. та ін.] ; за ред.: чл.-кор. НАНУ І. Ю. Єгорова ; НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України». К., 2020. 278 с.

**СВІТЛАНА ДЯЧЕНКО,**

*д. держ. упр., доцентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**КИРА НЕЧИПОРЕНКО,**

*студентка 4 курсу бакалаврату спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» Економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**SVITLANA DIACHENKO,**

*Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0002-5905-4607>*

**KYRA NECHYPORENKO,**

*4-th year Bachelor student of the specialty «Entrepreneurship, trade and exchange activity» of the Faculty of Economics of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0002-0000-4744>*

## ОБЛІГАЦІЇ МІСЦЕВИХ ПОЗИК ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТ УКРАЇНИ

### MUNICIPAL BONDS AS A TOOL FOR ATTRACTING FUNDS FOR THE RECOVERY OF THE INFRASTRUCTURE OF THE CITIES OF UKRAINE

The report abstracts analyze the importance of municipal bonds as an opportunity for recovery and reconstruction of Mariupol, Kharkiv, Kherson and other Ukrainian cities that suffered from Russian aggression. It is outlined that the municipal bonds are debt securities issued by cities to fund day-to-day obligations and finance capital projects. It is noted that the last examples of the use of municipal bonds in Ukraine were the municipal bonds that Kyiv issued in 2021. For development of local borrowing market in Ukraine and to promote the use of municipal bonds is proposed: improving the training of qualified personnel of local authorities; removing certain legislative and administrative restrictions; creating legislative and economic conditions for entering the Eurobond market; creating a separate institution (or granting appropriate powers to an already existing institution) for helping local government bodies with the issue of municipal bonds; creating financial incentives for investing in municipal bonds.

**Keywords:** municipal bonds, fast recovery, post-war reconstruction, local infrastructure, local borrowing market, local self-government.

Повномасштабна війна, яку розв'язала росія проти України 24 лютого 2022 року, принесла багато збитків нашій державі в людських жертвах та економічних показниках. Згідно останніх даних, на вересень 2022 року, загальна сума задокументованих пошкоджень житлової та нежитлової нерухомості, іншої інфраструктури склала понад \$127 млрд (за вартістю відновлення) [7]. Повністю зруйновано такі промислові об'єкти України, як ПрАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь»», ПрАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча», що були потужними представниками металургійної промисловості України та основними експортерами у 2021 році (експорт чорних металів склав 20,5% загального обсягу експорту України в 2021 році [6]). Загальна площа пошкоджених або зруйнованих об'єктів становить 74,1 млн квадратних метрів, що становить 7,3% від загальної площі житлового фонду України [7]. Поєднавши з обсягами замінованих територій, що згідно звітів ДСНС складають близько 30% території України [8], обсяги робіт з відновлення усіх регіонів будуть складними і дуже коштовними. Тому розробка й впровадження сучасних інструментів для інвестування в економіку України (для українців та іноземців) є важливим напрямом, що допоможе зі швидким відновленням регіонів. Муніципальні облигації, хоч і не новий інструмент для України, але саме такий, що має перспективи до реалізації.

Муніципальна облигація – це борговий цінний папір, що випускається місцевим органом влади для фінансування своїх капітальних витрат, включаючи будівництво автомобільних

доріг, мостів, шкіл та інших інфраструктурних об'єктів [1]. Виокремлюють такі ключові (загальні) риси муніципальних облігацій: випускаються органами місцевої влади (в Україні органами місцевого самоврядування); їх можна розглядати як позики, що інвестори надають місцевим органам влади; відсотки за муніципальними облігаціями, як правило, не обкладаються податками, що робить їх привабливим інвестиційним інструментом.

В Україні, згідно чинного законодавства, випускаються облігації місцевих позик, що є формою запозичень (внутрішніх і зовнішніх). Однак, варто зазначити, що реально випускалися лише облігації внутрішніх місцевих позик. Для такого боргового цінного паперу є всього одна вимога щодо лістингу: номінальна вартість серії випуску облігацій має становити не менше 50 млн грн [4]. За допомогою облігацій місцевих позик можна диверсифікувати джерела залучення коштів, сприяти ліквідації касових розривів, управляти ціною позичкових ресурсів за посередництвом свого агента, спрямувати цільові кошти на розвиток інфраструктури регіонального ринку цінних паперів тощо. Разом з тим, досить висока вартість їх реалізації, складна й тривала процедура створюють певні перешкоди та можуть мінімізувати ряд зазначених переваг [2].

На початок 2020 року в Україні було здійснено лише 8 випусків муніципальних облігацій з загальним обсягом випуску \$156 млн. З перервою у 2020 році, у 2021 році муніципальні облігації поновили свій випуск [5]. Так, єдиним емітентом була Київська міська рада, яка провела три розміщення таких цінних паперів на загальну суму 1,1 млрд грн: серія «М» – на 300 млн грн терміном обігу 3 роки; серія «N» – на 400 млн грн терміном обігу 4 роки; серія «O» – на 400 млн грн терміном обігу 5 років. Організаторами цих випусків виступили Укрексімбанк, Укргазбанк та Ощадбанк, розміщення відбувалося на ПФТС. Номінальна вартість однієї облігації склала 10 тис. грн. При цьому було встановлено плаваючу ставку купона (відсотки) на рівні облікової ставки Нацбанку (зараз 9%) + 5% річних [3; 6].

Серед факторів, які б могли у 2023 р. і подальших роках сприяти підвищенню зацікавленості потенційних інвесторів в облігаціях місцевих позик, є те, що це: метод захисту від інфляції та збільшення облікових ставок. Історично склалося так, що в час періодів зростання ставок роздрібні інвестори інвестували в муніципальні облігації, щоб отримати вигоду від вищих відсоткових ставок, звільнених від оподаткування; запорука того, що інвестиції підуть на розвиток окремого регіону, чи місцевого проекту [2]; надійний інструмент інвестування; інструмент прозорого фінансування цільових проектів для «fast recovery» українських міст, таких, як: Харків, Херсон, Маріуполь та ін., що найбільше постраждали від війни.

Незважаючи на всю перспективність розвитку даного інструменту інвестування для відбудови та відновлення міст України, варто констатувати, що він не використовується у повній мірі. Для інтенсифікації розвитку ринку місцевих запозичень в Україні та ефективного застосування облігацій місцевих позик, пропонується: 1) покращити державну підтримку в підготовці кваліфікованого персоналу для місцевих органів влади; 2) зняти певні законодавчі й адміністративні обмеження щодо можливостей залучення органами місцевого самоврядування додаткових коштів; 3) створити законодавчі та економічні умови щодо розширених можливостей виходу українських муніципалітетів на ринок єврооблігацій та залучення іноземних інвесторів; 4) створити окрему інституцію чи наділити відповідними повноваженнями вже існуючу, яка б допомагала органам місцевого самоврядування з випуском (емісією) облігацій місцевих позик; 5) створити фінансові стимули для інвестування в облігації місцевих позик: звільнення від оподаткування доходів, отриманих в результаті інвестування в облігації (внутрішніх і зовнішніх) місцевих позик.

#### Список використаних джерел

1. Козак В., Москвін С., Посполітак В. Фінансові інструменти: міжнародний досвід випусків муніципальних облігацій. Київ : DESPRO, 2020. 109 с. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/>

bitstream/handle/123456789/21208/Kozak\_Finansovi\_instrumenty\_mizhnarodnyi\_dosvid.pdf?sequence=3&isAllowed=y.

2. Лапішко Я. Реалізація механізму емісії муніципальних облігацій на фінансовому ринку України. Регіональна економіка. 2013. Т. 3. С. 136–144. URL: [http://www.re.gov.ua/re201303/re201303\\_136\\_LapishkoZYa.pdf](http://www.re.gov.ua/re201303/re201303_136_LapishkoZYa.pdf).

3. Лісенко О. Як інвестори зможуть заробити на муніципальних облігаціях у 2022 році. Мінфін – все про фінанси: новини, курси валют, банки. URL: <https://minfin.com.ua/ua/invest/articles/kak-investory-smogut-zarabotat-na-municipalnyh-obligatsiyah-v-2022-godu/> (дата звернення: 08.12.2022).

4. Про затвердження Положення про порядок емісії облігацій внутрішніх місцевих позик та їх обігу : Рішення Нац. коміс. з цін. паперів та фонд. ринку від 14.06.2018 р. № 391. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0808-18#Text> (дата звернення: 08.12.2022).

5. Річний звіт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку за 2021 рік. Київ : НКЦПФР, 2022. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=12887934>.

6. Товарна структура зовнішньої торгівлі у 2021 році. Держ. Служба Статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

7. Assessment of damages in ukraine due to russia's military aggression as of september 1, 2022. Kyiv School of Economics, 2022. 41 с. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/the-total-amount-of-damage-caused-to-ukraine-s-infrastructure-is-more-than-127-billion-kse-institute-s-report-as-of-september-2022/> (дата звернення: 09.12.2022).

8. Ukrinform. ДСНС: в Україні заміновані 30% території, за площею – це дві Австрії. Укрінформ – актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3617335-dsns-v-ukraini-zaminovani-30-teritorii-za-ploseu-ce-dvi-avstrii.html> (дата звернення: 09.12.2022).

**НАТАЛІЯ ЖЕЛІНСЬКА,**

*начальник відділу управління персоналом Головного управління регіональної статистики*

**NATALIYA ZHELINSKA,**

*manager of the personnel management department of the Main Directorate of Regional Statistics*

*<https://orcid.org/0000-0002-7006-2130>*

*Науковий керівник: Наталія Лікарчук, д.п.н., професорка кафедри державного управління Научально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## ПРИНЦИП СУБСИДІАРНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

### PRINCIPLE OF SUBSIDIARY LOCAL GOVERNMENT IN THE CONDITIONS OF RECOVERY OF UKRAINE

Democratization – the power of the people as the primary, main source of management decisions is implemented in the principle of subsidiarity and at the level of local self-government is manifested in the participation budget in Ukraine, as well as in the interpretation of proportionality, in relation to EU member states and candidates, in the context of the process of assistance, not subordination.

Digitization, E – democracy at the level of local self-government can become a decisive mechanism for restoring the country and implementing the principle of subsidiarity, because the automation of functions related to solving social problems at the local level is a key element of ensuring the rights of citizens in conditions of armed conflict and during the period of reconstruction of the country.

**Keywords:** Local Government, principle of subsidiarity, E – democracy.

Взаємозумовленість принципів публічного управління та адміністрування під час прийняття державно-управлінських рішень – це взаємозв'язок між принципами публічного управління та принципами публічного адміністрування у процесі виконавчо-розпорядчої діяльності, спрямований на встановлення правил поведінки установ, організацій, посадових осіб і громадян.

Демократизація – влада народу як первинне, головне джерело управлінських рішень реалізована у принципі субсидіарності і на рівні місцевого самоврядування має прояв у бюджеті участі в Україні, а також в інтерпритації пропорційності, стосовно країн членів та кандидатів ЄС, в контексті процесу допомоги, а не підпорядкування.

Принципи публічного управління та адміністрування мають найбільшу цінність саме у нестандартних умовах, коли практично не можливо застосувати шаблонний підхід, що доволі часто трапляється в практиці прийняття державно-управлінських рішень.

Витоками принципів публічного управління та адміністрування є цінності, які являються тим центральним стержнем який утворює взаємозв'язок, взаємозумовленість між ними. Тому, на мою думку подальших досліджень, проваджень в державне управління потребує саме розвиток сучасної парадигми цінностей.

Фонд ООН у галузі народонаселення й місцевих органів влади розпочав створення мережі Центрів допомоги постраждалим (ЦДВ) по всій Україні.

Тимчасово вимушеним заходом з елементами військової організації управління для забезпечення безпеки та нормалізації життєдіяльності населення в районі відсічі збройної агресії Російської Федерації, зокрема в районі проведення антитерористичної операції, що не має на меті зміни та/або скасування конституційно закріпленого права територіальних громад на місцеве самоврядування є військово-цивільні адміністрації.

Слід зазначити, що принципи служби в органах місцевого самоврядування, які містяться в проекті Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» не містять принципу субсидіарності.

Чи діє принцип субсидіарності місцевого самоврядування в умовах відновлення України, за умови не завершення збройного конфлікту в Україні? На скільки дієвим є механізм реалізації місцевої влади в умовах частково зруйнованої території України? На мою думку, це питання потребує досліджень наукових центрів.

Завдяки державним інформаційним ресурсам, програмним розробкам, державним реєстрам, які діють на території України – Е – урядування, Е – демократія, незалежно від ситуації на місцях, громадяни мають можливість отримувати державні послуги. Отже, цифровізація, Е – демократія на рівні місцевого самоврядування може стати вирішальним механізмом відновлення країни та реалізації принципу субсидіарності, адже автоматизація функцій щодо вирішення соціальних проблем місцевого рівня є ключовим елементом забезпечення прав громадян в умовах збройного конфлікту та у період відбудови країни.

#### Список використаних джерел:

1. Адміністративно-територіальний та муніципально-територіальний устрій: проблеми співвідношення та реформування, Саханенко С. *Управління сучасним містом*. Київ, 2001 р., № 4 – 6, 45 с.
2. Опришко В. Головний обов'язок держави. Проблеми реалізації принципів та норм міжнародного права щодо прав людини, *Політика і час*. Київ, 2001 р., № 3, 53 с.
3. Державне управління і менеджмент. Навчальний посібник у таблицях і схемах / Г.С. Одінцева, Г.І. Мостовий, О.Ю. Амосов та ін., за загальною редакцією Г.С. Одінцової. ХРІДУ НАДУ, Харків, 2002 р, 492 с.
4. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016>
5. Європейська хартія місцевого самоврядування та розвиток місцевої і регіональної демократії в Україні. Київ, 2003 р.
6. Європейське врядування: Біла книга. Комісія Європейських Співтовариств, Брюсель, 2001 р., 40 с. URL: <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2016/01/Bila-knyga-YEvropey-ske-vryaduvannya.pdf>.
7. Шевчук Б. Європейські принципи належного врядування та реформа системи органів виконавчої влади України, *Науковий вісник. Демократичне врядування*. Національний університет «Львівська політехніка», Навчально-науковий інститут державного управління, Львів, 2012 р., випуск 9. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64).
8. Замрій О. М. Застосування принципів публічного адміністрування в роботі органів місцевої влади, Львівський інститут економіки і туризму. *Науковий вісник НЛТУ України, серія економічна*, Львів, 2017 р., випуск 27, № 2, 58 с.
9. Звіт про базові вимірювання: принципи державного управління. Україна червень 2018 р. Дозвіл на публікацію надано Карен Хілл, керівником програми SIGMA. Кабінет Міністрів України, Київ, 2018 р., 143 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua>.
10. Звіт про виконання у 2020 році Стратегії реформування державного управління України. Реформа державного управління. Кабінет Міністрів України, Київ, 2021 р., 83 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/zvit2021-ukr-web.pdf>.
11. Квітка С. А. Принцип субсидіарності та процеси децентралізації в Україні. *Вісник Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*. Квітень 2015. № 4 (18). С. 28-35.
12. Проект Закону про службу в органах місцевого самоврядування № 6504 від 05.01.2022, 77 с. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1)

**МИКОЛА ІЖА,**

*д.політ.н., професор, директор ННІ публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»*

**ТЕТЯНА ПАХОМОВА,**

*д.публ.упр., професорка, завідувачка кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій*

**MYKOLA IZHA,**

*Doctor of Political Science, Professor, Director of the Scientific and Educational Institute of Public Service and Management of the National University "Odesa Polytechnic"*

**TATIANA RAKHOMOVA,**

*Doctor of Sciences of Public Administration, Professor, Head of the Department of Local Self – Government and Territories Development*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КРИЗАМИ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

### **DIGITALIZATION AS A MANAGEMENT TOOL AT THE LEVEL OF OF TERRITORIAL COMMUNITIES**

Актуальність теми пов'язана з необхідністю формування територіальних громад на принципах зростання та забезпечення їх спроможності у поствоєнний період, що має відповідати пріоритетам відродження країни.

З позиції підвищення ефективності функціонування та розвитку територіальних громад в умовах кризових явищ цифровізація може розглядатися, перш за все, у наступних аспектах [1, 2,4]:

як інструмент взаємодії з громадою, що передбачає розуміння потреб та досвіду членів територіальної громади; підвищення стійкості та згуртованості задля запобігання кризовим явищам. Головна мета цифровізації на рівні взаємодії з громадою – перехід на цифрові технології, орієнтованість на користувача, застосування нових інструментів взаємодії з ним на основі персоніфікації, що дозволяє підвищити ефективність прогнозування та передбачення криз;

як інструмент оптимізації операційних процесів в органах місцевого самоврядування: реорганізація внутрішніх процесів, підтримка працівників, управління продуктивністю, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, скороченню часу операційних процесів в органах місцевого самоврядування;

як інструмент зміни моделі управління громадою, тобто зміни взаємодії з органами виконавчої влади, створення супутніх цифрових продуктів або повне переформатування взаємовідносин, стратегічне управління даними. Головною метою виступає зменшення ризиків взаємодії між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади;

як інструмент підвищення стійкості громади в умовах повоєнного відродження. Головною метою є адаптація до змінного індетермінованого середовища, проектна діяльність готовність застосування інформаційно-цифрових технологій в різних сферах управління стійкістю громади.

При такому підході цікавим інструментом управління органом місцевого самоврядування на рівні територіальної громади може бути поєднання Моделі COSO, що була розроблена в 1992 році Комітетом організацій спонсорів Комісії Тредвея та інструментів цифровізації в контексті оптимізації управлінських процесів. Модель COSO отримала назву відповідно до назви Комітету спонсорських організацій, що був створений у 1985 році. Комітетом разом з Комісією з питань шахрайства у фінансовій звітності боло створили модель внутрішнього управління організацією.

Адаптована модель COSO передбачає контроль за управлінням громадою, діяльністю голови громади, його заступників, керівників департаментів та відділів тощо. Мета використання моделі в органах місцевого самоврядування на засадах цифровізації полягає у забезпечення ефективності та продуктивності діяльності органів місцевого самоврядування; гарантії надійної звітності; відповідність нормам діючого законодавства. При такому підході відбувається аналіз внутрішнього середовища органу місцевого самоврядування, а саме: внутрішні цінності людини, включаючи чесність; компетентність працівників усіх рівнів; структура управління, а також делегування влади; рівномірний розподіл відповідальності; комунікації; посадові інструкції та стандарти управління посадовими особами місцевого самоврядування.

Що ж до інших напрямків використання інструментів цифровізації на рівні територіальної громади в контексті кризового управління, то актуальним може бути використання концепції smart- міста, адаптованої до рівня територіальної громади.

Треба визнати, що сьогодні результати осмислення концепції smart – міста виражаються в тому, що посадові особи місцевого самоврядування починають усвідомлювати, що «розумне» місто це не абстрактний проект, а інструмент підвищення ефективності управління містом та попередження кризових явищ.

Складність реалізації концепції smart міста на рівні територіальних громад полягає в тому, що початкові і завершуючі етапи цього шляху потрібно проходити одночасно. Наприклад, запроваджувати інтелектуальні системи управління дорожнім рухом і при цьому будувати зруйновані розв'язки і мости [3, 5].

В процесі попередження кризових явищ smart-сіті розробки можуть використовуватись у багатьох секторах управління громадою для попередження кризових явищ: це і транспорт, і енергетика, і охорона здоров'я, і будівництво, і суспільне життя. В кожній з цих галузей можуть бути впроваджені інноваційні розробки, які здешевлять та оптимізують використання ресурсів територіальної громади в умовах воєнного стану та поствоєнного відродження країни.

#### Список використаних джерел

1. Биркович Т.І., Биркович В.І., Кабанець О.С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1488>. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.2.
2. Квітка С., Титаренко О., Мазур О. Оцінка стану цифрового розвитку адміністративно-територіальних одиниць Дніпропетровської області. Аспекти публічного управління. 2019. Т. 7, № 11. С. 15–25. URL : <https://doi:10.15421/151952>.
3. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі / С. В. Коляденко. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105-112. 212
4. Лопушинський І. П. «Цифрові робочі місця» державних службовців як вагома складова електронного урядування в Україні. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2018\\_1\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_29)
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p/ed20180117#n23>.



**БОГДАН ІЛИЧОК,**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Інституту адміністрування і післядипломної освіти Національного університету «Львівська політехніка»*

**АННА МАРМУЛЯК,**

*старший викладач кафедри іноземних мов та перекладознавства Львівського державного університету Безпеки життєдіяльності*

**BOHDAN ILYCHOK,**

*Ph.D (Economics), Associate Professor of the Department of theoretical and applied economics, Lviv Polytechnic National University  
<https://orcid.org/0000-0001-8900-7361>*

**ANNA MARMULYAK,**

*Art. teacher of the Department of Foreign Languages and Translation Studies of the Lviv State University of Life Safety  
<https://orcid.org/0000-0002-7526-5850>*

## **СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОТГ**

### **STATUS AND PERSPECTIVES OF THE DEVELOPMENT OF LOCAL GOVERNMENT IN UKRAINE AS AN EXAMPLE OF LVIV OTG**

In the conditions of the war, the territorial community of Lviv has significant problems. Residents of the community are fighting the occupiers, ten thousand internally displaced people live in the city, the community's businesses are being destroyed by enemy rockets. Problems of employment and budget revenues are increasing.

Enterprises from the war zone are located on the territory of the community. 4,556 jobs were created at these enterprises. State and private assistance programs for small and medium-sized businesses are being introduced.

In Ukraine, there is a problem of a significant level of the shadow economy. This problem worsens the business climate, exhausts the financial and investment resources of the national economy and destroys jobs. To improve the business climate in Ukraine, it is proposed to gradually reduce the level of the shadow economy. The main indicator in this process will be control over the level of profitability of enterprises.

The proposed measures will make it possible to reduce the volume of the shadow economy by 75% in two years and to double the standard of living of people. The increase in the purchasing power of Ukrainians will make it possible to increase production volumes at small and medium-sized enterprises and create hundreds of thousands of new jobs.

**Keywords:** local community, resources, relocation of enterprises, shadow economy, jobs.

Домінування московської агентури в українській владі та військова агресія московії проти України створюють значні проблеми для місцевого самоврядування, зокрема – Львівської ОТГ.

Найціннішим і найважливішим ресурсом територіальної громади є її мешканці. Військова агресія московії суттєво позначилася на чисельності населення Львівської ОТГ та його економічній структурі. По-перше, частина жителів громади пішла на службу в ЗСУ захищати незалежність батьківщини. В процесі бойових дій серед цих військовослужбовців є загиблі, що, в свою чергу, спричиняє безповоротні демографічні втрати членів громади.

По-друге, Львівська ОТГ з перших днів повномасштабної війни й до даного часу приймає та розміщує на своїй території значну чисельність внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Частина ВПО рухається через Львівську ОТГ транзитом до країн ЄС та інших держав, а частина залишається на території ОТГ з метою перебути тут до часу перемоги ЗСУ над окупантами. Перебування ВПО на території громади вимагає врахування їх потреб у їжі, одязі, житлі, комунальному обслуговуванні, соціальному забезпеченні тощо.

Важливим чинником життєдіяльності громади є її виробнича інфраструктура. В процесі війни Львівська ОТГ багаторазово зазнала ударів ворожими ракетами, внаслідок чого були зруйновані ряд підприємств. Це, в свою чергу, позначається як на діяльності цих підприємств, так і на зайнятості та доходах працівників цих підприємств, надходжень в бюджет ОТГ тощо.

Від квітня 2022 року на території Львівської ОТГ відбувається процес релокації підприємств з зони бойових дій. На даний час 163 підприємства з зони бойових дій вже встигли

переїхати до Львівської області, з яких 105 – запустити свої виробничі потужності. За даними Департаменту економічної політики Львівської ОВА, релоковані підприємства створили 4556 робочих місць.

На цей час понад 200 тис. ВПО розміщено на території Львівської ОТГ, з яких біля чверті, тобто біля 50 тис. осіб, є працездатні особи працездатного віку. Створені 4556 робочих місць в результаті релокації підприємств з зони бойових дій не спроможні суттєво вплинути на ситуацію на ринку праці Львівської ОТГ. Керівництву Львівської ОТГ слід активніше стимулювати економічну активність підприємницького сектору громади для створення необхідної кількості робочих місць для цих категорій населення.

**Для релокованих підприємців в Львівській області діє Програма підтримки бізнесу на період воєнного стану**, яка передбачає: безповоротну фінансову допомогу релокованим виробничим підприємствам.

Поряд з фінансовою підтримкою з боку держави, українці створюють приватні фонди для розвитку підприємництва. На Львівщині почала втілюватися приватна програма «Оздоровлення економіки України». Мета програми – надати фінансову та експертну допомогу представникам малого та середнього бізнесу, а також сприяти виведенню українських товаровиробників на американський та міжнародний ринки. У програмі можуть взяти участь ті громадяни, підприємства і компанії, які виявили добровільне індивідуальне бажання або прийняли колективне рішення стати членами споживчого товариства «Ай. Ем. Ті. Ді – ІНТЕРНЕТШЛ» з центральним офісом у Вашингтоні.

Поряд із вирішенням нагальних соціально-економічних проблем життєдіяльності територіальних громад, існують і загальнодержавні проблеми, без усунення яких в Україні не відбудуться суттєві позитивні зміни.

Українці у 1991 році зруйнували советську імперію. Українці в найближчій перспективі переможуть московську тюрму народів та забезпечать законний порядок в своїй державі. Наведення законності та правопорядку викликатиме колосальний опір з боку кланів, які протягом 1991-2022 років при безпосередній участі московської агентури безкарно грабували український народ. Згідно даних Мінекономіки, в Україні тіньова економіка сягає 42 % ВВП.

Лева частка корупції в Україні живиться з тіньових доходів топ-тіньовиків. Поетапне системне обмеження масштабів тіньової економічної діяльності дозволить збільшувати доходи держбюджету та підвищувати життєвий рівень громадян і ліквідуватиме саму необхідність хабарів топ-чиновникам для гарантування безкарності тіньової діяльності.

Такого результату можна досягти, якщо за критерій оцінки взяти рівень рентабельності діяльності. Слід системно запровадити в контролюючих органах практику встановлення планових показників рентабельності видів економічної діяльності, які повинні зростати щоквартально з паралельним посиленням контролю податкових органів за підприємствами, які не виконуватимуть плану щодо зростання рівня прибутковості. Коли щоквартально зростатиме офіційна прибутковість діяльності, то збільшуватимуться як обсяги прибутку, так і обсяги сплати податку з прибутку, а також поетапно зменшуватиметься рівень тіньової економічної діяльності суб'єктів господарювання.

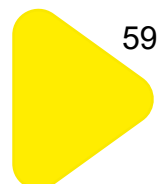
Зменшення тіньового грабунку українського народу дозволить припинити знекровлення економіки України через трансфертне ціноутворення й на основі лише цього заходу Україна зможе протягом двох років забезпечити поетапне зростання рентабельності діяльності до 35-40% не лише в секторах, пов'язаних з трансфертним ціноутворенням, а й в цілому в національному господарстві. Це дасть змогу на 75% зменшити масштаби тіньової економічної діяльності в державі та вдвічі підвищити рівень життя в Україні.

Зростання вдвічі купівельної спроможності українців у відповідних пропорціях позначиться на обсягах національного виробництва та на динаміці кількості робочих місць. Мале та середнє підприємництво в Україні отримують потужний стимул для розвитку та

створення сотень тисяч нових робочих місць, чим припиниться процес вигнання активних українців за кордон на заробітки.

Дана система буде ефективно працювати, лише за умови, що додаткові кошти, отримані бюджетами різних рівнів, не будуть безкарно масово розкрадатися держчиновниками. Наприклад, у листопаді 2022 року з Німеччини до України екстрадували чиновницю «Держінформ'юсту», яка у 2013 році завдала державі збитків на 800 тис. дол. США. Таких розкрадань у держпідприємствах було і є дуже багато. Покарань за розкрадання – одиниці. Якщо державний контроль у цих підприємствах радикально не покращиться, то усі позитивні здобутки реформ в Україні будуть похоронені розкрадачами.

Реалізація пропонованих заходів потребує політичної волі правлячої еліти.



**МАРІАННА ІЛЬНИЦЬКА,**

*студентка кафедри державного управління (ОП «Публічне управління та адміністрування») Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**MARIANNA ILNYTSKA,**

*student of the Department of Public Administration (specialty «Public Management and Administration») of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University*

*Науковий керівник: Наталія Лікарчук, д.п.н., професорка, професорка кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## **ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА**

### **INTERACTION OF LOCAL GOVERNMENT AND CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS**

The article is devoted to a theoretical and applied analysis of the interaction of local government bodies and civil society institutions.

The analysis of normative legal acts, which were developed for the effective development of civil society in Ukraine and the promotion of the formation of the relevant state policy, was carried out.

The specifics of the activity of civil society institutions in the state administration system are characterized, in particular, through the tools of participation.

A number of theoretical, methodical and practical provisions regarding the development and functioning of civil society in Ukraine have been formed. In particular, the issue of the essence of the legal basis for the interaction of local self-government bodies and civil society institutions through participation tools has been revealed.

**Keywords:** civil society, state, local government, institutions of civil society, interaction of government and society, tools of participation, local government bodies.

Однією з основних характеристик сучасної держави є концепція єдності та взаємодії між громадянським суспільством та органами державної влади та місцевого самоврядування, які розробляють та реалізують державну політику. В основі цієї взаємодії є прямі суспільні інтереси.

За останні роки уряди різних держав, зокрема, і України переглянули своє ставлення та розуміння про функціонування громадянського суспільства. Основною метою є забезпечення громадської участі в процесі прийняття управлінських рішень, а також удосконалення державної політики у різних сферах суспільного життя. Після Помаранчевої революції у 2004 році і Революції Гідності у 2014 році, з початком інтеграції в європейський та євроатлантичний цивілізаційний простір, та в умовах воєнного стану в Україні важливим постає питання кардинального переформатування взаємовідносин органів влади та громадянського суспільства. Це є важливим та нагальним запитом суспільства.

Демократичний розвиток держави залежить від партнерської взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства. Партнерство між державою та суспільством є дуже важливою ознакою реалізації демократичних цінностей. Проблема взаємодії влади та громади є однією з найголовніших, від якої залежить політична і правова стабільність демократії в країні. Процес формування громадянського суспільства в Україні був і є динамічним. Незважаючи на це, цей процес потребує, в першу чергу, зусиль від громадськості щоб його підтримувати, відтворювати і розвивати. [1]

Місцеве самоврядування являє собою складний механізм, який складається з органів місцевого самоврядування та місцевих органів державної виконавчої влади на певній території. Ці органи, в свою чергу, є частиною державного механізму управління. Соціальне призначення влади полягає в тому, що за її допомогою досягають певної мети, уможлиблюється виконання окремих функцій на користь соціальної системи, встановлюються відповідні відносини

між людьми та їх групами. Влада дає змогу виражати інтереси людей: суспільні, групові та індивідуальні. [2]

Для формування та реалізації державного управління у державах з розвинутою демократією залучають громадян та їх об'єднання. Це допомагає звільнити державу від реалізації окремих надмірно обтяжливих для неї соціальних завдань із збереженням високих соціальних стандартів для населення, а також забезпечити реалізацію публічно-правових рішень, підвищити їхню якість шляхом врахування потреб населення. Важливим елементом будь-якої демократичної держави є активне та розвинене громадянське суспільство. Громадянське суспільство впливає на впровадження нагальних суспільних змін і належного урядування, на вирішення питань місцевого самоврядування, на управління державними справами, реалізацію ефективної державної політики у різних сферах тощо.

Влада через певний механізм може бути реалізована членами суспільства. Саме органи місцевого самоврядування виражають інтереси усіх членів громади. Самоврядування, це коли громадяни через такі органи реалізують свої права, надані їм Конституцією. [3]

Громадянське суспільство визначає зміст державної влади, а державна влада, в свою чергу, впливає на розвиток громадянського суспільства. Держава не може розвиватися без вільного формування та розвитку громадянського суспільства. Якщо громадянське суспільство є слабким та нерозвиненим, це штовхає владу до узурпації його прав. У таких випадках держава перебирає на себе окрім своїх функцій ще й функції громадянського суспільства. Коли це стається, то громадянське суспільство виконує тільки державні рішення. [4]

Взаємодія держави та громадянського суспільства визначається в тому, що громадянське суспільство не може існувати поза державою, воно є соціальною основою держави; держава охороняє та захищає життя, здоров'я та безпеку громадян, а громадянське суспільство, в свою чергу, не дозволяє їй втручатися в приватні інтереси громадян; громадянське суспільство має вплив на формування та роботу державних органів у власних інтересах; громадянське суспільство через об'єднання, партії, вибори та представницькі органи влади взаємодіє з державою.

Серед всіх реформ, які започатковані в Україні, реформа децентралізації делегує деякі повноваження державних органів та органів місцевого самоврядування, що допомагає ефективніше здійснювати свою діяльність. Держава зосереджується на регіональному розвитку та залученню громадян до безпосередньої участі. Взаємодія органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства здійснюється із залученням громадськості. Місцеве самоврядування є найбільш ефективною формою участі громадян у вирішенні питань місцевого значення.

Засади формування та функціонування органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства закріплені в Конституції України, зокрема в статтях 35, 37, 40 та 140-146 [5]; Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» (передбачає сприяння органам місцевого самоврядування у роботі інститутів громадянського суспільства у різних сферах життєдіяльності) [6]; Законі України «Про політичні партії в Україні» (про участь у виборах до органів місцевого самоврядування) [7]; Законі України «Про свободу совісті та релігійні організації» (про державний контроль за діяльністю релігійних та інших організацій) [8]; Законі України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» (про право профспілок на захист прав та інтересів членів профспілок, захисту прав громадян на працю та здійснення громадського контролю за додержанням законодавства про працю) [9]; Законі України «Про органи самоорганізації населення» (про повноваження органу самоорганізації населення та гарантії його діяльності) [10] тощо.

Аналізуючи законодавство, яке регулює взаємодію між органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства є такі головні аспекти: право громадян бути обраними на місцевих виборах у органи місцевого самоврядування; участь інститутів громадянського суспільства у розробці управлінських рішень, програм та стратегій;

право представляти і захищати права та інтереси членів інститутів громадянського суспільства в органах місцевого самоврядування; сприяння органам місцевого самоврядування у роботі інститутів громадянського суспільства тощо.

Головним нормативно-правовим актом у сфері розвитку взаємодії між органами місцевого самоврядування та організаціями громадянського суспільства є Указ Президента України «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні». Зазначеним Указом затверджено Стратегію державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та відповідний план заходів щодо її реалізації. [11]

Метою ухвалення цієї Стратегії було підвищення ролі громадянського суспільства в різних сферах діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, налагодження ефективного діалогу між органами влади та інститутами громадянського суспільства, а також створення державою сприятливих умов для розвитку громадянського суспільства, різних форм демократії участі громадськості в ухваленні суспільно-важливих управлінських рішень. Ключовими аспектами національної стратегії є партисипативна демократія, стійкість організацій громадянського суспільства, створення сприятливих умов розвитку та діяльності організацій громадянського суспільства.

Аналіз виконання заходів з реалізації Стратегії свідчить про те, що актуальними питаннями залишається: розширення сфер співпраці органів державної влади з організаціями громадянського суспільства у наданні соціальних, аналітичних, юридичних та інших послуг; подальший розвиток демократії участі, збільшення можливостей для фінансування ініціатив інститутів громадянського суспільства з боку держави на прозорих та відкритих засадах; відзначення кращих практик взаємодії організацій громадянського суспільства із органами влади тощо. [12]

Громадянське суспільство відіграє важливу роль у розбудові та зміцненні демократичних процесів в Україні. Демократії ґрунтуються на створенні дієвих інститутів, які поважають верховенство права, реагують на потребу населення і підзвітні йому та органам державної влади. Ефективність участі інститутів громадянського суспільства залежить від прийняття відповідних нормативно-правових актів та активності громадськості. [13]

Задля утвердження конструктивної та ефективної взаємодії держави та громадянського суспільства, а також з метою досягнення конкретних результатів у співпраці з громадськістю та забезпечення належного урядування, органами місцевого самоврядування затверджуються відповідні плани заходів, які спрямовані на формування ефективної моделі взаємодії громади з міською владою, зокрема: заходи, спрямовані на забезпечення інформаційної відкритості з боку міської влади, вчасне інформування про підготовку проектів рішень; заходи щодо забезпечення результативності процедур консультацій з громадськістю, громадського контролю, громадських експертиз; стимулювання громадської активності, підвищення громадянської компетентності, зокрема спеціалізованих навичок взаємодії з органами влади та обізнаності щодо визначених законодавством процедур тощо.

Поряд з традиційними формами участі, такими як громадська експертиза та консультації з громадськістю, зараз активно вживаються новітні інформаційно-комунікативні технології, а саме: різноманітні форми електронної участі громадськості в процесах формування та реалізації державної політики. Саме тому в окремих завданнях відповідних програм активно використовуються моделі електронної участі громадян у процесі реалізації заходів або прийняття рішень.

Ефективне впровадження в Україні європейських принципів належного урядування сприятиме більшій легітимності та ефективності прийнятих управлінських рішень, поінформованості громадськості діяльності органів державної влади, а також зможе підвищити ініціативність та самостійність інститутів громадянського суспільства.

Реформування та удосконалення нормативних актів щодо взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства є важливим елементом успішності місцевого самовря-

дування, що в свою чергу дасть змогу залучити громадян до розвитку території, вироблення, ухвалення та реалізації ефективних управлінських рішень.

Для забезпечення демократизації механізмів громадської участі, органи державної влади мають створити відповідні умови для активної участі інститутів громадянського суспільства у виробленні державної політики. Удосконалення механізмів інструментів участі дозволить дати потужний імпульс для досягнення європейських стандартів життя у наших містах.

Отже, державна політика у сфері сприяння розвитку громадянського суспільства потребує удосконалення механізмів її реалізації, зокрема, в частині посилення координації між інститутами громадянського суспільства та органами місцевого самоврядування на регіональному рівні, належного виконання заходів та моніторингу їх результатів.

### Список використаних джерел

1. Бойчук М. А. Влада і громадянське суспільство: механізми взаємодії: Монографія. К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2007. с. 21-34
2. Політологічний словник: навч. Посіб. Для студ. Вищ. Навч. Закл./ За ред. М. Ф. Головатого та О. В. Антонюка. К.: МАУП, 2005. с. 116
3. Камінська. Н. В. Місцеве самоврядування: теоретико-історичний і порівняльно-правовий аналіз [Текст]: навч. посіб. / Н. В. Камінська. – К. : КНТ, 2010. с. 8
4. Славна О. Громадянське суспільство як основа розвитку правової держави в контексті конституційної реформи. *Інтернаука. Серія: Юридичні науки.* 2017 № 1 с. 16-19.
5. Конституція України <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
6. Закон України «Про місцеве самоврядування» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
7. Закон України «Про політичні партії в Україні» Про політичні партії в Україні | від 05.04.2001 № 2365-III ([rada.gov.ua](http://rada.gov.ua))
8. Закон України «Про свободу совісті та релігійні організації» Про свободу совісті та реліг. | від 23.04.1991 № 987-XII ([rada.gov.ua](http://rada.gov.ua))
9. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» Про професійні спілки, їх п... | від 15.09.1999 № 1045-XIV ([rada.gov.ua](http://rada.gov.ua))
10. Закон України «Про органи самоорганізації населення» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text>
11. Указ Президента України від 26 лютого 2016 року № 68 «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2016#Text>
12. Указ Президента України від 24 березня 2012 року № 212 «Про Стратегію державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та першочергові заходи щодо її реалізації» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/212/2012#Text>
13. Указ Президента України від 07.09.2021 № 487/2021 «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>

**ОЛЕКСАНДР КАПІТОНЕНКО,**

*аспірант кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**OLEKSANDR KAPITONENKO,**

*postgraduate of Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0003-2024-2149>*

*Науковий керівник: Ольга Берданова, к.е.н., доцентка, доцентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## **РОЛЬ АКТИВНОЇ ГРОМАДИ ТА БІЗНЕС-СПІЛЬНОТ У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

### **THE ROLE OF ACTIVE COMMUNITY AND BUSINESS COMMUNITIES IN THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES**

The modern stage of development of the Public Administration system requires all its subjects to increase the efficiency of their activities based on the introduction of modern management approaches. Problems in the conditions of martial law and the emergence of unpredictable crisis phenomena require the search for additional opportunities and the establishment of partnership relations between key institutions of the state, business and the public. Therefore, an indispensable condition is the development of the concept of integrated development of territories, a strategic planning document that defines long-term, inter-institutional, spatial and socio-economic priorities for the sustainable development of communities. The data from this document will be the starting point for the development of urban planning documentation at the local level in the form of comprehensive spatial development plans, and direct participation in this, in addition to local self-government bodies, representatives of business and civil society.

**Keywords:** post-war recovery, development of territorial communities, spatial development, territory planning, concept of integrated development.

Сучасний етап розвитку системи публічного управління вимагає від усіх її суб'єктів підвищення ефективності їх діяльності на основі впровадження сучасних управлінських підходів. Проблеми громад в умовах військового стану та виникнення непередбачуваних кризових явищ вимагають пошуку додаткових можливостей та налагодження партнерських відносин між ключовими інституціями влади, бізнесу та громадськості. Тож невід'ємною умовою є розроблення концепції інтегрованого розвитку територій документу стратегічного планування, що визначає довгострокові, між інституційні, просторові та соціально-економічні пріоритети сталого розвитку громад [1]. Дані з цього документу будуть вихідними для розробки містобудівної документації на місцевому рівні у вигляді комплексних планів просторового розвитку при безпосередній участі у цьому процесі, окрім органів місцевого самоврядування, представників бізнесу і громадськості.

Прийнятні умови життєдіяльності людини безпосередньо залежать від умов її безпечного перебування у навколишньому середовищі, її громадської активності в процесах прийняття управлінських рішень. Як відомо, реформа місцевого самоврядування та децентралізація влади передбачає передачу більших повноважень і ресурсів на рівень територіальних громад [2]. Тобто повноваження передаються на найближчий до людей рівень управління, що сприяє побудові простої та логічної системи місцевого самоврядування, яка здатна забезпечити комфортне та безпечне життя громадян. Тому одним з найважливіших стратегічних завдань для подальшого піднесення всієї держави є формування можливостей для участі громадян у плануванні розвитку своїх громад.

Слід зазначити, що сутність створення концепції інтегрованого розвитку полягає в обґрунтуванні цілей та шляхів їх досягнення на основі формулювання комплексу завдань і



робіт; визначенні ефективних методів, способів і ресурсів усіх видів, необхідних для виконання цих завдань, та встановленні їх взаємозв'язку. Більшість науковців та практиків сходяться на думці, що планування є важливим процесом для ефективної роботи та управління, а комплексне планування необхідне для всіх інституцій. У широкому розумінні комплексне планування – це організаційно-управлінська діяльність, яка встановлює пріоритети, фокусує енергію та ресурси, посилює функціональність, забезпечує спільну роботу зацікавлених сторін, спрямовану на досягнення спільних цілей, встановлює згоду щодо запланованих цілей/результатів, а також оцінює та коригує курс дій відповідно до зміни ендогенного та екзогенного середовища. Тому планування є потужним методом системної діяльності з об'єднання зусиль активної громади, бізнес-спільноти та влади для створення партнерства, яке стимулює формування сприятливого бізнес-клімату та зростання конкурентоспроможності для успішного розвитку бізнесу та залучення інвестицій для вирішення питань, пов'язаних із забезпеченням гідного рівня життя всіх мешканців громади. У цьому сенсі влада та активна громада є рушіями створення сприятливих умов для розвитку, а якісно підготовлена концепція інтегрованого розвитку та прийнятий план просторового розвитку допомагає території досягти конкурентних переваг [3].

Незадоволеність існуючим станом є початком шляху до змін. Як відомо, внесення пропозицій щодо напрямків розвитку (від культурного до економічного), які включаються в концепцію інтегрованого розвитку території, має відбуватися знизу вгору. Водночас, на цей процес суттєво впливають різні фактори: військові дії, глобальні епідемії, економічні кризи тощо. Тому тут важливо звернути особливу увагу на сучасні виклики, які впливають на всі рівні публічного управління. Безперечно, важливу роль у розширенні можливостей розвитку громад може відігравати єдність ключових інституцій. Для такої єдності необхідно пройти через кризу довіри, яка, на жаль, виступає суттєвою перешкодою в процесі співпраці. Звідси можна підсумувати актуальну важливість побудови партнерських відносин на різних рівнях публічного управління з активною громадою та бізнес-спільнотами.

### Список використаних джерел

1. Порядок формування концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади. URL: <https://www.minregion.gov.ua/base-law/grom-convers/elektronni-konsultatsiyi-z-gromadskisty/proekt-nakazu-minregionu-pro-zatverdzhennya-poryadku-formuvannya-konczepczyi-integrovanogo-rozvytku-terytoriyi-terytorialnoyi-gromady/attachment/poryadok-formuvannya-konczepczyi-integrovanogo-rozvytku-terytoriyi-terytorialnoyi-gromady/>
2. Сидоренко, В. В. Система захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру. Глобальні цілі сталого розвитку – світова безпека, соціально-економічні та екологічні прояви, можливості активізації партнерства: тези доповідей здобувачів вищої освіти денної та заочної форм навчання за результатами щорічного тематичного «круглого столу» на обліково-фінансовому факультеті. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет. с. 49-51 URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/8205>.
3. Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко (2015) Планування розвитку територіальних громад. Посібник для посадових осіб органів місцевого самоврядування. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К., ТОВ «ВНА ЕНТЕРПРАЙЗ». 256 р.

**ЯРОСЛАВ КАСЬЯНИУК,**

*студент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**YAROSLAV KASIANIUK,**

*student of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*Науковий керівник: **Наталія Гринчук**, к.е.н., доцентка, доцентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## **ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ ГАЛУЗІ**

### **PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE ENERGY INDUSTRY**

The public-private partnership is considered as an effective compensatory mechanism for the shortage of funds for the development of energy infrastructure, activation of energy saving and energy efficiency processes.

It is considered expedient to develop this approach in Ukraine. Basic funds should be owned by the state as much as possible. It is clear that today a significant number of really profitable objects have already been transferred to private ownership, but it seems wrong to continue this trend.

The energy sector of Ukraine has been in a state of war since 2014, therefore, from February 24, 2022, with a full-scale invasion of the territory of Ukraine, certain solutions have already been worked out in the territories of Ukraine, where active hostilities were previously conducted, and temporarily occupied territories. At the same time, the Ukrainian energy industry faced a list of new, even more threatening challenges.

**Keywords:** public-private partnership, unified energy system, electricity export, energy saving, energy efficiency, concession.

Конкурентний розвиток країни неможливий без енергоефективного виробництва та збалансованого використання енергетичних ресурсів шляхом енергозбереження. Тому основними напрямками реформування економіки країни мають стати *одночасно здійснювані цільові масштабні принципово нові структурні зміни:*

а) масове підвищення енергоефективності підприємств та державних об'єктів критичної інфраструктури;

б) формування та розвиток ринків енергетичних ресурсів;

в) диверсифікація джерел та каналів енергопостачання;

г) збільшення використання альтернативних джерел енергії та видів палива;

д) побудова нової державної політики регулювання стандартизації та стимулювання державно-приватного партнерства в напрямку енергозбереження та енергоефективності [1].

На сьогодні важливість енергетичної інфраструктури, яку традиційно відносили до критичної інфраструктури, значно зросла під впливом:

а) зміни вагомості стійкості функціонування системи енергозабезпечення;

б) зростання світової торгівлі енергоресурсами;

в) зміни масштабу енергетичної інфраструктури, транскордонних мереж;

г) використання енергетичних ресурсів та енергетичної інфраструктури окремими країнами як інструменти геополітичної боротьби.

Водночас, в Україні існують проблеми фінансування енергозберігаючих заходів, вибору напрямів підтримки проектів енергозбереження, нестачі фахівців із означених проблем тощо. Саме тому державно-приватне партнерство (далі – ДПП) в більшості країн розглядається як ефективний компенсаторний механізм дефіциту коштів для розвитку енергетичної інфраструктури, активізування процесів енергозбереження та енергоефективності [4].

**Корисні ідеї розвитку ДПП в енергетичній галузі, можуть бути запозичені із західноєвропейської практики.** Так, наприклад, у Франції створено базову модель концесії («французьку модель»), яка передбачає виключення приватизації концесіонером державного або муніципального майна, що передається йому в концесію, та комплексним характером концесії (коли концесіонеру доручається і розробка концесії, і реалізація заходів, необхідних для створення або модернізації інфраструктурних об'єктів та їх експлуатації).

Вбачається доцільним розвиток в Україні саме даного підходу. Основні фонди мають бути максимально приналежними державі. Зрозуміло, що на сьогодні значну кількість дійсно прибуткових об'єктів вже передано до приватної власності, але видається невірним продовжувати цю тенденцію. Окремо слід відзначити особливу роль контролю та недопущення зловживань у сфері ДПП.

Має бути закріплено процедуру обов'язкової участі у розгляді та затвердженні контрактів на громадські роботи представників опозиції та Генеральної дирекції з питань конкуренції та споживання.

Подібний підхід також вважається виваженим: саме подібна процедура може стати в українських реаліях певним механізмом «стримань та противаг», який дозволить уникнути зловживань під час ДПП. Разом із тим, має бути розроблена і процедура, за якою окремі суб'єкти будуть позбавлені можливості блокування прийняття рішення при визначенні умов того чи іншого проекту партнерства [8].

Метаздійснення ДПП для реалізації проекту «Енергетичний міст «Україна – Європейський Союз» (далі – ЄС) полягала у створенні умов для інтеграції об'єднаної енергетичної системи України до європейської енергосистеми ENTSO-E за рахунок забезпечення експорту електричної енергії з енергоблока №2 Хмельницької АЕС до країн Європейського Союзу та створення на цій основі механізму фінансового забезпечення розвитку генерувальних потужностей атомної енергетики. Досягнення зазначеної мети має здійснюватися шляхом: розширення «Бурштинського енергоострову» (включення до нього енергоблока №2 Хмельницької АЕС (Хмельницький регіон), підстанції 750/330 кВ «Західноукраїнська» та міждержавної електричної мережі ПЛ-750 кВ «Хмельницька АЕС – Жешув (Польща) [2, 6].

Енергетика України перебуває в стані війни з 2014 року, тому з 24-го лютого 2022 року з повномасштабним вторгненням на територію України певні рішення були вже відпрацьовані на територіях України, де раніше велися активні бойові дії та тимчасово окупованих територіях. В той же час, українська енергетика зустрілася з переліком нових, ще більш загрозливих викликів [7, 8].

З 24 лютого, за кілька годин до російського вторгнення, Об'єднана енергосистема України разом із молдовською енергосистемою планово перейшла в ізолюваний режим. Після успішного тестування на тлі військової агресії росії наша країна відмовилася знову під'єднуватися до енергосистем росії та білорусі.

У сфері енергетики з 24-го лютого 2022 року було запроваджено ряд регуляторних змін, покликаних стабілізувати галузь та вирішити критичні проблеми. З 16 березня 2022 року Енергетична Система Континентальної Європи та Об'єднана енергетична системи (далі – ОЕС) України працюють синхронно.

30 червня 2022 року розпочалися комерційні продажі електроенергії до країн ЄС на рівні 100 МВт (Румунія, і пізніше до Словаччини). З 30 липня обсяг збільшено до 250 МВт, додатково до експорту 210 МВт у Польщу.

*Отже, Україна може бути надійним партнером Європи на шляху до декарбонізації та зменшення залежності від викопного палива. Збільшення експорту електроенергії з України до Європи може бути вигідним для обох сторін. Сьогодні зусилля обох сторін повинні бути спрямовані на збільшення обсягів такого експорту [5].*

Нова реформа державно-приватного партнерства, яка була анонсована та представлена Національною інвестиційною радою при Президентові України, є важливим елементом відновлення України після війни.

Реформа розроблена за участю українських та іноземних експертів, науковців, представників бізнесу. У парламенті вже зареєстровано відповідний нормативно-правовий акт – проект Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій за механізмом державно-приватного партнерства для прискорення відновлення зруйнованих війною об'єктів та нових об'єктів».

Запропонований законопроект вирішує одразу декілька проблем реалізації проектів державно-приватного партнерства, а саме – спрощення процедур, закріплення фінансових гарантій у законодавстві, що в свою чергу дасть можливість не лише відновити зруйновану інфраструктуру в стислі терміни, а й дати поштовх економіці України через запуск виробництва та створення нових робочих місць, а також розвинути взаємовигідні відносини з бізнес-спільнотою та забезпечити українське суспільство справді якісними, сучасними, інноваційними послугами – цей механізм стане чудовою можливістю для інвесторів в Україні.

### Список використаних джерел

1. Ахромкін А.О., Ахромкін А.Є., Імплементация державно-приватного партнерства в регіональній енергетичній політиці. *Економіка та право*. 2019. № 2 (53). С. 115-125.
2. Висновок Міністерства енергетики та вугільної промисловості за результатами аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства «Енергетичний міст «Україна – Європейський Союз». URL: <http://www.me.gov.ua/Rocaments>.
3. Дзядикевич Ю.В. Організаційно-економічний механізм енергозбереження: монографія/ Ю.В. Дзядикевич, В.Я. Брич, В.В. Джеджула, Р.Б. Гевко, та ін. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 154 с.
4. Енергоефективність як ресурс інноваційного розвитку: Національна доповідь про стан та перспективи реалізації державної політики енергоефективності / С.Ф. Єрмілов, В.М. Геєць, Ю.П. Яценко, В.В. Григоровський, В.Е. Лір. К.: НАЕР, 2009. 93с.
5. Манжул І. Державно-приватне партнерство в енергетичній галузі: *Юридичний вісник*, 2020. № 4. С. 51-57.
6. Нікітін А., Милостива І. Державно-приватне партнерство в енергетиці: URL: <http://yur-gazeta.com/publications/practice/energetcheprovo/dpp-v-energetici-chogo-v-zakonodavchiy-sferi.html>.
7. Оновлення Енергетичної стратегії України на період до 2030 р. / Міненергетики та вугіл. пром-сті України. URL: [mre.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=222032](http://mre.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=222032).
8. Токунова А. Державно-приватне партнерство в енергетиці: декілька «корисностей» з ЄС. URL: [blog.liga.net](http://blog.liga.net).

**ОЛЕНА КНЯЗЄВА,**

*к.соц.н., доцентка кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»*

**OLENA KNIAZIEVA,**

*Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Local Self-Government and Territorial Development of the Educational and Scientific Institute of Public Service and Management of the National University «Odesa Polytechnic»  
<https://orcid.org/0000-0001-5625-768X>*

## **ДОВІРА ДО ВЛАДИ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

### **CONFIDENCE IN THE AUTHORITY IN CRISIS SITUATIONS AND UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE**

The problem of trust in various social institutions is becoming one of the most urgent in Ukraine today in the conditions of war. Recent research in various post-conflict countries suggests that satisfaction with public services is a strong predictor of trust in local government, and that the demonstration of concern by local government is an important but neglected factor that mediates the relationship between government and social trust. A lack of public trust in post-conflict mechanisms and institutional processes can hinder recovery and allow rogue groups to pursue their nefarious agendas. Public control over public construction activities is of primary importance. The lack of civic and political activism, public participation and social mobilization can leave a huge space for manipulators, making the post-conflict country vulnerable to clashes between interest groups. However, trust can only be gained through efforts based on public participation, integrity, transparency and the demonstration of objectivity in practice. The presentation of these ingredients in practice can strengthen public trust in the state apparatus and leadership, strengthen public support and suppress the monopoly of interest groups. As a result, the state is able to move towards a strong world, stability and prosperity.

**Keywords:** trust, power, military conflict, post-conflict situation.

Проблема довіри до різних соціальних інститутів стає однією з найбільш актуальних в Україні сьогодні в умовах війни. Несподівані зміни не на краще у різних сферах життя підривають довіру людей до суспільних інститутів, що відповідно несе деструктивний вплив на функціонування окремих сфер суспільно-політичного життя. Загалом низький рівень соціальної довіри порушує основи соціальних відносин, що негативно позначається на різних аспектах функціонування суспільства. Відтак актуальність вивчення проблематики соціальної довіри до органів публічної влади в сучасній Україні диктується необхідністю пошуку дієвих соціальних взаємодій і мінімізації ризиків в умовах сучасних соціально-економічних, політичних та безпекових викликів.

Багато вчених стверджують, що в розвинутих країнах ефективність влади є одним із головних факторів, що визначають довіру до влади. Стверджується, що задовільна ефективність робить владу легітимною, що, у свою чергу, підвищує довіру до неї. Однак ці відносини можуть не зберігатися в постконфліктних державах з двох причин. По-перше, для цих країн високий рівень політичної легітимності, стабільності та державоздатності зазвичай недоступний. По-друге, через досвід війни, критичну ситуацію з безпекою та економічні труднощі люди, які живуть у постконфліктних країнах, ймовірно, матимуть інші переваги та пріоритети, ніж ті, що живуть у стабільних демократіях. З цих причин ще належить з'ясувати, наскільки взаємозв'язок між діяльністю влади та довірою до влади можна узагальнити для постконфліктних суспільств.

Останні дослідження в різних постконфліктних країнах свідчать, що задоволеність державними послугами є сильним предиктором довіри до місцевої влади, демонстрація стурбованості з боку місцевої влади є важливим, але не врахованим чинником, який опосередковує зв'язок між владою та соціальною довірою. Розвиток довіри – це еволюційний процес, який передбачає постійну оцінку та вивчення поведінки довірених осіб. З цієї причини реагування на потреби та вимоги місцевого населення є необхідним

кроком для створення позитивного досвіду, який підтримує зміну ставлення. Оскільки довіра також є афективним ставленням, а позитивні емоції зміцнюють довіру, прояв турботи також відіграє вирішальну роль у процесі побудови довіри і відбудови країни. Цей механізм особливо актуальний у постконфліктних державах, оскільки формування довіри є процесом, що залежить від шляху. Люди, які живуть у стабільних демократіях, як правило, вже мають певну, відносно стійку віру щодо владних інституцій. Навпаки, люди, які живуть у постконфліктних суспільствах, можуть бути більш готовими переглянути свої переконання щодо влади. Це робить взаємодію громадян і владу вирішальним чинником, який зменшує довіру в постконфліктному суспільстві. Зруйновані конфліктом країни зазвичай стикаються із загрозою повторного скочування до конфлікту та кваліфікуються як нестабільні держави. Грунтуючись на моделі дилеми безпеки американський дослідник Вонг показав, що можливість того, що противники зрештою експлуатуватимуть довіру, утворює критичний бар'єр для врегулювання громадянської війни [1].

Відсутність суспільної довіри до постконфліктних механізмів та інституційних процесів може завадити відновленню та дозволити шахрайським угрупованням переслідувати свої підступні плани. Відсутність довіри до політичних процесів, як-от вибори, може створити підстави для шахрайства на виборах, що може стати потенційною загрозою мирній передачі влади. Чим більше людей бере участь у політичній діяльності, тим легітимнішим стає кожен процес. Аналогічно об'єднання соціальних і політичних груп у конфліктні періоди може обмежити здатність держави об'єктивно здійснювати процеси реформування державних інститутів.

З іншого боку, припинення конфліктів та можливість мирного, справедливого суспільства вселяє надію та оптимізм. На думку всесвітньовідомого дослідника, Френсіса Фукуями, довіра діє як мастило, що полегшує як економічний обмін, так і політичну участь [2]. Громадськість постконфліктних суспільств починає вірити, що вони можуть жити в країні, яка дає їм шанс насолодитися миром, стабільністю, справедливістю, рівними можливостями та можливістю процвітання як особистості, так і суспільства. Пітер Блау в рамках своєї теорії обміну передбачає, що побудова довіри є процесом соціального обміну, в якому одна сторона відносин приносить користь іншій і прагне взаємності [3]. Державна система, що існує між надією та відчаєм, завжди потребує підтримки та довіри свого народу. Держава завжди потребує підтримки для виконання угод, укладених у рамках мирної угоди, що поклала край конфлікту, створює інститути, ініціює необхідні процеси реформ у всіх секторах і стримує руйнівні зусилля груп та окремих осіб, які намагаються загрожувати просуванню до миру та стабільності. Громадська довіра може вселити до державної та місцевої адміністрації істотну впевненість у прийнятті важких рішень. Такі процеси, як встановлення конституційних механізмів, вибори на державні посади, реформи сектору безпеки для встановлення монополії держави на застосування насильства та призначення необхідних людей у цивільну бюрократію, також вимагатимуть активної участі громадськості, нагляду, громадянської та політичної активності.

Суспільний контроль за діяльністю з державного будівництва має першорядне значення. Відсутність громадянської та політичної активності, громадської участі та соціальної мобілізації може залишити величезний простір для маніпуляторів, роблячи постконфліктну країну вразливою для зіткнень між заінтересованими групами. Проте довіру можна здобути лише зусиллями, заснованими на участі громадськості, сумлінності, прозорості та демонстрації об'єктивності у практиці. Презентація цих інгредієнтів на практиці може зміцнити суспільну довіру до державного апарату та керівництва, посилити громадську підтримку та придушити монополію груп інтересів. В результаті держава здатна рухатися до міцного світу, стабільності та процвітання.

На думку відомого соціолога Є. Головахи, «реальний шлях підвищення довіри у суспільстві – це послідовний перехід від контролю держави над суспільством і особистістю до послідовного контролю громадянського суспільства відносно державного апарату та його методів управління соціально-політичною сферою і економікою» [4, с. 10]. Таким чином,

можна говорити про необхідність участі громадян у формуванні і реалізації публічних політик, виконання громадянами функції контролінгу над діяльністю органів публічної влади. Це підвищить і рівень соціальної довіри до органів публічної влади, і буде ознакою розвитку громадянського суспільства.

#### Список використаних джерел

1. Wong, Pui-Hang. 2016. «How can political trust be built after civil wars? Evidence from post- conflict Sierra Leone.» *Journal of Peace Research*: 772-785.
2. Fukuyama, Francis. 2018. *Identity: The Demand for Dignity and the Politics of Resentment*. New
3. Blau, Peter M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
4. Общество без доверия/ Под редакцией Е.Головахи, Н.Костенко и С.Макеева. Киев: Институт социологии НАН Украины, 2014. 338 с.



**ЯРОСЛАВ КОЗАЧОК,**  
д. філол.н., професор

**YAROSLAV KOZACHOK,**  
Doctor of Philology, Professor

## ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВИМ САМОВРЯДУВАННЯМ СВОЇХ ПОВНОВАЖЕНЬ: ПРОБЛЕМИ РЕТРО- І ПЕРСПЕКТИВИ

### PECULIARITIES OF IMPLEMENTATION BY LOCAL SELF-GOVERNMENT OF ITS POWERS: PROBLEMS OF RETRO- AND PROSPECTS

Ukraine ratified the European Charter of Local Self-Government 25 years ago. But the reform is being implemented slowly. There is both evidence and reasons for this, mostly of a political nature. Frequent changes to the main provisions of the Constitution of Ukraine did not contribute to the implementation of the basic principles of local self-government.

Russian aggression stopped the reform.

But after the war, it must continue, taking into account the mistakes of the past period.

For further successful implementation of the local self-government reform, it is necessary to focus on three main factors:

- improvement of the legislative and regulatory framework;
- consolidation of the existing tax base for local self-government and the possibility of its expansion to exercise its powers;
- quality of management personnel and deputy corps of communities for the purpose of effective management and improvement of the quality of service provision.

The imbalance in this coordinate system will not allow deepening the reform of local self-government at both the local and state levels.

**Keywords:** local self-government, reform, tax base, charter, Constitution.

У січні 2023 року ми відзначимо 25 років з дня набуття чинності ратифікованої Україною «Європейської Хартії місцевого самоврядування», що свідчить про надзвичайно повільний рух у напрямку реалізації основних концептів системи, на якій базується економічне і соціальне благополуччя Європи. [2].

За чверть століття місцеве самоврядування реалізовувало свої повноваження згідно зі змінами, які зазнавала Конституція України, почергово двічі утверджуючи президентсько-парламентську і парламентсько-президентську модель управління.

Навіть на початку 90-х держава була ближчою до європейських норм та принципів самоврядування, коли керівників областей обирали прямим голосуванням.

Конституція України (1996) [3] в перехідних положеннях запровадила систему «делегованих повноважень», що унеможливило діяльність виконкомів при обласних радах, і основні повноваження були передані місцевим державним адміністраціям. Конституція закріпила президентсько-парламентську модель з усіма атрибутами.

Наступна спроба реалізації підписаної і ратифікованої Хартії була здійснена у 2005 році. Тисячі державних службовців пройшли стажування і навчання у Польщі, Литві, інших країнах ЄС, і були готовими до реалізації європейських принципів місцевого самоврядування в українських реаліях, але далі намірів реалізації не відбулося. Але навіть після внесення змін до Конституції і утвердження парламентсько-президентської моделі, реформа місцевого самоврядування не набула подальшого розвитку. Насамперед через недостатність податкової бази для реалізації своїх повноважень.

Основними причинами нереалізованості реформи на початку 2000-х, на нашу думку, були:

- відсутність політичної волі у керівництва держави реалізувати реформу;
- незбалансованість потреб, повноважень і можливостей органів місцевого самоврядування;
- недостатній медійний супровід та роз'яснювальна робота серед населення;
- потужний спротив місцевих адміністративних еліт;
- високий рівень економічного розвитку, коли еліти не бачили сенсу у реформі.



Після 2010 року чергові зміни до Конституції України [3] повернули жорстку президентську вертикаль і наступні роки поверталися до питання реформи місцевого самоврядування не було сенсу. Основні надходження концентрувалися в центрі, а потім у вигляді субвенцій та дотацій, поверталися на місця.

Зрозуміло, що їх було недостатньо для розвитку регіонів, і при цьому розквітала корупційна складова, бо конкретні посадовці вирішували куди їх спрямовувати. І найчастіше це відбувалося з політичних мотивів, оскільки карта електоральних уподобань була надзвичайно строкатою.

Реальна реформа розпочалася у 2016 році [1], складно, але розпочалася. І на сьогодні ми є свідками поетапного її впровадження. Це, мабуть, єдина успішна реформа, окрім, хіба, цифрової. Бо інші, як от: освітня, медична, пенсійна, реформа соціальної сфери тощо, не призвели до покращення якості наданих послуг.

Причина в тому, що всі вони орієнтовані на можливості бюджету, тому бюджетний дефіцит, скорочення видатків, зокрема на освіту, пенсії чи охорону здоров'я, навіть в довоєнних умовах, навряд чи можна достосувати до терміну реформи.

Реформа місцевого самоврядування інша за суттю. Вона дає можливості наповнювати місцевий бюджет і багато в чому її успішність залежить від рівня підготовки керівництва і якості депутатського корпусу, яких обирають. Саме через виборний механізм є можливість підвищити ефективність їх роботи.

На сьогодні, на нашу думку, законодавча та нормативно-правова база сприяють реалізації реформи. Але власне реформа тільки розпочалася і поки не привела до очікуваного результату. Поштовх до регіонального розвитку отримали лише за різними оцінками міжнародних експертів від 13% до 15% громад, в яких індекс податкової спроможності дозволяє планувати про розвиток.

Інші громади, як і колись, живуть в очікуванні дотацій і субвенцій. Коштів не вистачає. Більше того, Верховна Рада України і Кабінет Міністрів України все більше обов'язків з утримання соціальної інфраструктури покладають на місцеві бюджети. Відтак, масово оптимізуються (читай скорочуються) мережі закладів освіти і охорони здоров'я, що вкрай негативно позначається на якості життя в територіальних громадах. Як прикладу можна привести рішення про передачу ПТУ на утримання місцевих бюджетів, що спричинило фактичне знищення профтехосвіти і реальний дефіцит фахівців робітничих професій. А через кілька років, було прийнято діаметрально протилежне рішення про повернення до утримання ПТУ за рахунок державного бюджету. Але вже після того, як великі міста фактично освоїли землі та майно ПТУ, які перебували на території їх громад.

На жаль, війна унеможливила подальше просування реформи місцевого самоврядування. Але немає жодних сумнівів, що після перемоги ми повернемося до неї і, нарешті, завершимо законодавче унормування її основних етапів. Це своєрідне вікно можливостей для місцевого самоврядування.

Війна показала, що основою спротиву російській агресії стали Збройні Сили України і територіальні громади. Одні на полі бою, інші в тилу. Основний соціальний тягар винесло на своїх плечах місцеве самоврядування, прихистивши мільйони внутрішньо переміщених осіб. Це один з ключових аргументів на користь подальшого посилення повноважень органів місцевого самоврядування та розширення податкової бази для виконання своїх функцій.

Відтак, станом на сьогодні, очевидними є виклики, які постають перед місцевим самоврядуванням як інституцією, і перспектива, з урахуванням мінімізації викликів. Відновлення діяльності місцевого самоврядування після війни напряму залежатиме від урахування прорахунків у минулому. Тому за період, що залишився до перемоги, необхідно сконцентруватися саме на підготовчій роботі на різних рівнях: державному і місцевому.

Серед напрямків роботи слід, на нашу думку, акцентувати на:

Реалізацію наступного етапу реформи місцевого самоврядування в частині внесення змін до Конституції України одразу після закінчення війни, не зволікаючи.

Здійснення детального аудиту руйнувань та нанесених збитків від російської агресії в розрізі кожної громади, щоб отримати адекватні виплати репарацій. Бути готовим до цього і гаяти часу після перемоги.

Можливість збільшення бази оподаткування насамперед в частині відсотку ПДВ і податку на землю.

Законодавчу можливість примусового перегляду меж для тих територіальних громад, які за об'єктивними показниками не мають перспектив для розвитку, і в такий спосіб мінімізувати ризики, породжені принципом «добровільності», задекларованому на початку запровадження реформи місцевого самоврядування.

Застосування принцип відновлення громад і територій, в якому передбачено монополне право громаді розпоряджатися коштами на відновлення, за винятком загальнодержавних інфраструктурних проєктів.

Важливо усвідомити загальну логіку відновлення України в контексті структури економіки Європи і світу. Відбудова соціальної інфраструктури громад окремо від економічної складової немає сенсу.

Відновлення модель побратимства між громадами, містами і регіонами, задіявши в такий спосіб кошти міст-побратимів на відновлення.

Необхідність створення дієвої системи освіти для депутатів місцевих рад, мерів, голів громад, які не орієнтуються у своїх функціях. На сьогодні відповідна модель відсутня, методична допомога міжнародних організацій та асоціацій є спорадичною, а відтак малоефективною.

Таким чином, реформа місцевого самоврядування за чверть століття загалом набула специфічних національних ознак. очевидними стали як прорахунки і їх причини, так і подальші перспективи розвитку реформи МС.

Узагальнюючи наявний значний масив теоретичної і практичної інформації про місцеве самоврядування, для його подальшого успішного розвитку слід враховувати три основні фактори:

- удосконалення законодавчої і нормативної бази;
- закріплення за місцевим самоврядуванням існуючої бази оподаткування і можливість її розширення для реалізації своїх повноважень;
- якість керівних кадрів та депутатського корпусу громад з метою ефективного господарювання та підвищення якості надання послуг.

Дисбаланс у цій системі координат не дозволить поглиблювати реформу місцевого самоврядування як на місцевому, так і на державному рівні.

### Список використаних джерел

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL:[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text)
3. Конституція України URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

**ОЛЕКСАНДР КОРНІЄНКО,**

*перший заступник Голови Верховної Ради України, аспірант кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**OLEKSANDR KORNIENKO,**

*First Deputy Chairman of the Verkhovna Rada of Ukraine, postgraduate student of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0002-3318-0269>*

*Науковий керівник: Вікторія Колтун, д. держ. упр., професорка, завідувачка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## **НОРМАТИВНІ ДОКУМЕНТИ, ЯКІ МІСТЯТЬ ПРИНЦИПИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА РАДИ ЄВРОПИ ЩОДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

### **NORMATIVE DOCUMENTS THAT CONTAIN THE PRINCIPLES OF THE EUROPEAN UNION AND THE COUNCIL OF EUROPE IN THE FIELD OF BUILDING A SYSTEM OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES**

The submitted work analyzes the guarantees of support of local authorities in the situation that their activities are related to the functioning of the EU. Treaties and regulatory acts of the EU provide local authorities with resources, if the functioning of the EU depends on their activity, without having defined requirements for the structure of local self-government. The codification of norms that form the sphere of functioning of local self-government bodies is also supplemented by agreements of the Council of Europe, the vast majority of which are also ratified by the countries of the European Union. The analyzed agreements do not put forward requirements and prescriptions, instead, they have the form of a framework document, to help to facilitate implementation by participating countries. Today, the member states of the European Union and the Council of Europe, thanks to the international conditions, codified a wide basic list of norms and principles that suggest directions for the activities of local authorities.

**Keywords:** EU, local government, decentralization, sustainable development.

Процес реформ місцевого самоврядування в Україні збігся у часі та є взаємопов'язаним із процесом Євроінтеграції. Саме тому під час підготовки наступного етапу децентралізації владних повноважень, та підготовки до набуття статусу повноправного члена Європейського Союзу, важливо враховувати практику інших держав-учасниць ЄС. За час існування Європейського Союзу були розроблені численні стандарти, на яких будуються системи органів місцевої влади держав-членів ЄС. Наприклад у ст. 4 Договору про заснування Європейської Спільноти 1992 р., вказано: «Спільнота діє в межах повноважень, що їй надає їй цей Договір, та заради цілей, визначених в цьому Договорі. У сферах, що не належать до її виключної компетенції, Спільнота діє згідно з принципом субсидіарності лише тоді й у такому обсязі, коли держави-члени не можуть належним чином досягти мети запланованого заходу, натомість це краще здійснити на рівні Спільноти з огляду на масштаби чи результати запропонованих заходів» [1].

Іншим фундаментальним актом – Амстердамським договором від 1997 року розвинено й уточнено принципи субсидіарності й транспарентності. Визначено зобов'язання Європейської Комісії брати до уваги необхідність тягаря, фінансового або адміністративного, який лягає на спільноти, національні уряди, місцеві органи влади, економічних операторів та громадян, сприяти його мінімізації та відповідності цілям, які повинні бути досягнуті» [2]. Договори й нормативні акти ЄС ресурсно забезпечують місцеву владу, у разі, якщо від їхньої діяльності залежить функціонування ЄС, не маючи визначених вимог щодо конструкції місцевого самоврядування. Кодифікацію норм, які формують сферу функціонування органів місцевого самоврядування також доповнюють угоди Ради Європи, переважна більшість яких

ратифікується також країнами Європейського Союзу. Однією з фундаментальних угод, які визначають стандарти місцевого врядування є Європейська Хартія місцевого самоврядування (ЄХМС). Документ був ухвалений 15 жовтня 1985 р. та консолідує напрацювання Ради Європи фактично від часу самого її створення у 1949 році. Проте ратифікація Хартії усіма країнами-членами ЄС розтягнулася на майже 30 років [3]. Хартія встановлює необхідність впровадження стандартів: конституційного та законодавчого врегулювання, субсидіарності, демократизації, забезпечення прав людини, бюджетного вирівнювання, прозорості у прийнятті рішень владою. ЄХМС встановлює рамкові вимоги до організації місцевого самоврядування, натомість члени ЄС також керуються вузькоспеціалізованими актами, які загалом утворюють екосистему функціонування місцевої влади. Важливими документами, які підпадають під зазначену категорію, є Європейська Хартія регіональних мов та мов меншин, підписана у Страсбурзі, 5 листопада 1992 року, ратифікована Україною 15 травня 2003 р. Вказана Хартія забезпечує низку норм, направлених на охорону регіональних мов та мов меншин, які визначені як унікальна складова культурного середовища Європи [4, с.48].

Конвенція про участь іноземців у суспільному житті на місцевому рівні, яка підписана у Страсбурзі, 5 лютого 1992 року, ратифікована Україною 1 травня 1997 р. Базисом створення даного документу є реалії європейського сьогодення в якому необхідно не лише організувати проживання дедалі більшого числа іноземних громадян у побутовому плані, а й повноцінно включати їх у соціальні та політичні процеси, забезпечити можливість реалізації громадянських прав, участі в громадських обговореннях, гарантувати умови для культурної інтеграції [5]. Слід зауважити, що конвенція містить ряд положень, які викликали жваві дискусії серед місцевих еліт, на предмет їх своєчасності. Ряд країн вирішили відтермінувати імплементацію документа з метою підготовки заходів забезпечення культурної та економічної самобутності корінного населення, тому процес ратифікації розтягнувся на роки.

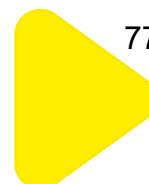
Побіжний огляд документів, що визначають політики місцевого самоврядування був би не повним без зазначення Європейської Хартії міст та Європейської хартії міст – II (Маніфест нової урбаністики), які були затверджені Конгресом місцевих і регіональних влад Ради Європи у 1992 та 2008 роках відповідно. Вказані хартії, як випливає з їх назви, створені Радою Європи з метою розробки політик, які б якісно поліпшили життя у містах. Створення таких документів цілком відповідало духу часу, адже бурхливий економічний розвиток вимагав швидкої перебудови європейських міст для можливості забезпечити експонентні показники процесу урбанізації з одночасним збереженням багатой архітектурної спадщини. До того ж зазначені документи значно посилювали суб'єктність міських громад. Права та принципи, на яких зосереджено текст Хартії: свобода пересування; охорона навколишнього середовища; збереження архітектурної спадщини міста; безпека; врахування потреб маломобільних груп населення; спорт та дозвілля; культурне середовище й різноманіття; економічний розвиток. Окремий важливий аспект хартій – забезпечення участі громадян у міському управлінні та плануванні: участь громадян у місцевому політичному житті забезпечується правом вільного і демократичного обрання своїх представників; участь громадян у місцевому політичному житті повинно бути ефективним на всіх рівнях місцевих, політичних і адміністративних структур [6].

Подальші міжнародні договори, які покликані вирішити новітні виклики у розвитку міст стали «Міста Європи на шляху до сталого розвитку» – Ольборзька та Лейпцизька хартії, підписані у 1994 та 2007 роках відповідно. З назви цих хартій стає очевидним, що їхнє наповнення закладає принципи сталого розвитку при плануванні міст та прийнятті рішень місцевою владою. Зокрема, суб'єкти підписання Хартій беруть на себе зобов'язання: розвивати інструменти збалансованого міського розвитку, забезпечувати подальше вдосконалення управлінських структур й створювати для цього необхідні умови на національному рівні; сприяти гармонійному просторовому розвитку на основі європейської поліцентричної урбаністичної системи [7].

Під час аналізу нормативних актів, які діють у країнах-членах ЄС та стосуються місцевого самоврядування, з'ясувалося, що більшість угод не висувають вимог та приписів, натомість мають форму рамкових документів із закріпленням прав громадян, визначають принципи функціонування місцевої влади, задля полегшення імплементації країнами-учасницями. На сьогодні країни-члени Європейського союзу та Ради Європи завдяки міжнародним угодам змогли кодифікувати широкий засадничий перелік норм та принципів, які визначають напрямки діяльності місцевої влади. Разом із тим Україною було ратифіковано ряд міжнародних угод навіть раніше дійсних держав-учасниць ЄС, та на практиці реалізація окремих положень потребує якіснішого підходу до впровадження. З цього можна зробити висновок, що у подальшому процесі державного будівництва варто зосередити увагу не тільки на процесі наближення законодавства України до законодавства ЄС, а і його безпосередній імплементації.

### Список використаних джерел

1. Договір про заснування Європейської Спільноти (Договір про заснування Європейського економічного співтовариства). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/994\\_017#Text](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/994_017#Text)
2. Мінгазутдінов І. О. Амстердамський договір 1997. Українська дипломатична енциклопедія: У 2-х т. / Редкол.: Л. В. Губерський (голова) та ін. К: Знання України, 2004. Т.1. 760с. ISBN 966-316-039-X
3. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/994_036#Text)
4. Гладій В. Місцеве самоврядування як ресурс політики євроінтеграції: досвід Вишеградської групи та перспективи України [Електронний ресурс]. Сайт Львівського національного університету ім. І. Франка. URL: [https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/03/dis\\_hladiy.pdf](https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/03/dis_hladiy.pdf)
5. Конвенція про участь іноземців у суспільному житті на місцевому рівні (укр/рос). URL: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994\\_318](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994_318)
6. European Urban Charter. [Electronic resource]. *Website of Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe*. F Mode of access. URL: <https://rm.coe.int/ref/CHARTE/URBAINE>
7. Aalborg Charter [Electronic resource]. *Informační Web Územního Plánování*. Oficiální portál F Mode of access.: URL: <https://portal.uur.cz/pdf/aalborg-charter-1994.pdf>



**ОКСАНА КОСТЮЧЕНКО,**

*студентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**OKSANA KOSTJUCHENKO,**

*student of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*Науковий керівник: Володимир Вакуленко, к.держ.упр., доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## **ЗГУРТОВАНІСТЬ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ЛОКАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ**

### **COHESION OF THE UNITED TERRITORIAL COMMUNITY AND ITS IMPACT ON THE FORMATION OF LOCAL IDENTITY**

The basis of development and growth of any territorial community is its residents. The urgency of the problem of building a cohesive community is well understood by representatives of local self-government bodies, active community members and ordinary citizens. To develop cohesion, it is necessary to conduct special activities that will help to understand, appreciate unique features, transform, give self-confidence, increase patriotism, pride in achievements. Having a community with an established identity is the key to its unique development and success. The main ways to increase cohesion in amalgamated communities are to involve as many people as possible in joint, interdependent activities, to form social (communicative) networks, and to teach communication skills. In order for cohesion to be effective, it is necessary that the residents of the ATC receive maximum pleasure from life. In this paper, attention is paid to the key features of a cohesive community, the development of local identity as the basis of cohesion, the ways of developing relationships between representatives of individual settlements within the ATC, as well as practical advice on how to increase social cohesion in society.

**Keywords:** cohesion, amalgamated territorial community, local identity.

Основою розвитку та зростання будь-якої територіальної громади є її мешканці. Актуальність проблеми побудови згуртованої громади добре розуміють не лише представники органів місцевого самоврядування та активні члени громад, а й пересічні громадяни, які проживають у селах, селищах, містах.

Згідно з поглядами основоположників концепції групової згуртованості – американських психологів К. Левіна, Л. Фестінгера, Д. Картрайта, А. Зандера та їх численних послідовників – групова згуртованість є своєрідною «результуючою» силою, яка утримує людей в групі [2].

В останні роки в літературі все більше уваги приділяється групам, які не є ні малими, де кожен член безпосередньо взаємодіє один з одним, ні великими – такими, що існують у суспільстві в масштабах і розвиваються за певними соціально-психологічними законами. Вони є суб'єктами діяльності, їх об'єднує спільна потреба-мета, і такі групи здатні приймати відносно самостійні рішення щодо реалізації потреб у споживанні та виробництві, включаючи створення певних матеріальних та інформаційно-ідеальних цінностей оточуючого ціннісного середовища [4].

Такий підхід дозволяє розглядати об'єднану територіальну громаду як велике групове утворення, де ключовим фактором згуртованості є рівень її інтеграції, що характеризує здатність місцевих жителів до спільної діяльності.

Зазвичай, коли людина ідентифікує себе з місцевою громадою, вона розглядає цінності та поведінку, характерні для цієї місцевості, як найбільш раціональний спосіб відображення соціальної реальності, реагування на неї та взаємодії з нею. Локальна ідентичність, як загальне відчуття самоідентифікації та життя з життям своєї громади, може бути реалізована через ідентифікацію з окремими елементами. Існує багато елементів, які можуть стати «родзинкою» території.

Соціально-економічний стан різних сіл в муніципалітеті може суттєво відрізнятись один від одного. Науковці, які досліджують це питання, також стверджують, що «соціальна політика, побудована на принципах надання соціальної допомоги та субсидій, неминуче породжує так звані «орендні відносини» серед населення, що проявляється у втраті соціальної ініціативи та невиправданих очікуваннях людей щодо спроможності держави задовольнити їхні потреби» [3]. Тому зміни можуть зустрічати опір, але його можна подолати за допомогою конкретних заходів.

Поширення інформації є ключовим. Про майбутні зміни треба повідомити якомога раніше. Це може бути зроблено шляхом індивідуальних обговорень, конференцій, презентацій, меморандумів, звітів, інформаційних бюлетенів тощо. Однак будь-яка діяльність з підвищення обізнаності має будуватися на основі взаємної довіри, а не на принципі «вони нам сказали».

Заохочення участі громади. Треба заохочувати людей до участі в проєктах місцевого розвитку, сприяти обговоренню питань, що впливають на життя мешканців, залучати громадян до надання власних ініціатив та їх реалізації. Найкращі громадські ініціативи варто заохочувати нагородами, подяками тощо.

Переговори та домовленості. При впровадженні змін цілком очевидно, що не всі зможуть отримати певні пільги, преференції тощо [1].

Універсальних правил побудови згуртованої громади не існує, хоча багато лідерів нових ОТГ висловлюють бажання мати таку готову інструкцію для використання. Є певні напрямки, елементи побудови, принципи проєктування, кращі світові приклади – але їх неможливо скопіювати і клонувати.

Існує кілька підходів для посилення згуртованості територіальної громадами. Зупинимося на трьох з них, які, на мою думку, будуть найбільш дієві.

Залучення якомога більшої кількості людей до спільної, взаємозалежної діяльності. Головним інтегратором будь-якої групи є спільна діяльність її членів. Прикладами спільної діяльності є організація короткострокових заходів, таких як суботники, фестивалі (музичні, народної творчості, регіональної кулінарної спадщини тощо), виставки та ярмарки, свята, відновлення історичних пам'яток та рекреаційних зон.

Створення соціальних (комунікативних) мереж. Для створення комунікативних мереж необхідні спеціальні місця для спілкування, які б відповідали запитам та інтересам різних верств населення в ОТГ – віковим, соціальним, гендерним тощо.

Потребує підвищення рівень комунікативної компетентності. З метою набуття комунікативних знань, умінь та навичок, необхідних для ефективною комунікації, необхідно вибудувати систему заходів, що включає тренінги, семінари для активних членів громади та молоді з розвитку комунікативної компетентності, висловлення власної думки, ведення дискусії, дебатів, ділових переговорів, поведінки в конфліктних ситуаціях тощо.

При об'єднанні громад змінюються не лише межі, а й відносини між окремими населеними пунктами та членами громади. Створення позитивного соціально-психологічного клімату стає важливим завданням для органів місцевого самоврядування в умовах змін. Без згуртованості суспільство не може розвиватися економічно чи залучати інвестиції. Люди формують солідарну відповідальність, коли їх об'єднує спільний зв'язок.

#### Список використаних джерел

1. Бевзенко Л. Стили жизни переходного общества. К. : Институт социологии НАН Украины, 2008. 144 с.
2. Коваленко А.Б., Корнев М.Н. Соціальна психологія: Підручник. К. : Либідь, 1995. 304 с.
3. Циба В.Т. Теоретичні засади соціальної психології: системний підхід: монографія. К. : Університет «Україна», 2011. 359 с.
4. Швалб Ю.М. Психологічна структура складних життєвих обставин. Особистість як суб'єкт подолання кризових ситуацій: психологічна теорія і практика. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. С. 20-39

**ОЛЕКСАНДР КОЧЕРГА,**

*аспірант кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**OLEKSANDR KOCHERHA,**

*Postgraduate student Primary Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0003-3482-1854>*

*Науковий керівник: Тетяна Дерун, д.держ.упр., доцентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ ТА ВОЄННОГО СТАНУ**

### **IMPROVING THE ORGANIZATION AND FUNCTIONING OF LOCAL GOVERNMENT IN UKRAINE UNDER DECENTRALIZATION OF POWER AND MARITAL STATE**

The thesis states that the reform of local self-government is a fundamentally new model of state administration, where the reform of decentralization of power is a fundamental aspect. Changing the system of local self-government belongs to the principles and functional aspects of local self-government. In the conditions of martial law, before the reform of the decentralization of power, the reform of the principles and foundations of local self-government, challenges arose, the solution of which requires not only the reform of state administration, decentralization of power, but also effective management and regulatory and legal organization at all levels. An important aspect in this regard is the establishment of properly coordinated interactions between state authorities and local self-government, taking into account the principle of subsidiarity. This is especially necessary when there is a state of war and the need for centralized decision-making. Therefore, it is necessary to define at the legislative level the tasks to be solved by local self-government bodies of different levels to solve the issues with maximum efficiency in managing the resource potential of the relevant territories, and on the other hand, to establish coordination of the activities of all bodies authorities, both state and local, with the aim of timely provision of the urgent needs of the army, internally displaced persons, the recovery of the economy and the functioning of communities.

**Keywords:** reform, decentralisation, administrative territorial system, self-governing, levels of power organisation.

Реформування місцевого самоврядування як принципово нової моделі державного управління, де принциповим аспектом виступає реформа децентралізації влади.

В умовах воєнного стану перед реформою децентралізації влади, реформуванням принципів та засад місцевого самоврядування постали виклики, вирішення яких потребує не лише реформування державного управління, децентралізації влади, а й ефективного менеджменту та нормативно-правової організації на всіх рівнях [1].

Сьогодні гостро постає питання власних та делегованих повноважень, що зумовлює собою економічні проблеми (економічний фактор); в умовах об'єднаних процесів, як ніколи потребує вирішення проблем пов'язаних зі функціонуванням комунальної інфраструктури (інфраструктурний фактор) [2, с.182-183].

Окрім того, війна принесла нові серйозні виклики. 13 мільйонів осіб були вимушені покинути свої території проживання, 8 мільйонів українців виїхали з України.

Понад 1500 компаній подали заявки на урядову програму переміщення та релокації, з них 510 вже перенесли своє виробництво із територій, що постраждали від ведення воєнних дій.

За різними підрахунками, цього року ВВП знизиться на 45%, а надходження з основних місцевих власних джерел (плата за землю, рента за землю тощо) зменшуються на 38%. Як наслідок, місцеві бюджети змінили свою структуру, стаючи більш залежними від трансфертів з центрального бюджету [3].

Попри воєнний стан, місцеве самоврядування успішно продовжує свою роботу сьогодні.



Органи місцевого самоврядування (ОМС) усіх рівнів співпрацюють з військовими, військовими адміністраціями, а за критичної необхідності погоджують між собою окремі повноваження.

Додаткові функції, які випали на долю місцевої влади у перші дні війни, стосувалися великого напливу внутрішньо переміщених осіб, організація їх ресстрації та забезпеченням всього необхідного для їх розселення на територіях громад.

Важливим в цьому аспектом є налагодження належним чином скоординованих взаємодій між органами державної влади та місцевим самоврядуванням з урахуванням принципу субсидіарності.

Особливо гостро це необхідно, коли діє воєнний стан та необхідність прийняття рішень централізовано.

Тому необхідно на законодавчому рівні визначити завдання які мають вирішувати органи місцевого самоврядування різних рівнів, задля того, аби ефективно вирішувати питання на тому рівні, який покликаний забезпечити їх максимальну продуктивність.

Під час воєнних дій окремі населені пункти України опинилися під тимчасовою російською окупацією. Перед представниками цих ОМС постало питання щодо дій за таких умов. Зараз з 1469 громад по Україні 321 громада розташованих у районах проведення воєнних (бойових) дій, або які перебувають у тимчасовій окупації, оточенні (блоковані) [4].

Враховуючи вищенаведене, тепер у нас чітко окреслюється 4 типи територій: тимчасово окуповані території, території, де відбуваються бойові дії; опорні території, території глибоко тилу – найбезпечніші області, куди переселилося найбільше населення, куди відбувається релокація підприємств.

Це регіони, котрі тепер генеруватимуть основу економіки та мають стати основою для економічного стрибка.

Вирішення всіх цих проблем неможливе без реформування місцевого самоврядування, а саме:

- переглянути адміністративно-територіальний устрій з визначеними функціональними територіями;
- закріпити розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування на всіх рівнях, а також з місцевими органами виконавчої влади;
- запровадити дієву та гнучку систему підготовки та просування працівників органів місцевого самоврядування і таким чином сформувати привабливі та сприятливі умови роботи на публічній службі;
- удосконалити виборчу систему місцевих виборів.

Необхідно також запровадити нову систему народовладдя на місцевому та регіональному рівні, а також систему представництва та участі в політичних процесах громадян, для вирішення найнагальніших питань. Для реалізації можливості громад для співробітництва з іншими громадами по принципу ресурсної та організаційної кооперації, для залучення державного фінансування та підтримки проектів даного співробітництва тощо.

### Список використаних джерел

1. Роман В. Ф. Особливості децентралізації та деконцентрації влади: теоретичний аспект. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. – 2014. Вип. 38.
2. Ярмиш О.Н., Серьогін В.О. Державне будівництво та місцеве самоврядування в Україні: підруч. Х.: Вид-во Національного ун-ту внутр. справ, 2002. 672 с.
3. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4725f89d-00a3-4d63-941e-4dac3018ab07&title=PadinniaVvpUkrainiZa9-Misiatsiv2022 RokuOtsiniutsiaNaRivni30->
4. Актуальний перелік громад у районах бойових дій, на ТОТ і тіх, що в оточенні. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15831>

**ВАСИЛЬ КУПРІЙЧУК,**

*д. держ. упр., професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**НЕОНІЛА КУЧЕРЕНКО,**

*магістр державного управління, заступник начальника відділу з питань додержання законодавства про працю, зайнятість та інших нормативно-правових актів Управління Держпраці у Житомирській області*

**VASILY KUPRIICHUK,**

*Ph.D in public administration, Professor, Professor at the Department of Regional Policy Educational and Scientific Institute of Public Management and Public Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*<https://orcid.org/0000-0001-7229-1749>*

**NEONILA KUCHERENKO,**

*master of Public Administration, Deputy Head of the Department for Compliance with Labor, Employment and Other Legal Acts of the Department of State Labor in Zhytomyr Oblast*

## **ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ЖИТОМИРСЬКОГО РЕГІОНУ**

### **PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF PROTECTION AND PRESERVATION OF THE CULTURAL HERITAGE OF THE ZHYTOMYR REGION**

Preservation of cultural heritage as one of the main factors in the formation of Ukrainian national identity, an integral part of the world cultural heritage of mankind is the duty of the state and society, a responsibility to future generations. According to Article 54 of the Constitution of Ukraine, «the state ensures the preservation of historical monuments and other objects of cultural value, takes measures to return to Ukraine the cultural values of the people who are outside it». Today we can emphasize the diversity and variety of monuments of cultural heritage of the Ukrainian people, which are not limited to immovable historical objects, but also include museums, archival values, monuments of folk art. Popularization of cultural heritage, use of its educational potential, allocation of its proper place in the development of a single information and cultural space will contribute to the establishment of interregional dialogue, tolerance and mutual understanding in society. The longevity of Ukraine's historical development in the European context can only ensure the preservation of the historical memory of generations. It is the cultural heritage of the people that is the past, without which there is no future.

**Keywords:** cultural heritage, culture, cultural space.

Під час російсько-української війни Житомирська область, як і решта областей та Україна в цілому, має проблеми та тенденції в економічному і соціально-культурному розвитку, що матимуть наслідки в наступні повоєнні роки.

Важливою умовою динамічного розвитку області є прискорення впровадження сучасних інноваційних технологій у збереженні і розвитку історико- культурної спадщини з метою створення комфортних умов для життя та розвитку людини [1, 3].

Культурна спадщина є важливим ресурсом стратегічного розвитку держави, вагомою складовою культури людської цивілізації. Ставлення до культурної спадщини є показником рівня розвитку суспільства та духовної зрілості громадян. Цілеспрямована діяльність органів місцевого самоврядування у пам'яткоохоронній сфері з метою передачі культурних цінностей майбутнім поколінням, їх ефективного використання в суспільному житті сприяє самоідентифікації нації, уособлює її самобутність і має соціально-значиму функцію підтримки стабільності і сталого розвитку [3].

Відповідно до рішення другої сесії VIII скликання Житомирської обласної ради від 24.12.2020 № 24, прийнято Програму охорони та збереження культурної спадщини Житомирської області на 2021-2022 роки (далі Програма) яка розроблялася на підґрунті Законів України «Про культуру», «Про охорону культурної спадщини», «Про охорону археологічної спадщини», «Про регулювання містобудівної діяльності», «Про основи містобудування»,

«Про місцеве самоврядування в Україні», «Про приєднання України до Конвенції про охорону нематеріальної культурної спадщини», «Про народні художні промисли», «Про приєднання України до Конвенції про охорону нематеріальної культурної спадщини», **«Конвенція про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження»** та інших нормативних актів, спрямованих на покращення та вдосконалення організаційних та матеріально-технічних засад сфери охорони культурної спадщини [2].

#### **Мета Програми:**

- вивчення, дослідження та паспортизація об'єктів культурної спадщини;
- захист історичного та традиційного характеру середовища;
- охорону об'єктів культурної спадщини, які знаходяться на території Житомирської області;
- залучення фахівців та населення до охорони культурної спадщини;
- забезпечення повноти й доступності інформації про об'єкти культурної спадщини, у т. ч. національних меншин та іноземців;
- утримання та використання пам'яток, в т. ч., надання об'єктів культурної спадщини, що є пам'ятками, в користування юридичним та фізичним особам;
- забезпечення та сприяння у залученні інвестицій у діяльність щодо збереження, ревіталізації, консервації, реставрації, реабілітації, музеєфікації, здійснення ремонтних робіт та пристосування пам'яток;
- укладання охоронних договорів на пам'ятки та об'єкти культурної спадщини області з користувачами (власниками) і балансоутримувачами;
- поповнення обласного переліку елементів нематеріальної культурної спадщини тощо [2].

#### **Завдання і заходи Програми:**

1. Виявлення, дослідження об'єктів культурної спадщини та підготовка облікової документації для внесення до Переліку об'єктів культурної спадщини. Визначення переліків об'єктів на розроблення облікової документації на об'єкти культурної спадщини національного та місцевого значення здійснюється із врахуванням пропозицій органів місцевого самоврядування;
2. Проведення досліджень та вивчення історичних кладовищ, поховань та меморіалів, проведення археологічних обстежень території області;
3. Розроблення проектно-кошторисної документації для проведення протиаварійних та ремонтно-реставраційних робіт на пам'ятках культурної спадщини;
4. Популяризація культурно-історичного потенціалу області;
5. Виявлення, дослідження та поширення інформації про елементи нематеріальної культурної спадщини області в рамках Конвенції про охорону нематеріальної культурної спадщини;
6. Збереження нематеріальної культурної спадщини: традиційної народної культури: усних традицій та форм вираження (мов, діалектів, говірок); фольклору, традицій, звичаїв і обрядів; народних художніх промислів та ремесел.
7. Промоція культурно-історичного потенціалу області. Виготовлення друкованих матеріалів (буклетів, довідників, календарів та листівок) про культурну спадщину;
8. Налагодження постійної співпраці з Українським центром культурних досліджень (УЦКД) [2].

#### **Список використаних джерел**

1. Стратегія розвитку Житомирської області на період до 2027 року. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-regionalnoyi-politiki--zhitomirskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku>.
2. Рішення другої сесії VIII скликання Житомирської обласної ради від 24.12.2020 № 24, прийнято Програму охорони та збереження культурної спадщини Житомирської області на 2021-2022 роки. URL: <https://zt.gov.ua/index.php/ofitsijni-dokumenty/normativni-dokumenty/rishennya-obla>
3. Постанова Верховної Ради України від 14 травня 2019 року № 2716-VIII Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Стан, проблеми та перспективи охорони культурної спадщини в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2716-19#Text>

**КАТЕРИНА ЛАЗОР,**

*к.політ.н., доцентка кафедри психології, здобувач 2 курсу Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**KATERYNA LAZOR,**

*Ph.D in political science, associate professor of the Department of Psychology, graduate of the 2nd year of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0003-3706-5708>*

## МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

### LOCAL GOVERNMENT IN THE CONDITIONS OF RECOVERY OF UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS

After the beginning of a full-scale war, the activities of local self-government and state authorities underwent many changes. Despite this, they were actively helping to meet the needs of the military. In order to organize the work of local self-government, various meetings were held both at the domestic and international level, and decisions were made regarding the ensuring the democratic governance in the post-war period, though these ideas need much more time to come into life. Despite all the difficulties that await the country, unification of local self-government in such a difficult time and helping the military to win the war became a real model for municipal entities of all states and it deserves respect.

**Keywords:** local self-government, democratic government, state, country.

Після повномасштабного вторгнення російської федерації діяльність органів державної влади та муніципалітетів суттєво змінилася. Новим викликом є необхідність приймати оперативні рішення в ситуаціях, які вимагають швидких дій та швидкого реагування для забезпечення безпеки та порятунку життів.

Органи державної влади та місцевого самоврядування відігравали важливу роль у задоволенні багатьох потреб воєнного часу. Рішення, які приймаються на центральному рівні для забезпечення належного функціонування органів місцевого самоврядування, приймаються спільно для забезпечення потреб цивільного населення та військовослужбовців.

Міністерство розвитку територій України безпосередньо контактує з органами регіонального та місцевого самоврядування. У штаб-квартирі Ради Європи у Страсбурзі відбувся діалог високого рівня на тему «Належне демократичне врядування в Україні: досягнення, виклики та шлях вперед у повоєнний період» з метою післявоєнного планування відбудови України. Учасники конференції високо оцінили досягнення діяльності місцевого самоврядування та децентралізації під час війни.

У рамках діалогу учасники обговорили виклики та можливі шляхи забезпечення належного демократичного врядування у післявоєнний період, зосередившись на п'яти ключових сферах:

- підвищити ефективність місцевого самоврядування з урахуванням викликів, які виникають під час воєнного стану. Це залежатиме від процесу відновлення України та процесу отримання Україною статусу кандидата в ЄС;
- перехід від військової адміністрації до цивільної під час воєнного стану: механізми забезпечення демократичного процесу та безпечного та демократичного виборчого середовища;
- можливі шляхи подолання та посилення інституційної спроможності органів управління післявоєнним виборчим процесом;
- надання виборчих прав повоєнним громадянам;
- оптимізація систем районної адміністрації та вплив на адміністрування районної організації та виборчих процесів [1].

Питання про місцеве самоврядування після війни було включено до плану відбудови, розробленого Державною комісією перебудови України.

Запропонований план має чотири основні цілі:

- оновити адміністративно-територіальні системи;
- закріпити розподіл повноважень між усіма рівнями органів місцевого самоврядування та органів державної влади;
- запровадити ефективні та гнучкі системи навчання та просування посадових осіб місцевого самоврядування, створивши тим самим привабливі та сприятливі умови праці в державних службах;
- удосконалити виборчу систему місцевих виборів [2].

Тому пропонується низка додаткових невідкладних заходів для пом'якшення проблем, які виникли внаслідок змін у демографічних та економічних структурах громад. Деякі з цих заходів можна реалізувати шляхом доопрацювання чинних законів щодо компенсацій для ВПО та бізнесу на постраждалих територіях. У той же час варто зробити закони про компенсації та допомогу ВПО більш гнучкими з огляду на різноманітність обставин, які виникли за останні чотири місяці.

Місцевим органам влади в районах, які приймають внутрішньо переміщених осіб у школах та інших закладах, слід допомогти впоратися з ситуацією. Важливим є також стимулювання економічної активності для створення робочих місць для цих категорій населення.

Коли справа доходить до створення економічних стимулів для бізнесу в постраждалих регіонах, особливо у формі безмитних зон і податкових пільг загалом, місцеві органи влади мають менше фіскальних і фінансових інструментів, ніж уряди, тому місцеві бюджети не повинні бути принесені в жертву, щоб подолати негативні наслідки економічного спаду.

Тимчасова децентралізація влади (передача повноважень від місцевої державної адміністрації до військового державному управлінню), зрозуміло під час війни, не повинна стати постійним атрибутом системи місцевого самоврядування. Необхідно заохочувати та фінансово стимулювати більш сильні форми міжмуніципального співробітництва. Економічного відновлення важко досягти без допомоги сусідів, особливо навколо великих міст.

На думку опитаних Радою Європи, агломерація (особливо Київ) сприяє ситуаційній співпраці між громадами, як щодо організації військової оборони, так і щодо заходів з відновлення, отже, її корисність у воєнному стані вже була продемонстрована. Однак агломерація страждає від поділу влади (зокрема між Києвом і Київською областю) та неузгодженого міського планування сусідніх громад.

Принципи «розумного» та «зеленого» міського (просторового) планування мають бути основою для діяльності з реконструкції, особливо за підтримки Європейського Союзу. Зазначені рекомендації мають бути реалізовані, зокрема, в рамках спільної ініціативи «Добре демократичне врядування в Україні: рух вперед у повоєнний період». Ініціатива була започаткована наприкінці червня Радою Європи спільно з Комісією ВРУ з питань місцевого самоврядування, Міністерством громад та розвитку територій та Центральною виборчою комісією.

Таким чином, масований військовий наступ російської федерації проти України, який розпочався в лютому 2022 року, вплине на демократичне врядування в Україні на всіх рівнях, у тому числі, серед іншого, на динаміку децентралізації.

Але, головне, що об'єднання органів місцевого самоврядування для перемоги у війні проти росії стало справжнім зразком для місцевого самоврядування в усіх державах і заслугоує на повагу та подальше детальне вивчення.

### Список використаних джерел

1. Добре демократичне врядування є однією з ключових реформ в Україні: URL: [https://www.coe.int/uk/web/kyiv/news-event/news/-/asset\\_publisher/m9nDZlgeFMpW/content/good-democratic-governance-among-the-key-reforms-for-ukraine?inheritRedirect=false&redirect=https://www.coe.int/uk/web/kyiv/news-event/news/?p\\_p\\_id=101\\_INSTANCE\\_m9nDZlgeFMpW&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-4&p\\_p\\_col\\_count=1](https://www.coe.int/uk/web/kyiv/news-event/news/-/asset_publisher/m9nDZlgeFMpW/content/good-democratic-governance-among-the-key-reforms-for-ukraine?inheritRedirect=false&redirect=https://www.coe.int/uk/web/kyiv/news-event/news/?p_p_id=101_INSTANCE_m9nDZlgeFMpW&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-4&p_p_col_count=1)
2. Good Democratic Governance in Ukraine: a High-level Dialogue in Strasbourg. URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/15727>

**ЕДУАРД ЛАПТЄВ,**

*студент ОП «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**EDUARD LAPTIEV,**

*Student of the educational program «Public Administration», Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*Науковий керівник: Олександр Титаренко, к.держ.упр., доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## **ДОСВІД ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН ПІСЛЯ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ ДЛЯ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ**

### **THE EXPERIENCE OF RESTORATION OF THE TERRITORIES OF EUROPEAN COUNTRIES AFTER ARMED CONFLICTS FOR THE RECONSTRUCTION OF UKRAINE**

This article is dedicated to the European experience of rebuilding and improving war-torn cities and creating new infrastructure and city planning. The article describes examples of approaches to the reconstruction of destroyed cities after the World War II. Modern Russian aggression causes destruction of Ukrainian cities, and history of Europe provides us with various examples of successful reparation efforts, that revived and upgraded towns after the war. This article will look into European cases of reconstruction and discuss the viability of different approaches toward the renovation in Ukrainian reality. Article describes the experience of reconstruction efforts of Dresden and Rotterdam after the WWII. Cases show the historical parallels and relevance for Ukrainian fully or partially destroyed cities, such as Mariupol, Kharkiv, Mykolaiv and smaller towns of Ukrainian northern and eastern regions. Ukraine has to analyze past experience in order to avoid mistakes during the post-war reconstruction process. Also, article notes the possible sources of financing the reconstruction in Ukraine.

**Keywords:** Ukraine, rebuild, reconstruction, EU, war.

Російська військова агресія зі свого початку в 2014 році завдає масових страждань українцям. Окрім надвисокої ціни людських життів, які були забрані росією та мільйонів поламаних життів, війна завдає і матеріальної шкоди. Російські військові шокують своїми звірствами та жахливістю їх манерою ведення загарбницької війни. На своєму шляху вони завдають масових руйнувань та винищують будь-що без розбору – житлові будинки, торгівельні центри, школи, теплові станції та іншу цивільну інфраструктуру. Росіяни завдають невибіркового бомбардування цивільних міст та використовують терор проти мирного населення. В ході вторгнення сотні українських міст та селищ частково зруйновані – Харків, Чернігів, Суми, Краматорськ а частина з них повністю стерті з лиця землі – Волноваха, Маріуполь, Попасна. Після перемоги України потрібно буде докласти значних зусиль аби відродити зруйновані міста, при цьому змінивши принципи містобудування, щоб не відновлювати старе, а будувати нові, людиноцентричні міста. Для того, щоб розкрити подальші перспективи відбудови та реконструкції наших пошкоджених міст, варто дослідити досвід відновлень європейських міст після військових конфліктів.

Так, найбільшим за масштабом конфліктом, який зруйнував тисяч міст Європи, є Друга світова війна. Можливість її порівняння з сучасною російсько – українською війною, навіть не зважаючи на значний часовий проміжок між даними конфліктами, є умісним, адже саме масштаб бойових дій та заподіяних внаслідок них руйнувань, зумовлює релевантність досвіду. Можна розглянути приклади тієї війни та спроектувати їх на українські реалії.

Наприкінці Другої світової війни відбувалися масштабні руйнування промислових міст Нацистської Німеччини з боку країн – союзників. Килимові бомбардування зрівняли з землею десятки німецьких міст та пошкодили сотні інших. Сьогодні, після десятиліть з часу цих трагічних подій такі міста як Берлін, Гамбург, Мюнхен та Дрезден є туристичними містами, хоча в ході війни від них залишилися переважно руїни. Одним із найбільш зруйнованим в ході

цієї компанії бомбардувань залишився Дрезден. Досвід цих міст в відновленні є актуальним для України – Маріуполь майже знищений, така ж доля спіткала сотні населених пунктів в окупованих областях півдня, сходу та півночі нашої країни.

У Дрездені уряд НДР, діючи за вказівкою з Москви, діяв просто: весь історичний центр міста, зруйнований фугасними та запальними авіаційними бомбами, просто розібрали по цеглинах, залишивши голе поле з дорогами. Фрагменти історичних будівель, що представляли культурну цінність, щоправда, пронумерували і відклали на майбутнє для реставрації, але рештки будинків пішли на будматеріали для побудови стандартного радянського міста, в стилі радянського монументалізму. З переваг даного підходу варто відзначити те, що вільніше і на той момент більш функціональне планування значно осучаснило місто [1].

Швидше за все, Маріуполь і низку інших міст Донецької та Луганської областей чекає на ту ж саму долю: бути вичищеними і побудованими заново з нуля, з огляду на масштаб руйнації. Радянські панельні багатоповерхівки повинні поступитися місцем сучасним житловим комплексам з оновленою інфраструктурою, включаючи бомбосховища. По можливості, треба спробувати зберегти архітектурні пам'ятники.

При цьому принципова відмінність політики містобудування НДР від українських умов полягає в тому, що німецькі міста після Другої Світової війни зазнали тотальної деіндустріалізації, щоб в майбутньому заводи знов не стали на службу розпалювання війни в Європі. Перед Україною стоять протилежне завдання: відродити і посилити промисловість у зруйнованих містах, забезпечити робочі місця переселенцям, що повернулися, підвищити інвестиційну привабливість регіонів. Ядром стратегії відновлення Маріуполя має стати перспектива його розвитку як сучасного індустріального та технологічного центру [2]. Наразі неможливо точно сказати, чи можна буде відродити металургійні та інші підприємства, проте з сучасними підходами до містопланування та стратегією відбудови та розвитку міста, можна залучити значні інвестиції та оновити промисловість.

Тактику тотального знищення задля деморалізації противника росія почерпнула саме у німецьких нацистів. У 1940 році війська Рейху вирішили зламати противника бомбардуванням Роттердама. Тисячі тон бомб за лічені години перетворили історичний центр другого за величиною міста Нідерландів на випалену пустку.

Незважаючи на те, що віком і культурним багажем Роттердам міг посперечатися з багатьма європейськими містами, після війни місцева влада прийняла рішення не реконструювати десятки кварталів цегляних будинків. Натомість центр Роттердама прийняв дуже сучасний на той час вигляд, із модерною архітектурою і просторими вулицями. Пізніше почалися з'являтися хмарочоси, і зараз вцілілі будівлі XIX століття є сусідами з сучасними готелями, бізнес-центрами та житловими комплексами. Це робить Роттердам наочним прикладом містобудівної політики, в якій завжди є місце новому, але немає відмови від старого [3].

Подібний підхід міг би підійти за відновлення Харкова, Миколаєва, міст Київської, Сумської та Чернігівської областей, що постраждали частково. У довгостроковій перспективі це дозволить змінити підхід до міського планування та поступово осучаснити обласні центри України, позбавивши їх морально застарілих будівель, які постраждали в ході бойових дій і не мають суттєвої історичної цінності.

Очевидно, для реалізації планів щодо відновлення країни, потрібно буде залучити значні фінансові та матеріальні ресурси. В цьому контексті вже є позитивні зрушення, адже Єврокомісія вже заявила про підтримку на шляху відновлення, і окрім ЄС аналогічні сигнали щодо сприяння відбудові України були надані з боку країн G7, міжнародних організацій та приватних компаній [4].

#### Список використаних джерел

1. Alex Q. Arbuckle. Rebuilding Dresden. A city rises from the ashes. URL: <https://mashable.com/feature/rebuilding-dresden> (дата звернення: 28.11.2022).

2. Павло Куш. Місто сучасного майбутнього, «Урядовий Кур'єр», 2022. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/misto-suchasnogo-majbutnogo/> (дата звернення: 28.11.2022).
3. Post-War Reconstruction, Post-War Reconstruction Community Rotterdam. URL: <https://wederopbouwrotterdam.nl/en/articles/post-war-reconstruction> (дата звернення: 28.11.2022).
4. A Marshall plan for Ukraine: G7 Presidency and European Commission to invite experts to a conference on the reconstruction of the war-torn country, European Commission. 2022. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/AC\\_22\\_6385](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/AC_22_6385) (дата звернення: 28.11.2022).



**СТАНІСЛАВ ЛАРІН,**

*к. держ. упр., доцент, Центральний інститут післядипломної освіти Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» НАПНУ*

**STANISLAV LARIN,**

*State Institution of Higher Education University of Educational Management of National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0001-8544-7714>*

## **ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАХИСТОМ НАЦІОНАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ У ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ**

### **PUBLIC GOVERNANCE EXPERIENCE PROTECTION OF NATIONAL VALUES IN FOREIGN COUNTRIES: REGIONAL ASPECT**

The purpose of the theses is a theoretical analysis of the public administration of the protection of national values in foreign countries in order to adapt their positive experience in Ukraine.

The author carried out a theoretical analysis of scientific approaches to public management of the protection of national values in foreign countries, their implementation in the conditions of a full-scale Russian-Ukrainian war.

It is noted that the declaration of European identity was based on a common heritage, which is based on the following values: an identical attitude to life, formed on the idea of creating a society in accordance with the needs of people; principles of effective democracy; equality before the law; social justice and respect for human rights. To join the European community, Ukraine needs to adapt these values and build a civilized defense of the national values of the Ukrainian state, especially in the face of globalization challenges.

It is recommended to use the experience of public management of the protection of national values of Great Britain, Germany, France for the development of Ukraine in precisely those aspects that are perceived by Ukrainian society and the state. The author believes that among the priority European achievements, the following are important for implementation in Ukraine: maintaining security on the European continent in the face of Russian aggression, raising the level of self-awareness of citizens of the state to promote Ukraine as part of the European Union, and developing civic education.

The positive experience of such European states as Great Britain, Germany and France regarding the public management of the protection of national values can be adapted in Ukraine on the basis of European security, international partnership, and contribute to the approaching victory of Ukraine in a full-scale Russian-Ukrainian war over the invader.

**Keywords:** public administration, protection of national values, full-scale Russian-Ukrainian war, Great Britain, Germany, France.

**Актуальність проблеми.** Століттями Європа формувала цінності, які протягом багатьох років були привабливими для країн, які не входять до її політичного, економічного та культурного простору. Ці цінності були частково закріплені в Декларації європейської ідентичності, прийнятій Європейським товариством (назва Європейського Союзу, коли він складався з дев'яти держав-членів) у 1973 році в Копенгагені.

Щоб приєднатися до європейської спільноти, Україна має адаптувати ці цінності та розбудувати цивілізований захист національних цінностей української держави не лише на національному рівні, а також на регіональному та місцевому рівнях.

Досвід публічного управління захистом національних цінностей Німеччини, Франції чи Великої Британії доцільно використовувати для розвитку України саме в тих аспектах, які сприймаються українським суспільством і державою, пріоритетними серед яких мають бути: збереження безпеки на європейському континенті в умовах російської агресії, підвищення рівня самосвідомості громадян держав ЄС щодо сприйняття ними України як частини Європейського Союзу і розвиток громадянської освіти на всіх рівнях публічного управління – національному рівні, регіональному та місцевому.

Тому актуальним є дослідження досвіду зарубіжного з публічного управління захистом національних цінностей, які розглядаються через теоретичний аналіз інноваційних підходів до ефективного публічного врядування можуть бути адаптовані в Україні.

Концептуальні основи державного управління в різних аспектах досліджували Л. Антонова, В. Бакуменко, І. Грицяк, Д. Дзвінчук, В. Козаков, С. Онищук, О. Радченко, М. Розумний, А. Ручка, Л. Чупрій та ін. Проблеми удосконалення державного управління у сфері національної безпеки знайшли відображення у працях таких вітчизняних учених, як В. Абрамов, В. Горбулін, А. Качинський, В. Ліпкан, Р. Марутян, Г. Ситник, Г. Цитник, Ч. Чомін, М. Шевченко та ін. Взаємозв'язку національних інтересів, національних інтересів і національних цілей в зарубіжних країнах присвятили наукову роботу вчені О. Бодрук, А. Возженіков, В. Вагапов, В. Грубов, О. Гончаренко, С. Здіорук, О. Пошедін та інші.

Ця проблематика розробляється також у працях зарубіжних учених – А. Сміта (A. Smith), П. Шмідта (P. Schmidt), В. Магуни (V. Maguna), Р. Лотце (R. Lotze), Н. Чавчавадзе (N. Chavchavadze), Ю. Хабермас (J. Habermas), С. Хантінгтон (S. Huntington) та ін.

На думку вчених, ідентичність Європи базувалася на спільній спадщині, в основу якої покладено такі цінності: ідентичне ставлення до життя, сформоване на ідеї створення суспільства відповідно до потреб людей; принципи результативної демократії; рівність перед законом; соціальна справедливість і повага до людських прав. Але провал голосування за проект Конституції для Європи продемонстрував наявність суперечностей і конфліктів у внутрішній політиці ЄС [1].

Ціннісні основи Європейського Союзу, які знайшли своє відображення у документі «Хартія основних прав Європейського Союзу» [2]. Проект документа був урочисто проголошений на засіданні Європейської Ради 7 грудня 2000 р., а повної юридичної сили він набув 1 грудня 2009 р. разом із набранням чинності Лісабонського договору [3; 4; 5]. У «Хартії» права і свободи громадян ЄС постали для всіх країн-учасниць Євросоюзу як цінності, на яких ґрунтується діяльність інститутів ЄС, про що зазначено у преамбулі документа: «Народи Європи, утворюючи все більш згуртований та тісний союз, прийняли рішення будувати разом мирне майбутнє на основі спільних цінностей [2; 6].

Європейський Союз сприяє збереженню та розвитку цих спільних цінностей за поваги до різноманіття культур та традицій народів Європи, так само як і до національної самобутності держав-членів та організації їх на всіх рівнях публічної влади – національному, регіональному та місцевому» [7;].

До цінностей, визначених європейською спільнотою та зафіксованих у документі, належать: *гідність* (розділ 1, ст. 1–5): права та гарантії, які забезпечують гідне існування людської особистості в суспільстві; *свобода* (розділ 2, ст. 6–19): фундаментальні громадянські та політичні свободи, закріплені в Європейській конвенції з прав людини; *рівність* (розділ 3, ст. 20–26): рівність людей у правах, недопущення дискримінації, культурне, релігійне та мовне різноманіття, рівні права між чоловіками та жінками, захист прав дитини та людей похилого віку; *солідарність* (розділ 4, ст. 27–38): певні трудові права – право працівників на отримання інформації, право на ведення переговорів та колективні дії, право на послуги із працевлаштування тощо; громадянство (розділ 5, ст. 39–46): активне та пасивне виборче право на виборах до Європейського парламенту та на муніципальних виборах, право на належне управління, право на доступ до документації, право на звернення до Омбудсмена ЄС, свобода пересування та проживання, дипломатичний та консульський захист; правосуддя (розділ 6, ст. 47–50): закріплюються не стільки права, скільки гарантії прав особистості, переважно в межах кримінального процесу: право на ефективний правовий захист та доступ до неупередженого суду тощо [6].

У своїх відносинах з рештою світу Європейський Союз утверджує і просуває свої цінності та інтереси й сприяє захисту своїх громадян на всіх рівнях публічного управління – національному, регіональному та місцевому. Він сприяє миру, безпеці, сталому розвитку планети, солідарності і взаємній повазі народів, вільній та справедливій торгівлі, викоріненню бідності та захисту прав людини, в тому числі прав дитини, а також неухильному дотриманню і розвитку міжнародного права, особливо дотриманню принципів Статуту ООН [7].

Таким чином, встановлено, що ідентичність країн-учасниць Європейського Союзу ґрунтується на спільній історичній спадщині, в основу якої покладено такі цінності: безпека життя громадян та територіальна цілісність, ідентичне ставлення до життя, в основі якого ідеї створення суспільства відповідно до потреб людей; принципи результативної демократії; рівність перед законом; соціальна справедливість і повага до людських прав.

З'ясовано, що в Німеччині самосвідомість громадян тісно пов'язана зі сприйняттям своєї держави як частини Європейського Союзу. У Франції до пріоритетних засобів захисту національної ідентичності належить громадянська освіта, основним критерієм успішності якої є усвідомлення належності до державно-національної спільноти, шанобливе ставлення до державної мови, історії та традицій. У Великій Британії зберігають і шанують свої традиції, звичаї, культуру, характерні особливості яких відчуваються всюди – в поведінці, побуті, мистецтві, мові та релігії [8].

Звісно, не існує єдиного рецепту/сценарію ментального поєднання нації. Брати за зразок систему публічного управління захистом національних цінностей Німеччини, Франції чи Великої Британії для розбудови України як на національному, так і регіональному рівні не можна, проте доцільно використати їх позитивний досвід у тих аспектах, які сприймаються українським суспільством. Вважаємо серед пріоритетних європейських досягнень важливими для імплементації в Україні на всіх рівнях публічного управління такі: безпека суспільства та суверенітет, територіальна цілісність держави, підвищення рівня самосвідомості громадян держави щодо сприйняття ними України як частини Європейського Союзу; розвиток громадянської освіти; збереження і повага до українських національних традицій, звичаїв, культури [7].

#### Список використаних джерел

1. Договір про Європейський Союз (консолідована версія станом на 1 січня 2005 року). Законодавство України. URL: [http://zakon.rada.gov.ua/cgi\\_bin/laws/main.cgi?nreg=994\\_029](http://zakon.rada.gov.ua/cgi_bin/laws/main.cgi?nreg=994_029). (дата звернення 20.11.2022)
2. Хартія основних прав Європейського Союзу : [пер. А. Пендак] // Ніщський договір та розширення Європейського Союзу. К. 2001. 124 с. (дата звернення 20.11.2022)
3. Договір про запровадження Конституції для Європи. Інформаційно-правовий портал «Законодавство України». Рим, 2003 URL: <http://www.uazakon.com/big/text312/pg1.htm>. (дата звернення 20.11.2022)
4. Копенгагенські критерії членства в Європейському союзі (інформаційно-аналітична довідка). МЗС України URL: <http://mfa.gov.ua/ua/page/open/id/774>.
5. Лісабонська угода. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>. (дата звернення 20.11.2022)
6. Маастрихтський договір (Договір про утворення Європейського Союзу) URL: <https://eur-lex.europa.eu/en/treaties/dat/11992M/htm/11992M.html>.
7. Ларін С.В. Публічне управління захистом національних цінностей в Україні: виклики та загрози в умовах війни. Аспекти публічного управління : наук. ж-л. Дніпро, 2022. Т. 10, № 3, С.20-28. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/938/911> DOI: <https://doi.org/10.15421/152211>.
8. Liudmyla Ivashova, Stanislav Larin, Nataliia Shevchenko, Liudmyla Antonova, Serhii Yurchenko, Myroslav Kryshchanovych. (2022). Introduction of Smart-Management into the System of Public Management of Regional Development in the Context of Strengthening National Security of Ukraine. IJCSNS. International Journal of Computer Science and Network Security. Vol. 22 No. 9 pp. 369-375. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.9.49>.

**НАТАЛІЯ ЛАРИНА,**

*к.пед.н., доцентка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**NATALIIA LARINA,**

*Associate Professor of Public Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0001-5843-0765>*

## КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

### COMMAND MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE: PROSPECTS FOR DEVELOPMENT

The transformational processes that are taking place in public administration today require new approaches to the public administration process. One of these approaches is the principle of team building in the organisation of managerial and professional activities of civil servants. According to the authors, there is a need to introduce a team-building approach to the functioning of competitive management teams in public authorities. This is due to the complexity of the tasks currently faced by civil servants under martial law in Ukraine and the prospects of transformational changes in public administration in the post-war period, as well as in the context of Ukraine's integration processes into the European community. Such challenges in organising the managerial activities of civil servants need to combine the intellectual and volitional efforts of the authorities to dynamically address various managerial tasks, which cannot be realised without the establishment of target (project) groups; high competition between different authorities requiring them to provide client-oriented administrative services, increasing the competitiveness of civil servants and the authorities themselves. The article aims to reveal the possibilities of applying the team approach in the managerial activity of public authorities based on a theoretical analysis of the scientific literature and to propose directions for improving the professional activity of civil servants based on team management and virtue. To solve the tasks the authors used theoretical and empirical methods: analysis of the problem based on scientific literature and literature; results of testing, survey of civil servants, content analysis; method of mathematical statistics; GET TEST methodology – to determine the characteristics of competitiveness of management team of civil servants in public authorities. The article justifies practical recommendations to authorities on the application of effective management in public authorities based on team management (team building) and virtue.

**Keywords:** civil servants, public authorities, public administration reform, professional competence, team-building approach, socio-psychological readiness.

Публічна служба в Україні реалізується з врахуванням Європейських стандартів належного адміністрування, створених Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA). Ця декларація включає систему принципів і критеріїв щодо оцінки публічного управління, які засновані на міжнародних стандартах та вимогах, а також кращого досвіду держав – членів ЄС та країн Організації економічного співробітництва та розвитку [1; 2].

Саме ці чинники стали базовими з розвитку командного менеджменту на публічній службі, які доцільно розглядати як інноваційні в управлінні людськими ресурсами, що є актуальним, викликаний світовими глобалізаційними процесами та вимогами часу, зокрема – воєнним станом в Україні. В умовах збройної агресії росії, яка направлена на знищення суверенності та цілісності нашої держави, суспільством, владою, громадянами відзначена реальна стійкість та дієздатність національної системи публічної служби, її здатність протистояти воєнним, соціально-економічним та соціопсихологічним загрозам, спроможність забезпечити ключові управлінські процеси та кадровий менеджмент на засадах командного підходу, що позитивно впливає на надання громадянам належного рівня адміністративних послуг населенню в територіальних громадах на місцевому рівні [2; 6].

Українська управлінська модель збудована так, що здатна здолати всі перелічені вище випробування, готова протистояти викликам, яких важко було очікувати в мирний час, тобто, війна для держави стала найжорсткішим із усіх імовірних «stress testing». Тому стійкість управлінської системи публічної служби України визначається як надійний фундамент в умовах багаторазового перевищення меж нормального функціонування. Однак для нас є цікавим та корисним досвід зарубіжних країн в цьому питанні [3].

Діюча моделі мотивації працівників на публічній службі на засадах командного менеджменту в зарубіжних країнах є багатовекторною і залежить від соціально-економічного розвитку держави, в якій основне спрямування мотивації може передбачати запровадження додаткового соціального пакету для публічних службовців та розширення форм нематеріального заохочення.

**Таблиця. Структура моделі мотивації публічних службовців на засадах командного менеджменту**

Структурні елементи	Функції та напрями діяльності
Діагностика діючої системи мотивації на публічній службі	Застосовуючи інструменти діагностики, з'ясувати стан діючої системи мотивації персоналу в органах публічної влади
Процес формування цілей політики мотивації публічних службовців, пошук проблеми погіршення результатів діяльності органу публічної влади	Визначити нові стратегічні цілі політики мотивації публічних службовців, здійснивши аналіз діючих цілей, форм та методів, які спричинили неефективне управління персоналом
Оптимізація матеріальної форми мотивації публічних службовців	Впроваджувати систему бонусів за професійні успіхи та досягнення – для керівників та спеціалістів; бонуси за високу якість роботи у наданні послуг; щоквартальні та річні бонуси публічним службовцям, які показали найкращі результати за певний період; забезпечити високу заробітну плату; оплату за професійне навчання публічних службовців тощо
Оптимізація нематеріальної форми мотивації персоналу,	Забезпечити підвищення рівня кваліфікації та надання працівникам можливості здобувати нові знання; презентацію успішної діяльності публічних службовців у соцмережах; запровадження гнучкого графіку їх роботи; забезпечення комфортних та безпечних умов праці; створення місць для відпочинку; налагодження організаційної культури та створення атмосфери єдиного колективу; публічні вітання, грамоти, сертифікати, листівки, похвала за професійні досягнення
Впровадження додаткового пакету соціальних виплат	Запровадити безкоштовне медичне обстеження; безкоштовну відпустку під час канікул дітей (від 2-х до 5-ти днів); забезпечення проїзними документами на роботу; безкоштовний доступ до спортзалу, басейну на території міста чи району.

Як бачимо, мотивація діяльності публічних службовців та засадах командного менеджменту відіграє важливу роль, як для працівників, так і для їхніх безпосередніх керівників та інституцій загалом. Адже одне з основних завдань командного менеджменту – визначити спільні інтереси та цілі працівників, знайти об'єднуючі стратегічні цілі з підлеглими в атмосфері єдиного колективу.

Вплив конкурентоздатності публічних службовців на розвиток командного менеджменту доцільно, на наш погляд, розглядати крізь призму таких питань: *співвідношення конкурентоспроможності та конкурентоздатності; конкурентоздатність особистості та її основні характеристики; конкурентоздатність управлінської команди організації* [1].

На підставі існуючих наукових підходів, *конкурентоздатність, на нашу думку, можна визначити як комплекс психологічних характеристик, які забезпечують ефективну конкуренцію на сучасному ринку адміністративних публічних послуг.*

Нині у вітчизняних дослідженнях відсутня система критеріїв, яка визначить, чим відрізняється конкурентоздатна особистість від неконкурентоздатної особистості, не виділені її основні характеристики, а також недостатньо розроблений діагностичний інструментарій для вивчення. Недослідженими є проблема формування та розвитку конкурентоздатних управлінських команд в публічному управлінні, які приходять на зміну робочим колективам, і характеризуються доброчесністю, високим рівнем менеджменту та виконавчої дисципліни.

Серед небагатьох спеціальних досліджень з цієї проблеми виокремимо наукові доробки С. Щур, яка методом рейтингової оцінки дослідила найбільш поширені види якостей

конкурентоздатної особистості [4]. За результатами роботи автором виокремлено *три види якостей* конкурентоздатності особи чи групи (команди): особистісні, професійні та ділові.

До особистісних якостей, які забезпечують конкурентоспроможність працівників чи груп управління, було віднесено, насамперед, креативність, прагнення до досягнень, та до особистої незалежності, фізичне та психічне здоров'я, скромність та простота тощо.

Серед професійних якостей – високий рівень управлінської культури, компетентність у своєї галузі, відданість своїй справі, прагнення до самовдосконалення.

Групу ділових якостей характеризують дисциплінованість та організованість, прагнення до лідерства, вміння ставити та досягати цілі, готовність іти на розумний ризик, зберігати добросовісність.

Діапазон якостей, що забезпечують конкурентоспроможність публічних службовців та команд є досить широким, що свідчить про високу вимогливість до представників управлінської ланки. Вирішити питання доцільно шляхом розробки тренінгових програм з підвищення конкурентоспроможності публічних службовців, які мають недостатній рівень професійного розвитку та потребують їх поліпшення. На основі аналізу літературних джерел та теоретичного аналізу проблеми змодельовано конкурентоздатну особистість публічного службовця, визначено основні його характеристики: **потреба в досягненнях (подальшому розвитку); схильність до творчості (творчі здібності / нахили); цілеспрямованість та рішучість; вміння йти на розумний (зважений) ризик; потреба в незалежності / автономії.**

Кожна із зазначених характеристик розкривається через систему відповідних якостей. Базуючись на існуючих в літературі розробках, проаналізуємо кожен із основних характеристик конкурентоздатності.

Потреба в досягненнях (*подальшому розвитку*) розкривається за допомогою такої системи якостей: завбачливість; самодостатність; оптимізм; енергійність; наполегливість та рішучість; зорієнтованість на результат (завдання); ретельність та ін.

Схильність до творчості (*творчі здібності / нахили*) проявляється через: виявлення схильності до нового, невідомого; розвинуту інтуїцію; очікування виклику, змагання; розмаїття ідей; допитливість.

Цілеспрямованість та рішучість характеризується: схильністю до співставлення результатів з докладеними зусиллями; здатністю контролювати свою життєдіяльність; творенням власного успіху «своїми руками»; використанням усіх можливостей; проявом значної наполегливості при досягненні поставленої мети.

Вміння йти на розумний (*зважений*) ризик розкривається за допомогою таких якостей: адекватна оцінка власних можливостей; оцінка потенційної вигоди, ніж можливостей поразки; здатність до діяльності в умовах обмеженої інформації; прийняття складних, але досяжних цілей.

Потреба в незалежності / *автономії* характеризується: нетрадиційним підходом при виконанні діяльності; індивідуалістичним стилем діяльності; протистоянням тиску групи та наказів; впертістю; самостійним прийняттям рішень.

Аналізуючи зміст **конкурентоздатності командного менеджменту організації на публічній службі**, слід, насамперед, відмітити зв'язок, який, на наш погляд, існує між конкурентоздатною особистістю та конкурентоздатною командою публічних службовців. Сутність цього зв'язку полягає в тому, що, характеристики конкурентоздатної особистості своєрідним чином «трансформуються» в ознаки конкурентоздатної управлінської команди, але при цьому вони мають свої специфічні вияви.

#### Список використаних джерел

1. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди як інноваційний напрям управління освітніми організаціями. *Освіта і управління*. 2004. Т. 7. № 1. С. 82-91.

2. Ларіна Н.Б. Теоретичний аналіз застосування тимбілдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. №1 (15), С. 124-145. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/288>

3. Ларіна Н.Б., Ковбасюк К.В., Курилюк А.В. Зарубіжні тенденції застосування тимбілдингу в органах влади. Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві : зб. тез міжнар. круглого столу (08 лип. 2021 р.) / редкол. : Ольга Андреева, Ірина Криворучко, Наталія Ларіна ; за заг. ред. Лариси Комахи. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с. С. 88-89.

4. Щур С. Методика оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу. Україна: аспекти праці. 1999. № 7. С. 34-37.

5. Korchak Nataliia, Larina Nataliia, Yashutin Igor. Team management in the civil service in the present-day challenges and threats. *Scientific journal of Polonia university*. 54 (2022) 5. P.129-142. URL : <http://pnap.ap.edu.pl/index.php/pnap/article/view/993/941>

**МАРІЯ ЛЕНДЕЛ,**

*студентка кафедри регіональної політики Навчально- наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**MARIA LENDIEL,**

*student of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University  
<https://orcid.org/0000-0002-3045-3831>*

*Науковий керівник: **Анатолій Рачинський**, д. держ. упр., професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## **РИЗИКИ ВИРІВНЮВАННЯ СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

### **RISKS OF EQUALIZING THE CAPACITY OF COMMUNITIES IN THE CONDITIONS POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE**

The full-scale war against Russia showed how stable the local self-government is, which is able to face any challenges with dignity, particularly in the financial sphere. As the organization and provision of territorial defense activities, logistical and technical support of the Armed Forces, attracting the assistance of foreign partners are the things that the local self-governments undertook to support from the very beginning of the shameful invasion of the Russian Federation, while ensuring, at the same time, constant support for all spheres of life of citizens at the local level.

If, in the post-war period, the state authority put the entire burden of reconstruction on the capable territorial communities, use the principle of horizontal equalization for all revenues of local budgets, the further development will stop.

So, it is obvious, that after the war the need will arise to build a new system of inter-budget relations that will ensure a fair and impartial distribution of public finances.

**Keywords:** local self-government, territorial communities, inter-budget relations.

Радник Голови Асоціації міст України з муніципальних питань Оксана Продан у публікації на сайті «Дзеркало тижня» розповіла про співпрацю органів місцевого самоврядування, центральної влади та міжнародних партнерів для відродження України, але і висловила своє занепокоєння: «Всі багато говорять про відновлення України. Президент створив Національну раду, підготовлено різні варіанти проєктів, заявлено сотні мільйонів збитків, проведено численні форуми, презентації та перемовини. Але єдиного бачення стратегії поки що немає... У 17 програмах урядового Плану відновлення побачила тільки декларації, окремі з яких викликають питання з приводу їхньої ефективності. Так, у блоці, котрий стосується фінансової системи, йдеться виключно про горизонтальну систему вирівнювання спроможності громад. Хоч Асоціація міст України й експерти подавали пропозиції про перехід в умовах війни і післявоєнної відбудови на вертикально-горизонтальну систему вирівнювання.»

Отже, у чому саме полягають ризики горизонтальної системи вирівнювання спроможності громад?

Повномасштабна війна проти росії показала, наскільки стійким є місцеве самоврядування, яке здатне гідно протистояти будь-яким викликам, зокрема і у фінансовій частині. Адже організація та забезпечення діяльності територіальної оборони, матеріально-технічна допомога ЗСУ, залучення допомоги іноземних партнерів – це ті речі, які ОМС взялися підтримувати із самого початку ганебного вторгнення російської федерації, забезпечуючи при цьому, постійну підтримку всіх сфер життєдіяльності громадян на місцевому рівні (допомога внутрішньо переміщеним особам, підтримка релокованого бізнесу, організація укриттів, продовження надання послуг на високому рівні). І це все незважаючи на щоденні обстріли. І зараз відчутні перемоги не тільки на полі бою, а й у фінансовій частині територіальних громад. Варто відмітити, що за 9 місяців 2022 року значно зросла частка місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету. Але



при цьому надходження з основних місцевих власних джерел (плата за землю, рента за землю тощо) зменшилося на 38%.

Такі успіхи вдалося досягти завдяки ефективно проведеній реформі децентралізації, яка дала змогу ОМС отримати автономні, самостійні, належні фінансові ресурси, які відіграли ключову роль в протистоянні викликам.

Відповідно до вимог статей 98-100 та пункту 24 розділу VI «Прикінцеві та перехідні положення» Бюджетного кодексу України, у 2022 році продовжує діяти система бюджетного вирівнювання, яка передбачає горизонтальне вирівнювання податкоспроможності територій України залежно від рівня надходжень на одного жителя. При цьому, горизонтальне вирівнювання для бюджетів місцевого самоврядування здійснюється лише за податком на доходи фізичних осіб.

Механізм горизонтального вирівнювання передбачає, що місцеві бюджети з індексом податкоспроможності нижче 0,9 середнього показника по Україні отримують базову дотацію, для підвищення рівня їх бюджетної забезпеченості, натомість, місцеві бюджети з індексом податкоспроможності вище 1,1 перераховують частину своїх бюджетних ресурсів для підтримки менш спроможних громад. Такий принцип є досить справедливий і дозволяє громадам виконувати власні завдання і продовжувати розвиток. Крім того, використовуючи власні ресурси і завдяки свідомій позиції громадян та ОМС, спроможні громади вже зараз добровільно перераховують кошти на відновлення постраждалих громад, беруть над певними громадами так зване «шефство»...

Сам принцип розрахунку індексу податкоспроможності, що є коефіцієнтом, який визначає рівень податкоспроможності відповідного місцевого бюджету у порівнянні з аналогічним середнім показником по всіх зведених місцевих бюджетах України у розрахунку на одну людину, нашою метою є на проблему активного переміщення населення під час війни. Щоб визначити реальні індекси, необхідно буде провести післявоєнний перепис населення.

Якщо ж у післявоєнний період влада покладе на спроможні громади весь тягар відновлень, розповсюдить принцип горизонтального вирівнювання на всі надходження місцевих бюджетів, то розвиток зупиниться. Зникне стимул для громад-донорів нарощувати свої доходи, бо заробляти більше лише для того, щоб більше забрали- сумнівний стимул. Потрібно відчувати межу між «підтримати дотаційні громади до межі спроможності» та «сформувати з неспроможних громад утриманців за рахунок інших»... Несправедливе горизонтальне вирівнювання може повернути Україну до радянщини...

Отже, стає зрозумілим, що після війни постане необхідність побудови нової системи міжбюджетних відносин, яка забезпечить справедливий та неупереджений розподіл публічних фінансів, відповідність між повноваженнями на здійснення видатків, закріплених законодавчими актами України за бюджетами, та бюджетними ресурсами, які повинні забезпечувати виконання цих повноважень.

### Список використаних джерел

1. Полтавське регіональне відділення Асоціації міст України, Відновлення України: що, як і задля чого мають зробити центральна та муніципальна влада. 14.07.2022р. URL: [/https://globynska-gromada.gov.ua/news/1657776130](https://globynska-gromada.gov.ua/news/1657776130). (дата звернення: 28.11.2022 р.)

2. Беновська Л. Я. Фінансове вирівнювання в контексті реформи децентралізації влади: проблеми та перспективи. Світ фінансів. 2019. № 2. С. 87–100. URL: [doi.org/10.35774/sf2019.02.085](https://doi.org/10.35774/sf2019.02.085). (дата звернення: 28.11.2022 р.)

3. Децентралізація, інтернет-ресурс. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15207>. (дата звернення: 28.11.2022 р.)

**СТАНІСЛАВ ЛЕОНОВ,**

*студент Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**STANISLAV LEONOV,**

*Student of the Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*Науковий керівник: Анатолій Рачинський, д.держ.упр., професор, заслужений працівник освіти України, професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## УПРАВЛІННЯ МІГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

### MANAGEMENT OF MIGRATION PROCESSES IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S RECOVERY

Today, as a result of the war, Ukraine is experiencing perhaps the largest migration crisis in its history. For more than 30 years of independence, Ukraine has experienced several revolutions (Orange Revolution, Revolution of Dignity). In 2014, Russian armed aggression against Ukraine began. And now Ukrainians are experiencing a full-scale war, which Russia started against Ukraine on February 24, 2022. All these historical trials have greatly influenced the population decline in Ukraine. Only during the period of modern history Ukraine has experienced several waves of migration.

**Keywords:** migration processes, migration policy, regulatory mechanisms, Ukraine.

Вплив міграційних процесів на розвиток і стабільність громадянського суспільства України протягом усього періоду своєю незалежності був, є і буде важливим. Сучасні міграційні процеси в Україні у контексті європейського та світового міграційного простору є одним із важливих чинників впливу на політику та розвиток української держави, тому визначення напрямку власної міграційної політики є важливою умовою для побудови правової країни, спрощення адміністративної системи з урахуванням міжнародних стандартів у реалізації прав людини [1].

Міграція населення істотно впливає на демографічні та соціальні зміни, перспективи економічного, культурного та соціального розвитку. Демократизації суспільного життя та лібералізації кордонів дає змогу нашій країні бути активним учасником у глобальних міграційних процесах [2].

Сьогодні через війну Україна переживає чи не найбільшу міграційну кризу у своїй історії, коли велика кількість вимушених мігрантів з України хлинула до європейських країн. Так, за даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), станом на листопад 2022 року загалом з України зафіксовано більше 15.5 млн перетинів кордону, а офіційно зареєструвалися біженцями тільки у Європі 7.8 млн осіб [3]. Але слід зазначити, що транскордонні переміщення мають маятниковий характер і не можуть вважатися підтвердженням сталого повернення – 7.7 млн осіб. Варто звернути увагу, що на 1 січня 2022 року в Україні за даними Державної служби статистики було 41,1 млн громадян (без урахування окупованих територій АР Крим та ОРДЛО) [4], проте для підготовки держбюджету на 2023 рік Державна служба статистики надала іншу чисельність, а саме 34,5 млн, а на кінець серпня лише 27,8 млн [5]. Тобто за півроку війни кількість людей, які живуть і працюють в Україні, зменшилася на 6,7 млн, частина виїхала за кордон, частина знаходиться під окупацією. Тож цифри невтішні.

Експертами Департаменту з економічних і соціальних питань ООН для України було розроблено два сценарії: оптимістичний і песимістичний. Згідно з першим, очікується, що до 2050 року чисельність населення скоротиться до 36 мільйонів (включно з тимчасово окупованими територіями), а згідно з другим – стрімко скоротиться до 31 мільйона осіб.

Результати прогнозів міжнародних експертів співпадають з дослідженнями вітчизняних науковців. Так, експерти Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. Птухи прогнозують, що за збалансованої середньої народжуваності, середньої тривалості життя та середньої міграції населення України до 2050 року зменшиться до 38 млн осіб (оптимальний прогноз). За песимістичним сценарієм – низької народжуваності, скорочення тривалості життя, зменшення кількості емігрантів, кількість населення може зменшитись до 32 мільйонів до 2050 року [6].

Якщо поєднати проблему міграції українців, яка розвивалася до 24 лютого 2022 року, з міграцією, яка зараз відбувається внаслідок повномасштабної війни, яку веде Росія з Україною, то отримаємо невтішні результати, коли деякі мігранти ніколи не повернуться в Україну, тому щоб зрозуміти цю завтрашню проблему, потрібно думати про її вирішення вже сьогодні.

На жаль, на сьогодні не існує конкретної програми чи плану по поверненню громадян в умовах відновлення України, тому вирішення цього питання до закінчення війни важко прогнозувати.

Відповідно до «Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року» пріоритетами державної міграційної політики України з метою забезпечення контролю за міграційними процесами в Україні є:

- розроблення і впровадження єдиної системи міграційного контролю на території України;
- удосконалення системи реєстрації місця проживання фізичних осіб та створення єдиного автоматизованого реєстру фізичних осіб в Україні, який міститиме відомості про народження, місце проживання, громадянство, державну реєстрацію громадян України, які мають виборче право. відповідно до статті 70 Конституції України, а також у разі смерті таких осіб;
- запровадження для громадян України повідомної реєстрації замість дозвільної;
- удосконалення діяльності органів державної виконавчої влади, що здійснюють міграційний контроль на території України, їх взаємодії з органами прикордонного та митного контролю, координації їх діяльності Державною міграційною службою України;
- автоматизація та уніфікація технологій паспортно-візового, податкового, митного, прикордонного та міграційного контролю, створення і розвиток національних:
  - а) систем обліку українських юридичних осіб, філій і представництв іноземних юридичних осіб, діяльність яких пов'язана з організацією міжнародного туризму, прийомом іноземців на навчання та лікування, працевлаштуванням і використанням іноземних працівників, а також працевлаштуванням громадян України за кордоном;
  - б) систем обліку іноземців, у тому числі які перебувають в Україні з метою здійснення трудової діяльності або навчаються в навчальних закладах України;
  - в) автоматизованого банку даних дактилоскопічної реєстрації мігрантів, які скоїли адміністративні правопорушення, підозрюються у вчиненні або вчинили злочини на території України;
  - г) реєстру державного обліку громадян України, які мають право голосу відповідно до статті 70 Конституції України;
    - посилення відповідальності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб за порушення міграційного законодавства;
    - удосконалення режиму відповідальності роботодавців незалежно від організаційно-правової форми та форми власності за незаконне використання праці іноземних працівників;
    - розширення договірної бази та обмін інформацією з міграційними службами інших держав щодо проблем нелегальної міграції, подвійного громадянства та інших питань регулювання міграційних процесів;
    - забезпечення дотримання прав іноземців та контроль за виконанням ними своїх обов'язків, забезпечення їх своєчасного повернення до країни походження чи постійного проживання після закінчення терміну дії дозволу на роботу в Україні;

– забезпечення своєчасного повернення біженців та осіб, які шукають притулку чи захисту від переслідувань, які становлять загрозу їхньому життю чи здоров'ю або спрямовані на позбавлення їх волі в країні їхнього громадянства (підданства), до місць їх колишнього проживання, після припинення підстав для отримання такого захисту;

– здійснення заходів щодо видворення нелегальних мігрантів з України до країни їх громадянства або постійного проживання [7;8].

Але у зв'язку з повномасштабним вторгненням Російської Федерації, яка внесла драматичні зміни до міграційних процесів України необхідно цю Стратегію перероблювати та вдосконалювати. Тому основними завданнями для покращення механізмів управління міграційними процесами в Україні в цілому є посилення контролю за дотриманням міграційного законодавства всередині країни.

Отже для ефективного функціонування механізму регулювання міграції населення в умовах відновлення України необхідно створити систему моніторингу, спрямовану на постійне отримання різноманітних кількісних та якісних даних, аналітичних матеріалів, експертних висновків, які, з одного боку, можуть характеризувати стан міграційної сфери і, з іншого боку, дозволяють самому механізму відтворювати можливість дії.

### Список використаних джерел

1. Стратегія державної міграційної політики України на період до 2025 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 липня 2017 р. № 482. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/482-2017-%D1%80>. (дата звернення: 02.12.2022)

2. Бортник Н., Єсімов С., Мороз Н. Міграційні процеси: поняття, сутність, сучасний стан. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2017. № 884. С. 64–71.

3. United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR) URL: <https://www.unhcr.org/ukraine-emergency.html> (дата звернення: 02.12.2022).

4. Міністерство фінансів України URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/> (дата звернення: 02.12.2022).

5. Пояснювальна записка до Проекту Закону про Державний бюджет України на 2023 рік URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1473860> (дата звернення: 02.12.2022).

6. Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. Птухи НАНУ. Демографічні прогнози. URL: <https://idss.org.ua/index>. (дата звернення: 03.12.2022)

7. Стратегія державної міграційної політики України на період до 2025 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 липня 2017 р. № 482. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/482-2017-%D1%80>. (дата звернення: 03.12.2022).

8. Конституція України (Редакція від 01.01.2020) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 03.12.2022).

**ОЛЕКСАНДРА ЛОГАЧОВА,**

*студентка 2 курсу магістратури Навчально-науково інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**OLEKSANDRA LOGACHOVA,**

*a 2nd-year master's student at the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Public Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0002-3132-8418>*

*Науковий керівник: Наталія Лікарчук, д.політ.н., професорка кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## ДОСВІД ПРОВЕДЕННЯ МУНІЦИПАЛЬНОЇ РЕФОРМИ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЇЇ В УКРАЇНІ

### EXPERIENCE OF MUNICIPAL REFORM IN EUROPEAN COUNTRIES AND WAYS OF ITS IMPROVEMENT IN UKRAINE

The main direct implementation of municipal reforms in Ukraine has been reported. The problems of the implementation of the municipal reform and the paths of the revolution were analyzed. At the statistics, the information about the decentralization of one of the applications of municipal reforms has been announced.

**Keywords:** decentralization, territorial community, municipal reform.

Стан розвитку України в умовах війни можна охарактеризувати нестабільністю та економічними втратами. Одним з найважливіших елементів політичної системи є місцеве самоврядування, метою якого є забезпечення визнання та гарантування в суспільстві інтересів територіальних громад.

Головною особливістю розвитку місцевого самоврядування в європейських державах є зменшення кількості місцевих органів влади та об'єднання територіальних одиниць.

В країнах Європи наприкінці ХХ століття відбулася низка муніципальних реформ, що мали на меті децентралізацію та сприяли автономії територіальних громад.

Муніципальні реформи в Польщі були проведені поетапно. На першому етапі відбулося створення територіальних громад, на другому – утворення воєводств та повітів. Саму кількість воєводств було значно скорочено. Внаслідок відбувся повний розподіл владних повноважень між центральними органами та органами місцевої влади. Значно скоротили кількість публічних службовців, що призвело до зменшення бюджетних витрат. Був проведений перерозподіл надходжень у вигляді податків між різними ланками бюджетної системи [2, с. 10-12].

Муніципальним реформуванням у Франції було зменшено функції центральних урядових органів, послаблено ролі префектів та створено самосійний регіональний рівень управління, тим самим посиливши роль влади на місцях.

Наслідком муніципальних реформи у Великобританії стало вдосконалення місцевого самоврядування шляхом введення механізмів диференціації між Шотландією, Уельсом та Англією. В Іспанії в процесі реформування більшість округів ухвалили статuti автономії [4, с. 18-19]. В Італії результатом реформування влади стало створення нової структури трьох рівнів: регіон, провінція, комуна. Для забезпечення охорони здоров'я, освіти, транспорту, адміністративних послуг для бізнесу видатки акумулювали бюджетами регіонів. [8, с. 686].

В Україні в квітні 2014 року була схвалена Кабінетом Міністрів України Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, (далі – Концепція), що окреслила цілу низку проблем, які потребують швидких вирішень. Головними питаннями, що визначають суть її змін, є: розмежування повноважень між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування на різних рівнях адміністративно-територіального устрою за принципами субсидіарності та децентралізації, визначення обґрунтованої територіальної основи для діяльності органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади; створення належних

матеріальних, фінансових та організаційних умов для забезпечення здійснення органами місцевого самоврядування власних і делегованих повноважень; максимальне залучення громадян до прийняття управлінських рішень, сприяння розвитку форм прямого народовладдя [1].

Значення муніципальної реформи полягає у докорінній перебудові нині системи, що наразі існує, яка охоплює територіальну основу органів місцевого самоврядування базового рівня, всіх інших рівнів, включаючи виконавчі комітети рад; реорганізації органів виконавчої влади на місцях, у результаті чого вони виконуватимуть функції координації. Таким чином, є необхідність перейти на нову та покращену модель організації регіональної влади [3, с. 152].

В процесі муніципального реформування необхідно провадити заходи, що будуть спрямовані на формування базового рівня місцевого самоврядування, запровадити неухильне дотримання процедури утворення об'єднаних територіальних громад та захистити сам процес утворення вже об'єднаних територіальних громад від політичного впливу [5, с. 38-39].

Напрями подальшого впровадження муніципальної реформи для її вдосконалення обов'язковим є розподіл повноважень прав та обов'язків між усіма рівнями влади, в результаті якого можна буде досягти рівності в інтересах держави та територіальної громади; впровадження ефективної регіональної політики, направленої на забезпечення стабільного розвитку міст та регіонів; збереження державної цілісності та унітарного устрою; значного розширення об'єму прав територіальних громад стосовно вирішення питань місцевого значення [6, с. 8-9].

Наразі дуже важливим є усвідомлення того, що місцевого самоврядування є самостійним відносно державної влади. Найважливішим для розвитку України як дійсно демократичної та правової держави та на шляху до європейської інтеграції є забезпечення функціонування ефективного механізму здійснення місцевого самоврядування. Суттєві зміни форм публічного управління та чітке послідовне проведення муніципальної реформи приведе до вдосконалення системи місцевого управління та розбудови місцевої влади за принципом демократії.

Значне підвищення ролі місцевого самоврядування в механізмі здійснення демократії та забезпечення сталого розвитку регіонів є головною метою процесу реформування. Щоб муніципальна реформа та децентралізація влади була ефективною є необхідність зміцнення політичної волі держави; підтримка населення, професіональні, кваліфіковані спеціалісти, що на високому рівні впроваджуватимуть реформу місцевого самоврядування.

Ціль, що стоїть перед нашою державою це євроінтеграція соціальних та економічних процесів та створення нової ефективної моделі місцевої публічної влади на регіональному рівні.

### Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#n8>.

2. Архипенко І. Зарубіжний досвід децентралізації влади: уроки для України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Випуск 4 (39). С. 7-15.

3. Бойко Ю.В. Визначення концептуальних засад проведення муніципальної реформи в Україні: порівняльно-правовий аналіз. *Вісник Маріупольського державного університету*. 2014. Випуск 7. С. 148-157.

4. Забейворота Т. В. Модернізація системи державного управління в умовах децентралізації влади: дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.01. Харків, 2017. 276 с.

5. Кравченко В.В. Організаційно-правові проблеми завершального етапу муніципальної реформи в Україні. *Муніципальна реформа в контексті євроінтеграції України: позиція влади, науковців, профспілок та громадськості*: Тези доповідей Третьої щорічної всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 06 грудня 2019 р.). К.: ТОВ «ВІ ЕН ЕЙ ПРЕС», 2019. 228 с.

5. Куйбіда В.С. Напрями та пріоритети муніципальної реформи в Україні. *Муніципальна реформа в контексті євроінтеграції України: позиція влади, науковців, профспілок та громадськості*: Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 08 грудня 2017 р.). – К.: ТОВ «Підприємство ВІ.ЕН.ЕЙ», 2017. 148 с.

6. Пігуль Н.Г., Люта О.В. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 9. С. 684-688.

**МАРИНА ЛОМКО,**

*студентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, начальник відділу розвитку та планування ліво- та правобережних районів міста Департаменту містобудування та архітектури виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)*

**MARYNA LOMKO,**

*student of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, chief of section of Development and Planning of the Left and Right Bank Districts of the City of the Department for Urban Planning and Architecture Kyiv City State Administration  
<https://orcid.org/0000-0003-3748-2552>*

*Науковий керівник: **Анатолій Рачинський**, д.держ.упр., професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## **ОНОВЛЕННЯ МІСТОБУДІВНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ МІСТА КИЇВ)**

### **UPDATE OF TOWN PLANNING DOCUMENTATION IN THE CONDITIONS OF RECOVERY OF UKRAINE (ON THE EXAMPLE OF THE CITY OF KYIV)**

In view of the situation in Ukraine, which has developed as result of military aggression of the Russian Federation against Ukraine, as well as the existing socio-economic, infrastructural, ecological and other crisis phenomena that require complex restoration, it is advisable to implement a program of complex restoration of territory of territorial communities. For this purpose, in May 2022, appropriate changes were made to the Law of Ukraine «About Regulation of Town Planning Activity».

The provisions of the program of comprehensive restoration of territories should contribute to the implementation of such modern approaches as people-centeredness, rational spatial planning, ensuring the balance of resettlement and placement of jobs, sustainable urban mobility, inclusiveness, energy efficiency and environmental friendliness.

The local program for the restoration of territories defines the main spatial, urban planning and socio-economic priorities of the restoration policy and includes a set of measures to ensure the restoration of territory of a territorial community (taking into account the peculiarities and urgent needs of each territorial community).

When set of actions is prepared, urban planning documentation is approved, strategies are developed, all of these will accelerate the processes of territorial restoration after the end or suspension of martial law in Ukraine.

Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності», прийнятим 12.05.2022, внесені зміни до Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності», зокрема доповнено новою статтею 15<sup>2</sup>: Програма комплексного відновлення території територіальної громади (її частини). Цими змінами надається визначення нового терміну «програма комплексного відновлення території територіальної громади (її частини)». Це місцева програма відновлення територій, яка визначає основні просторові, містобудівні та соціально-економічні пріоритети політики відновлення і включає комплекс заходів для забезпечення відновлення території територіальної громади (її частини), яка постраждала внаслідок збройної агресії проти України або в якій сконцентровані соціально-економічні, інфраструктурні, екологічні чи інші кризові явища. Програма комплексного відновлення не належить до містобудівної документації, але вона стане основою для розробки містобудівної документації в кожній територіальній громаді. Розкривається зміст програми комплексного відновлення, порядок її розробки та прийняття, зокрема програма комплексного відновлення: розробляється за рішенням виконавчого органу сільської, селищної, міської ради самостійно або із залученням відповідних фахівців підприємств, установ, організацій.

При цьому, склад, зміст, порядок розроблення, проведення громадського обговорення, погодження, внесення змін до програми комплексного відновлення затверджено постановою Кабінетом Міністрів України від 14.10.2022 № 1159.

Розглянемо приклад міста Київ. Наразі у місті Києві відсутні території зі сконцентрованими наслідкам. Але нараховується 428 пошкоджених об'єктів житлової та соціальної інфраструктури.

Розпорядженням начальника Київської міської військової адміністрації від 13.04.2022 № 499 «Про обстеження пошкоджених об'єктів внаслідок воєнних дій Російської Федерації в місті Києві» (в редакції розпорядження від 19.05.2022 № 528) затверджена Програма робіт з обстеження об'єктів в місті Києві, пошкоджених внаслідок воєнних дій російської федерації, а також встановлено черговість обстеження пошкоджених об'єктів і порядок визначення потенційно аварійно небезпечних об'єктів. При цьому, згідно з зазначеним розпорядженням першочерговому обстеженню підлягають об'єкти соціальної інфраструктури. Відповідно до розпорядження начальника Київської міської військової адміністрації від 31.05.2022 № 539 «Про перерозподіл видатків бюджету міста Києва на 2022 рік» було здійснено перерозподіл видатків спеціального фонду бюджету міста Києва за окремими розпорядниками бюджетних коштів з метою спрямування цих видатків на відновлення об'єктів в місті Києві, пошкоджених внаслідок військової агресії. Отже, об'єкти соціальної інфраструктури, що потребують першочергового відновлення, забезпечені фінансуванням з бюджету міста Києва. При цьому, у разі незначних пошкоджень на об'єктах роботи з їх усунення проводяться балансоутримувачами будівель і споруд за рахунок власних коштів.

З огляду на продовження збройної агресії російської федерації проти України, ймовірність подальших руйнувань і пошкоджень будівель і споруд у місті внаслідок ракетних атак, бойових дій, диверсій та терористичних актів, питання розроблення Програми комплексного відновлення території міста Києва дуже актуально та доцільно. Підготовлений комплекс дій, затверджена містобудівна документація, розроблені стратегії прискорять процеси відновлення територій після завершення або припинення воєнного стану в Україні.

#### **Список використаних джерел**

1. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» № 3038 зі змінами від 27.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>. (дата звернення: 28.11.2022 р.)

2. Місцеве самоврядування в Україні: історія, сучасність, перспективи розвитку / В. В. Кравченко, Н. В. Кравченко, В. П. Лисюченко, В. А. Негода, М. В. Пітцик. К.: Арарат-Центр, 2000. 206 с.



**ТЕТЯНА ЛУЦЮК,**

*студентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**TETYANA LUTSYUK,**

*student of department of regional policy Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University  
<https://orcid.org/0000-0001-5480-0810>*

*Науковий керівник: Анатолій Рачинський, д.держ.упр., професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## РОЗВИТОК РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

### DEVELOPMENT OF DECENTRALIZATION REFORM IN UKRAINE

In the thesis, key challenges and problems that arose during the implementation of local self-government reform and financial decentralization in Ukraine were analyzed and systematized, in particular: poor communication between government and citizens; inconsistent power sharing between local self-government bodies and executive bodies as well as between councils of the united territorial communities and district state administrations and district councils; ensuring the capacity of formed communities; low quality of local government staff; inefficient use of financial resources.

Factors that were behind the resistance of local communities to reform or a passive attitude to the creation of united territorial communities were identified and studied, namely: economic (expectations of reduced financial capacity of the community due to unification), socio-cultural (ethnic, linguistic, religious, cultural differences between residents of neighboring communities), psychological (distrust of central and local government, fear of reduction of social facilities, decline and disappearance of peripheral villages and towns, strengthening local elites), geographical (deterioration of access to service centers), and environmental (efforts of community residents to avoid the transfer of harmful industries to their own territory).

The geographical unevenness of the pace of the process of unification of territorial communities in the course of decentralization has been associated with the position of political actors at different levels – central, regional, subregional and local. According to the type of attitude of the regional leadership to decentralization, three groups of regions were identified: those supporting the reform, and those who passively or actively resisted the change. The main reasons and forms of resistance of district councils and district state administrations to the decentralization reform have been clarified, the motives of actions of local political actors explained.

**Keywords:** decentralization, local self-government, local self-government bodies, united territorial community.

Децентралізація як важливий процес державотворення являє собою не тільки фактичне передавання владних повноважень від центральних місцевим органам влади та наділення при цьому органів місцевого самоврядування широкими автономними повноваженнями. Децентралізація влади як складова державної політики є однією з визначальних у порядку денному реформ. На етапі реформування системи органів державного управління й органів місцевого самоврядування досить актуальною є проблема вдосконалення місцевого управління, зокрема взаємодії органів державного управління та органів місцевого самоврядування.

Традиційно усталений погляд на децентралізацію як на процес, за якого в рамках централізованої держави утворюються самостійні одиниці, що є носіями місцевого самоврядування, потребує вироблення нових підходів до аналізу його змісту. Результатом цього має стати розмежування повноважень, функцій і відповідальності щодо надання державних і громадських послуг між центральними та місцевими органами виконавчої влади й органами місцевого самоврядування [1].

Саме місцеве самоврядування виступає одним із головних елементів і суб'єктом децентралізації державної влади у процесі надання управлінських послуг. Однак більша частина видів державно управлінських послуг залишається у виключній компетенції місцевих і регіональних органів виконавчої влади. Переваги в наданні цих послуг залежать від напрямів їхньої діяльності. Здебільшого це стосується регіональних підрозділів центральних органів виконавчої влади, які спеціалізуються на наданні окремих видів послуг.

Для ефективного розв'язання питань місцевого значення потрібна модель, яка б забезпечувала необхідну єдність державної влади з одночасною самостійністю територіальних громад, сприяла ефективності взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Взаємодія органів державного управління і представницьких органів місцевого самоврядування повинна бути логічно обґрунтована, тому що:

– *по-перше*, це дозволяє найефективніше реалізовувати принцип поєднання державного і місцевого інтересів при здійсненні управління на місцях;

– *по-друге*, здійснення делегованих повноважень обласними державними адміністраціями дозволяє поліпшити якість державного управління, оскільки державні завдання вирішуються з розумінням суті проблем населення області або району і з урахуванням місцевих можливостей;

– *по-третє*, таке делегування дозволяє уникнути створення громіздких та численних виконавчих органів обласних і районних рад при збереженні якості здійснення повноважень.

При розробці проектів децентралізації та при здійсненні відповідних реформ необхідно не допустити помилок, які можуть призвести до втрати координації в управлінні та до виникнення конфліктів між центральними і місцевими органами влади. Наслідком чого може бути дестабілізація в країні; диспропорції у соціально-економічному розвитку територій, ускладнення реалізації державних та регіональних програм.

Для того щоб забезпечити їх раціональне співвідношення, необхідно, насамперед, дотримуватись таких принципів:

*компліментарності* – неперервність у структурі влади, рівномірний розподіл її функцій;

*департаменталізації* – поєднання функціональних (галузевих) і територіальних функцій, консолідація яких забезпечує єдину політику з обслуговування населення;

*демократизму* – широка участь населення у прийнятті рішень та розробка програм, що базуються на механізмах залучення населення до поточних справ держави, виділення сфер повноважень громадських об'єднань;

*субсидіарності* – перерозподіл повноважень: на вищому рівні вони здійснюються за умови неможливості їх виконання на нижчому рівні [3].

В умовах децентралізації органи виконавчої влади повинні сприяти формуванню та функціонуванню ефективної моделі публічної влади на загальнонаціональному, регіональному і місцевому рівнях. Також повинно забезпечуватися підвищення ефективності роботи державного механізму й активізуватися розвиток регіонів і муніципалітетів на засадах демократії.

Показниками ж такої ефективності й активізації є повноцінне забезпечення прав, законних інтересів місцевого населення, яке структуроване в комунально-муніципальних та регіональних громадах, а також в органах територіальної самоорганізації [2].

Лише належний та ефективний розподіл функцій та повноважень між рівнями органів місцевого самоврядування та органами виконавчої влади на засадах субсидіарності; ефективне та стабільне функціонування органів місцевого самоврядування, забезпечення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб, мінімізація умов для корупції; безпосередня участь громад у вирішенні питань місцевого значення, ефективність громадського впливу на прийняття рішень органами місцевого самоврядування; організаційна та фінансова самостійність територіальних громад, представницьких органів місцевого самоврядування, наближення їх можливостей та якості діяльності до європейських стандартів може забезпечити та гарантувати успішність.

Форми взаємодії місцевих органів державної влади й органів місцевого самоврядування є, за своєю суттю, формами реалізації їх повноважень. Зокрема, вони мають бути демократичними, забезпечувати права і свободи людини та громадянина, науково обумовленими, застосовуватись компетентно, мати правову визначеність, постійно вдосконалюватись [4].

Загалом отримані в результаті децентралізації повноваження та ресурси надали органам місцевого самоврядування більше можливостей для розвитку своїх територій, створення сучасної освітньої, медичної, транспортної, житлово-комунальної інфраструктури.

Місцева влада стала зацікавленою в розвитку інвестиційної привабливості своїх територій на благо громади, адже сплачені тут податки підуть на підвищення якості життя жителів цієї території. Різноманітні дозволи та реєстраційні документи для ведення бізнесу можна буде отримувати на місцях, громади зможуть самостійно залучати інвестиції, сприяючи їх соціально-економічному розвитку.

Переваги реформи багато громад відчули вже сьогодні: в їх містах, селах і селищах почали приводитися до ладу дороги, медичні та освітні заклади – все те, що десятиліттями перебувало у занепаді. Реформа дала поштовх до повноцінного розвитку громад, можливість поліпшити життя у кожному населеному пункті та у країні в цілому і дозволяє громадянам – кожному з нас – самостійно господарювати там, де вони живуть.

### Список використаних джерел

1. Цурканова І. О. Сутність та особливості централізації та децентралізації органів влади в Україні. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/politics/2012/197-185-13.pdf>. (дата звернення: 28.11.2022 р.).

2. Гамбург Л. С. Теоретичні питання децентралізації державної влади в системі публічної влади унітарної держави. *Вісник Запорізького національного університету*, 2014. № 4 (I). С. 140.

3. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети [Текст]: монографія / за ред. З. С. Варналія. К. : НІСД, 2007. С. 124.

4. Фуртатов В. С. Удосконалення механізму взаємодії органів виконавчої влади та місцевого самоврядування на сучасному етапі державотворення. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Npchdu/State\\_management/2010\\_117/117-12.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Npchdu/State_management/2010_117/117-12.pdf). (дата звернення: 28.11.2022 р.).

**НАТАЛІЯ МАРТИНЕНКО,**

*д.філос. в галузі публ. упр. та адміністрування, провідний науковий співробітник  
Національного наукового центру «Інститут судових експертиз  
ім. засл. проф. М. С. Бокаріуса»*

**NATALIIA MARTYNENKO,**

*Ph.D in the field of Public Management and Administration,  
Leading Researcher of National Scientific Center «Hon. Prof. M. S. Bokarius Forensic Science  
Institute»  
<https://orsid.org/0000-0002-3234-0689>*

## ЗАПОБІГАННЯ І ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### PREVENTION AND COUNTERACTION OF CORRUPTION IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES

After the Victory over the aggressor state, Ukraine will face a number of economic, political and social problems caused by the war and exacerbated by corruption. In this regard, our state should already form and implement an effective coordinated anti-corruption policy, establish and encourage effective practices aimed at preventing corruption. This requires the coordinated work of all state authorities, local self-government bodies and society, whose activities should be aimed not only at eradicating corruption as a phenomenon, but also at preventing the conditions that cause its occurrence. Along with repelling military aggression, the fight against corruption should be an equally urgent priority for all state and local self-government bodies today, which is reflected in the Anti-Corruption Strategy for 2021-2025 adopted by the Verkhovna Rada of Ukraine on June 20, 2022, which defines priorities of the post-war course of our state, aimed at achieving significant progress in preventing and countering corruption, as well as ensuring coherence and systematic anti-corruption activities of all state authorities and local self-government bodies.

**Keywords:** local self-government bodies, prevention and counteraction of corruption, anti-corruption measures.

З 24 лютого 2022 року триває повномасштабне військове вторгнення РФ в Україну. Важливими умовами збереження суверенітету держави й відновлення її територіальної цілісності є належна збройна відсіч посягань окупантів, забезпечення соціально-економічних основ і політичної стабільності в країні. Вважаємо, що саме корупція стала одним із чинників на користь російським окупантам, тому ефективна протидія цьому явищу, у тому числі й запровадження превентивних заходів, є одним із шляхів до перемоги України. Протидія корупції продовжує залишатися пріоритетним напрямом державної політики та вимагає від керівництва держави впровадження подальших кардинальних антикорупційних заходів.

Корупція спричиняє великі економічні збитки, посилює соціальну напруженість у суспільстві, сприяє розвитку недовіри до влади й адміністративних інститутів, стримує проведення реформ і гальмує процеси, необхідні для подолання системної соціально-економічної кризи. Негативний вплив корупції виявляється в падінні авторитету країни, моральних цінностей у суспільстві. Корупція стоїть на заваді зміцнення конституційного і суспільного ладу, зумовлює проникнення кримінальної складової в державно-управлінські та суспільні відносини, а також підриває економічні й політичні засади держави, блокує надходження іноземних інвестицій, стає причиною швидкого зростання «тіньової» економіки та економічної злочинності, тощо.

Після Перемоги над державою-агресором перед Україною постане низка економічних, політичних і соціальних проблем, викликаних війною та посилені корупцією. У зв'язку з цим наша держава має вже зараз формувати і здійснювати ефективну скоординовану політику протидії корупції, встановлювати й заохочувати ефективні види практики, спрямовані на запобігання корупції. Це потребує злагодженої роботи всіх органів державної влади, органів місцевого самоврядування і суспільства, діяльність яких має бути спрямована не лише на викорінення корупції як явища, а й запобігання умовам, що спричиняють її виникнення.

Упродовж останніх років в Україні створено різнопланову інституційну інфраструктуру для боротьби з корупцією. Органи антикорупційної екосистеми України – Національне

антикорупційне бюро (далі – НАБУ), Державне бюро розслідувань (далі – ДБР), Департамент стратегічних розслідувань Національної поліції України (далі – ДСР), Служба безпеки України (далі – СБУ), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (далі – САП), Національне агентство з питань запобігання корупції (далі – НАЗК), Агентство з розшуку і менеджменту активів (далі – АРМА) та Вищий антикорупційний суд (далі – ВАКС), – адаптувалися до воєнних реалій та переорієнтували свою роботу на досягнення перемоги України у війні.

Так, НАБУ і САП завершили розслідування за підозрою депутата Одеської обласної ради – голови однієї з постійних комісій облради. 28 жовтня стороні захисту відкрили матеріали справи для ознайомлення. За даними слідства, посадовець вимагав та одержав у директора лікарні неправомірну вигоду за неперешкоджання в діяльності підприємства, а також за «гарантію» залишення на посаді. У червні 2022 року його викрили «на гарячому», під час одержання неправомірної вигоди у 120 тис грн [1].

11 жовтня 2022 року НАБУ і САП скерували до суду справу за обвинуваченням чинного депутата Київської міської ради та його співучасників, викритих на одержанні 1,39 млн грн неправомірної вигоди. Йдеться про: депутата Київської міської ради (голова однієї з постійних комісій Київради); помічника депутата Київради; в.о. директора комунального підприємства; заступника директора комунального підприємства; заступника директора комунального підприємства; наближеної до депутата особа [2].

Працівниками ДБР було повідомлено про підозру завідувачці одного з відділів Старокостянтинівської міської ради Хмельницької області. Службова недбалість посадовиці призвела до незаконної приватизації 11,5 га земель Міністерства оборони України. Посадова особа погодила висновок про належність земель Міністерства оборони України до земель комунальної форми власності Старокостянтинівської міськради. Це дозволило депутатам зазначеної міськради ухвалити рішення щодо відчуження земель оборонного призначення, розділити на 81 ділянку та передати під приватне будівництво. З наслідками проведення експертного дослідження було встановлено, що вартість незаконно переданої землі складає майже 12 млн грн [3].

За період з 24.02.2022 по 08.12.2022 ВАКС ухвалив 11 вироків.

Однією із найбільш небезпечних загроз на шляху подальшого розвитку незалежності та демократії в Україні є корупція. Вона пронизала майже всі сфери суспільного життя – від економіки і політики, державного і місцевого управління до науки, освіти й охорони здоров'я.

Корупція сформувала певну модель економічної поведінки та перетворилася на невід'ємний структурний елемент системи публічного управління, викоренення якого потребує суспільної уваги, політичної волі, системної діяльності з боку як фахівців, так і представників громадянського суспільства.

Органам місцевого самоврядування слід проводити просвітницьку роботу (передусім серед працівників органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств, установ та організацій) щодо суспільної важливості повідомлення про вчинення корупційних злочинів, необхідності співпраці з правоохоронними органами, а також про канали подання відповідних повідомлень, права, обов'язки, гарантії захисту й безпеки викривачів, заявників та осіб, що співпрацюють з правоохоронними органами.

Поряд з відсіччю військової агресії не менш актуальним пріоритетом для всіх органів державної влади та органів місцевого самоврядування сьогодні має стати боротьба з корупцією, що відображено в ухваленій Верховною Радою України 20 червня 2022 року Антикорупційній стратегії на 2021–2025 роки [4], яка визначає пріоритети післявоєнного курсу нашої держави, спрямованого на досягнення суттєвого прогресу в запобіганні та протидії корупції, а також забезпечення злагодженості й системності антикорупційної діяльності всіх органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

### Список використаних джерел

1. Завершено розслідування стосовно депутата Одеської облради. URL: <https://nabu.gov.ua/novyny/zaversheno-rozsliduvannya-stosovno-deputata-odeskoyi-oblrady> (дата звернення: 09.12.2022)
2. Одержання 1,39 млн грн неправомірної вигоди депутатом Київміськради: скеровано до суду. URL: <https://nabu.gov.ua/novyny/oderzhannya-139-mln-grn-nepravomirnoyi-vygody-deputatom-kyuivmiskrady-skerovano-do-sudu> (дата звернення: 09.12.2022)
3. ДБР підозрює чиновницю Старокостянтинівської міськради в «оборудках» із землями Міноборони. URL: <https://dbr.gov.ua/news/dbr-pidozryue-chinovnicyu-starokostyantynivskoi-miskradi-v-oborudkah-iz-zemlyami-minoboroni> (дата звернення: 09.12.2022)
4. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки. Закон від 20.06.2022 № 2322-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text> (дата звернення: 09.12.2022)

**ЯРОСЛАВ ПАРФЬОНОВ,**

*аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**YAROSLAV PARFONOV,**

*Graduate student of the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv*

<https://orcid.org/0000-0002-6851-8290>

*Науковий керівник: Наталія Обушна, д. держ. упр., доцентка, професорка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## **СИСТЕМА НЕДЕРЖАВНОГО ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ**

### **SYSTEM OF NON-STATE PENSION PROVISION IN UKRAINE: REGIONAL ASPECT**

The author of the study notes that Art. 2 of the Law of Ukraine «On Compulsory State Pension Insurance» defines the structure of the pension system in Ukraine. It notes that the system of pension provision in Ukraine consists of three levels: solidary, funded – the first and second levels are state obligatory systems; the third level – non-state pension provision – voluntary, which can be widely used at the regional level. At the same time, a system of funded pension provision is singled out, which includes the second and third levels, the functioning of which is based on the accumulation of funds by citizens in their individual pension accounts. The formation, development and establishment of the current three-tier pension system is the result of a long and complex process of interaction between the state, scientists, foreign and international partners, business, social dialogue parties, taking place under the influence of pension system reforms, incl. European countries. The formation of state policy, the improvement of legislation, the scientific and practical substantiation of the three-tier pension system in Ukraine, the continuation of its practical implementation has been going on for more than 25 years. During this time, a significant base of scientific papers has been formed on the functioning of the pension system as a whole, including the functioning of its third level – state pension provision at the national level.

The abstracts will analyze the functioning of non-state pension provision at the national and regional levels. There are a large number of scientific papers devoted to the formation and development of a three-tier pension system in Ukraine. However, there are fewer developments on non-state pension provision at the regional level.

**Keywords:** three-tier pension system, pension provision system, non-state pension provision, regional level.

Проблемам розвитку системи накопичувальної пенсійної системи, складовою якої є недержавне пенсійне забезпечення, присвячено чимало наукових доробок вітчизняних та зарубіжних досліджень. Також сформована база цілого ряду наукових праць щодо діяльності недержавних пенсійних фондів (НПФ), як ключових суб'єктів системи накопичувального пенсійного забезпечення, проблематики їх функціонування та перспектив розвитку.

Окремі проблемні питання недержавного пенсійного забезпечення були предметом наукових досліджень низки вітчизняних вчених та науковців, зокрема висвітлені в працях С. Білоус [1], І. Кравцова [4], Д. Леонова [5], Г. Назарова [6], Н. Небаби [7], І. Фисуна [8], а також низки інших. Питанням примноження внесених пенсійних внесків недержавного пенсійного забезпечення шляхом їх інвестування розкривали в своїх наукових працях В. Толуб'як [9], Л. Лисяк [10], М. Ріппа [11], Ю. Коваленко [12], І. Приймак [13] та інші.

Не заперечуючи цінність вище перелічених праць, вважаємо за доцільне поглибити теоретичні аспекти призначення та ролі недержавного пенсійного забезпечення в Україні на національному та регіональному рівнях.

В роботах Д. Леонова висвітлено проблемні аспекти функціонування НПФ та перспективи їх розвитку в контексті впливу державної політики на їх функціонування, зокрема розглянуті об'єктивні (кризові явища в економіці, низький рівень доходів, інфляційні процеси, недостатність інвестиційних інструментів) та суб'єктивні (добровільність, низький рівень поінформованості населення та роботодавців, недовіра до фінансових установ) фактори які стримують подальший розвиток недержавного пенсійного забезпечення [4]. С. Білоус звертає увагу на недостатність роз'яснювальної роботи щодо особливостей діяльності НПФ, а також

на відсутність прикладів від держави, зокрема щодо впровадження корпоративних пенсійних програм підприємствами державного сектору економіки [1].

Вчені зазначають, що недержавний пенсійний фонд реалізує свою правосуб'єктність через адміністратора та компанію з управління активами, з якими ним укладають відповідні договори. Забезпечує реалізацію такої правосуб'єктності зберігач НПФ через здійснення банківських правочинів на підставі розпоряджень адміністратора та компанії з управління активами. Разом з тим сам НПФ не здатний через власний орган управління, яким є Рада фонду, здійснювати набуті згідно закону цивільні права і обов'язки [2].

У нашій країні діють недержавні пенсійні фонди (далі – НПФ) трьох видів: корпоративні, відкриті, професійні. Функціонування недержавного пенсійного забезпечення з точки зору фінансового механізму здійснюється через розроблення пенсійних схем та інвестиційних декларацій, залучення учасників до сплати пенсійних внесків шляхом укладення пенсійних контрактів, накопичення пенсійних активів учасників та їх подальшого інвестування для отримання інвестиційного доходу з метою здійснення пенсійних виплат учасникам недержавного пенсійного забезпечення відповідно до пенсійних схем, пенсійних контрактів [2].

Незважаючи на досить широке дискутування в науковому середовищі системи недержавного пенсійного забезпечення та діяльності НПФ, як ключового суб'єкта системи, добровільне накопичення коштів з метою формування пенсії додаткової до державної, не набуло значного поширення. Недержавне пенсійне забезпечення, яке офіційно функціонує в Україні вже майже 20 років, порівняно з іншими європейськими країнами лишається на початковому рівні. Малі обсяги фінансових ресурсів недержавних пенсійних фондів послаблює їх ефективність функціонування. На вітчизняному ринку фінансових установ простежується зменшення кількості недержавних пенсійних фондів: із 110 – у 2008 р. до 72 – у 2015 р., до 63 – у 2020 р., що зумовлено рівнем соціально-економічного розвитку в країні, еластичністю до наслідків фінансово-економічної кризи, пандемії та воєнним станом в Україні.

Законодавча база щодо недержавного пенсійного забезпечення за останні роки також не зазнала якихось суттєвих змін, які б могли позитивно вплинути на його подальший розвиток. Результатом є низький рівень охоплення недержавним пенсійним забезпеченням економічно-активного населення України [2]. Так, учасниками НПФ станом на кінець 30.09.2021 р. було лише 889,7 тис. осіб, або трохи більше 5 % працюючих громадян. Переважну більшість надходжень коштів до системи недержавного пенсійного забезпечення від сплати пенсійних внесків (85 %) забезпечують юридичні особи, тобто роботодавці-вкладники, чисельність яких становить понад 2,1 тис. осіб, що менше 1 % від їх загальної кількості. Незважаючи на низький рівень заінтересованості роботодавців у сплаті внесків у якості корпоративного пенсійного забезпечення, саме роботодавці є драйверами розвитку НПФ на сучасному етапі становлення недержавного пенсійного забезпечення.

Отже, одним із важливих сегментів здійснення недержавного пенсійного забезпечення є примноження внесених пенсійних внесків шляхом їх інвестування та фінансові механізми забезпечення адекватних виплат, що можливо здійснювати як на національному, так і на регіональному рівні.

Розглядаючи глибше функціонування недержавного пенсійного забезпечення, зазначимо, що воно здійснюється через НПФ, банки та страхові організації. Разом з тим пенсійні депозитні рахунки, які повинні б пропонувати банки, так і не з'явилися через ряд різних чинників, зокрема і через відсутність нормативно-правової бази Національного банку України, який здійснює регулювання діяльності банківського сектору.

Недержавне пенсійне забезпечення через страхові організації згідно з Законом України «Про недержавне пенсійне забезпечення» [2] полягає в укладенні договорів страхування довічної пенсії, коли кошти з НПФ, після досягнення учасником такого фонду віку, який дає право на отримання пенсійних виплат, переказуються до страховика для виплати пенсії у формі пожиттєвого анuitету, що фактично нівелює участь страховиків у системі недержавного пенсійного забезпечення. Участь страховиків на етапі накопичення пенсійних коштів не передбачена. Враховуючи, що система недержавного пенсійного забезпечення згідно з чинним законодавством ґрунтується на засадах добровільної участі фізичних та юридичних осіб у формуванні пенсійних накопичень з метою отримання учасниками системи додаткових



до загальнообов'язкового державного пенсійного страхування пенсійних виплат, страхування додаткової пенсії фактично є добровільним недержавним пенсійним забезпеченням, хоча згідно цього ж закону таким не являється, оскільки частиною третьою статті 2 Закону [2] визначено виключно три шляхи здійснення недержавного пенсійного забезпечення: *укладення пенсійних контрактів, укладення договорів страхування довічної пенсії* (договори пенсійного страхування відсутні) *та договорів про відкриття пенсійних депозитних рахунків*.

Потребує дискусій і сама система недержавного пенсійного забезпечення. Зокрема її потрібно розглянути в контексті власне складової національного пенсійного забезпечення з однієї сторони, і як складової фінансової системи та ринку фінансових послуг на національному та регіональному рівнях, з іншої сторони; чіткого розмежування функцій, що входить до формування державної політики у системі недержавного пенсійного забезпечення, а саме розвитку приватних пенсій, а також інших супутніх приватних послуг для пенсіонерів, як певного продукту чи послуги, націлених на збільшення доходів і покращення комфорту існування людини у похилому віці додатково до державних пенсій та послуг.

### Список використаних джерел

1. Білоус С.Р. Перспективи розвитку недержавних пенсійних фондів на фінансовому ринку України, ПРЕ: Нйр://1ib&g.coш/п4ех.рйр?пе\8i4=3505
2. Закон України «Про недержавне пенсійне забезпечення» від 09.07.2003 року № 1057-IV.
3. Кравцова І. В. Переваги та проблеми функціонування недержавних пенсійних фондів в Україні / І. В. Кравцова, А. С. Удовік // Економіка і регіон. – 2012. – № 3. – С. 233–237.
4. Леонов Д. Вплив державного регулювання на розвиток недержавних пенсійних фондів в Україні // Світ фінансів. – 2019 – Вип. 3 – С. 165-178.
5. Назарова Г. В. Характеристика системи недержавного пенсійного забезпечення та недержавних пенсійних фондів / Г. В. Назарова, Х. Ф. Агавердієва // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2011. – № 4(2). – С. 59–63.
6. Небаба Н. О. Сутність та структура механізму управління фінансовими потоками у системі недержавного пенсійного забезпечення / Н. О. Небаба // Інноваційна економіка. – 2013. – № 5. – С. 276–279.
7. Фисун І. В. Перспективи розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення в Україні / І. В. Фисун, І. І. Смішко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. – 2014. – № 1. – С. 23–30.
8. Толуб'як В. С. Трансформація фінансових механізмів державного управління пенсійною системою в Україні: дис. д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / Толуб'як Віталій Семенович ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2012.- 468 с.
9. Лисяк Л. В. Фінансові ресурси недержавних пенсійних фондів в Україні: проблеми формування та можливості інвестування // Економічний вісник університету. – 2017. – Вип. 34(1). – С. 267-274.
10. Ріппа М. Б., Шамун Н. В.. Інвестиційна діяльність недержавних пенсійних фондів в Україні. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України // 2018. – № 2. – С. 319-336.
11. Коваленко Ю. М., Коваленко І. І. Еволюційні тренди в системі інвестиційних і пенсійних фондів України / Ю. М. Коваленко // Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. – 2020. – Вип. 4. – С. 53-62.
12. Приймак І. Роль недержавних пенсійних фондів у формуванні пенсійних заощаджень громадян України / І. Приймак, В. Мацькова // Причорноморські економічні студії. – 2020. – Вип. 55-2. – С. 80-86.
13. Шимко Я. Р. Підходи до нормативно-правового регулювання діяльності недержавних пенсійних фондів. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2019. Вип. 1 (53). С. 193-201.

**МИКОЛА ПОВОРОЗНИК,***д.філос., докторант кафедри Міжнародного обліку та аудиту ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана»***MYKOLA POVOROZNYUK,***Ph.D, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

## ГЛОБАЛЬНИЙ МЕГАТРЕНД ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНЖИНІРИНГОВИХ КАНАЛІВ МІЖНАРОДНОГО НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОБМІНУ

### GLOBAL MEGATREND OF TRANSFORMATION OF ENGINEERING CHANNELS OF INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL EXCHANGE

The global megatrend of the transformation of engineering channels of international scientific and technological exchange reflects, in its economic nature, nothing else than the deep fragmentation of the global engineering industry with engineering companies delegating part of their functional powers to external partners who are able to perform them much cheaper or more quickly. their transfer of their own professional functions to foreign branch networks and foreign subsidiaries. As a result, the lowest level of outsourcing is currently observed in the most innovative and technologically intensive engineering and professional services such as research and development, customer information support services, as well as their legal and accounting services. At the same time, the relatively low degree of involvement of Western countries in the outsourcing of engineering services is caused by the relatively high level of remuneration for engineering labor, which essentially cancels out the cost-saving and economic effects of the implementation of this type of offshore operations.

**Keywords:** patents, licenses, technoglobalism, globalization, intellectual property.

Великомасштабна за обсягами й ринковим охопленням діяльність, що одночасно є й формою міжнародних інжинірингових компаній, а також системна географічна і продуктово-видова диверсифікація їх операцій стимулюють активний пошук фірмами якісно нових сегментів глобального ринку та розширення практики аутсорсингового залучення в інжинірингове обслуговування власних клієнтів низьковитратних сервісних компаній і центрів у країнах, що розвиваються, та державах з новостворюваними ринками. Зазначений глобальний мегатренд трансформації інжинірингових каналів міжнародного науково-технологічного обміну відбиває за своєю економічною природою ніщо інше як глибоку фрагментацію глобальної інжинірингової індустрії з делегуванням інжиніринговими компаніями частини своїх функціональних повноважень зовнішнім партнерам, здатним виконати їх значно дешевше чи оперативніше вияву внутрішньокорпоративної офшоризації операцій інжинірингових фірм, що реалізується способом передачі ними власних професійних функцій зарубіжним філіальним мережам і зарубіжним дочірнім підрозділам. У такий спосіб динамічного розвитку отримує процес мереживізації професійної діяльності міжнародних інжинірингових компаній, який не тільки дає змогу залучати у процес обслуговування замовників інженерів-консультантів з будь-якої точки світового господарства, але й руйнує сформовані у попередні десятиліття у глобальній інжиніринговій індустрії традиційні вертикально-інтегровані бізнес-процеси [1] з фрагментарним чи повним делегування їх окремих структурних компонентів в інжиніринговий аутсорсинг.

Якщо говорити про конкретні цифри, то станом на 2021 р. глобальний ринок аутсорсингу інжинірингових послуг (англ. – Engineering Services Outsourcing – ESO) оцінювався на рівні 798,7 млрд дол. США [2], з 2022 р. до 2026 р. він зросте, за прогнозними оцінками, ще на 206,9 млрд, а у період 2022-2029 рр. демонструватиме 18,9% середньорічних темпів приросту капіталізації [2]. Згідно ж останнього звіту дослідницької агенції Grand View Research Inc., на період до 2030 р. глобальний ринок аутсорсингу інжинірингових послуг розшириться до майже 9,4 трлн дол. США зі щорічним темпом приросту капіталізації на рівні 24,6% [3]. В основі такого експоненціального зростання лежить насамперед стрімко зростаючий в останні роки глобальний попит на інформаційні технологічні рішення у таких секторах економіки як автомобілебудування, роздрібна торгівля, електронна комерція, медіа та розваги тощо. Зазначені чинники докорінно

трансформують платформу глобальної інжинірингової індустрії з переведенням більшості технологічних процесів проектування на спеціальне програмне забезпечення та автоматизацією багатьох рутинних процесів. Принагідно відзначимо, що інжинірингово-аутсорсинговий сегмент міжнародного науково-технологічного обміну включає аутсорсинг технологій й аутсорсинг власне інжинірингових послуг (як-от: проектування, створення прототипів, системну інтеграцію, тестування та консультації спеціалізованих постачальників), котрі здатні забезпечити, з одного боку, ефективне географічно-територіальне розподілення інтелектуальних ресурсів інжинірингових компаній і фірм, а з другого – значне зниження транзакційних витрат їх бізнесу та оптимізацію використання заощаджених коштів. Левова частка глобального попиту на аутсорсингові інжинірингові рішення формується у Сполучених Штатах Америки, які делегують їх більшу частину до Індії, Китаю та цілої низки країн Східної Європи. При цьому найдинамічніший розвиток аутсорсингового сегменту інжинірингових послуг спостерігається нині у Респ. Корея, де він досягає близько 70% загальної капіталізації національного ринку інжинірингу.

Таким чином, завдяки механізмам аутсорсингу інжинірингових послуг глибоких якісних змін зазнає *організаційно-економічна й інституційно-управлінська платформа глобальної інжинірингової індустрії у бік загальносвітового поширення інжинірингових професійних мереж*. Їх формують насамперед інжинірингові компанії і центри, регіональні центри трансферу технологій, консалтингу й аутсорсингу, технічні університети, центри професійної підготовки інженерів, оснащені передовими системами автоматизованого проектування і комп'ютерного моделювання, програмними пакетами інженерних розрахунків, системами аналізу і симуляції фізичних процесів, прикладним програмним забезпеченням управління даними про інжинірингові об'єкти тощо. Наголосимо, що саме масштабна і диверсифікована діяльність *інжинірингових професійних мереж лежить в основі розбудови у глобальній інжиніринговій індустрії розгалуженої й мережево організованої системи аутсорсингу знаннєвих процесів*.

Попри величезні конкурентні переваги аутсорсингу інжинірингових послуг, з погляду їх включення у міжнародний науково-технологічний обмін, він має один вагомий недолік, а саме: неспроможність компаній забезпечити належний рівень контролю операцій і якісних кондицій послуг обраних посередників у приймаючих країнах. Ключовими чинниками впровадження аутсорсингових схем є значні транзакційні витрати та брак фахівців інженерного профілю на внутрішніх ринках, за яких аутсорсинг дає змогу компаніям трансформувати фіксовану вартість у змінну вартість. За таких умов інжинірингові фірми в обов'язковому порядку мають впроваджувати комплекс додаткових заходів впливу на своїх співвиконавців з метою забезпечення дотримання останніми чинних правил і домовленостей щодо просування послуг на локальних ринках. У результаті – найнижчий рівень передачі в аутсорсинг спостерігається нині у найбільш інноваційно-і технологічно містких інжинірингово-професійних сервісах на кшталт досліджень і розробок, служб інформаційної підтримки клієнтів, а також їх юридичного і бухгалтерського обслуговування. Одночасно відносно низький ступінь залучення західних країн до аутсорсингу інжинірингових послуг спричинений відносно високим рівнем оплати праці інженерної праці, що нівелює по суті ошадно-економічні ефекти від впровадження подібного роду офшорних операцій.

### Список використаних джерел

1. IDC Market Scape: Worldwide Business Consulting Services 2014 Vendor Analysis. URL: [http://www.idc.com/MarketScape/download/IDC%](http://www.idc.com/MarketScape/download/IDC%20MarketScape%20Vendor%20Analysis%202014.pdf)
2. Global Engineering Services Outsourcing Market – Trends, COVID-19 impact and Growth Forecasts to 2029. URL: <https://www.agileintelresearch.com/reportdetails/Global-Engineering-Services-Outsourcing-Market-53>
3. Engineering Services Outsourcing Market Worth \$9,398.95 Billion by 2030. Grand View Research, June 2022. URL: <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-engineering-services-outsourcing-market>

**СВІТЛАНА ПОДПЛЬОТА,**

*д.філос. в галузі педагогіки, старший викладач кафедри методики викладання германських мов Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького*

**SVITLANA PODPLOTA,**

*Ph.D (Pedagogy), Senior Lecturer of the Department of Methodology of Teaching Germanic Languages, Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University  
<https://orcid.org/0000-0002-5184-9907>*

## **РЕФОРМА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ ЧЛЕНСТВА В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ**

### **LOCAL GOVERNMENT REFORM AS AN IMPORTANT TOOL FOR ACHIEVING MEMBERSHIP IN THE EUROPEAN UNION**

Multilateral cooperation with the European Union not only corresponds to the natural geopolitical direction of Ukraine's integration strategy but is a key practical means of forming an effective open economy. The national interests of Ukraine require the establishment of Ukraine as an influential European state, a full member of the EU. Ukrainians are aware of the need to return to the European family, which Ukraine has been a part of for most of its history. Of course, this process will take some time and will require the transformation of our state. Decentralization brings Ukraine closer to the EU through the separation of political priorities and strategies at the central and regional levels. Decentralization is one of the most successful and popular reforms, as the strengthening and development of communities is an important element of Ukraine's transformation. The experience of EU countries shows that well-considered decisions regarding the implementation of decentralization are the key to the successful implementation of reforms. The successful implementation of this reform is an important prerequisite for Ukraine's accession to the European Union. At the same time, Ukraine needs to pay attention to the principles of effective distribution of powers between central and local authorities and adapt decentralization models that are most relevant to the geographical, political, economic, and cultural specificities of our country.

**Keywords:** decentralization, European Union, local self-government, democracy, civil society.

У 1993 році уряд України проголосив інтеграцію до ЄС головною метою зовнішньої політики. ЄС та Україна прагнули до поступової економічної інтеграції та поглиблення політичної співпраці. За допомогою Міжнародного валютного фонду, ЄС, інших урядів і міжнародних організацій Україна здійснила багато реформ, особливо з 2014 року. Громадянам України надано безвізовий режим до країн Шенгенської зони до 90 днів протягом будь-якого 180-денного періоду 11 червня 2017 року, а Угода про асоціацію офіційно набула чинності 1 вересня 2017 року. 21 лютого 2019 року до Конституції України були внесені зміни, норми про стратегічний курс України на членство в Європейському Союзі та НАТО закріплені в преамбулі Основного Закону, трьох статтях та перехідних положеннях.

Нинішня повномасштабна війна Росії проти України змусила переосмислити багато речей і нарешті вирішити низку нагальних проблем. 28 лютого 2022 року, під час російського вторгнення в Україну, президент України Володимир Зеленський офіційно підписав заявку України на членство в ЄС. 23 червня 2022 року Європейська Рада надала Україні статус кандидата на вступ до Європейського Союзу.

Інтеграцію України в ЄС підтримує переважна більшість її громадян. Кількість прихильників євроінтеграції зросла з 55%-65% у 2016-2020 роках до 91 % у березні 2022 року. Звичайно, цей процес займе деякий час і вимагатиме трансформації України. Громадяни розуміють, що членство в ЄС стане основою для повоєнної відбудови України та модернізації її владних інституцій. Україна має міцні економічні та особисті зв'язки з Європою. Поглиблена та всеосяжна зона вільної торгівлі створила нові можливості для українського бізнесу. Важливість європейського ринку для України дедалі зростає, і Україна стає більш економічно та логістично інтегрованою з ЄС.

Останні опитування показують, що від 66% до 71% європейців підтримують вступ України до ЄС [2]. Угода про асоціацію були розроблені, щоб наблизити Україну до ЄС.

Попри те, що деякі пункти були надто складними з огляду на стан інституційного розвитку України, з січня 2015 року по червень 2022 року було прийнято майже 1300 реформаторських законодавчих актів, найбільший прогрес в управлінні та економіці. За оцінками українського уряду, станом на 2021 рік Україна виконала 63 % положень Угоди про асоціацію з найбільшим прогресом у політичному діалозі, гуманітарній політиці, а також у сфері правосуддя, свободи безпеки й захисту прав людини [1].

Шлях реформ України досить чіткий і описаний, наприклад, у програмах МВФ, рекомендаціях Європейської комісії або документах щодо відновлення України. Найважливішим є завершення судової реформи, потім слідує реформа державної служби (прийняття рішень у державній сфері) і реформи, які розвивають ринки, включаючи антимонопольну. Також дуже важливо продовжити антикорупційну реформу. Децентралізація наближає Україну до ЄС через розділення політичних пріоритетів та стратегій на центральному та регіональному рівнях. Відсутність прогресу в цьому напрямі може призвести до припинення дії чинної Угоди. Ефективне місцеве самоврядування є основою міцної демократії. Демократія з'явилася тоді, коли виборні органи влади отримали змогу приймати рішення щодо оподаткування та громадських витрат. Посилення та розвиток громад є важливим елементом трансформації України.

За децентралізації повноваження та бюджетні ресурси перейшли від центральних органів до органів місцевого самоврядування задля забезпечення соціально-економічного зростання громад. Територіальні громади отримали розширені повноваження щодо управління власними доходами. Попри нові широкі можливості розвитку громад, є низка недоліків та проблем, яким слід приділити увагу. Так, у більшості новостворених громад є брак кадрів з достатнім рівнем підготовки та кваліфікації. Як наслідок, неефективне розпорядження коштами, неможливість сформулювати стратегічний план розвитку громади тощо. Великою проблемою залишається наявність корупційної складової у процесі розподілу держбюджету. Для забезпечення прозорої роботи місцевих влад має бути належним чином налагоджений фінансовий контроль за діяльністю органів влади.

Пильної уваги для України заслуговують успішні приклади реалізації проєктів децентралізації у країнах ЄС. Запуск реформ децентралізації супроводжувався підтримкою низки програм та ініціатив, спрямованих на передачу відповідного європейського досвіду. Цікавою є модель публічного управління Польщі та Франції, що складається з громад, які самостійно формують органи влади, та представництв центральних органів влади, які виконують функції державного контролю. У Фінляндії контроль місцевої влади покладено на представників міністерств у регіонах. В Естонії такі функції здійснює староста району. Естонія також є яскравим прикладом широкого впровадження цифрових послуг для населення, зокрема електронного урядування.

Безперечно, реформа децентралізації має бути удосконалена згідно з кращими практиками провідних країн світу, бо успішна реалізація реформи децентралізації є важливою передумовою вступу України до ЄС.

### Список використаних джерел

1. Ukraine-Europe, Report on Implementation of the Association Agreement Between Ukraine and the European Union 2021, Report.
2. Eurobarometer, EU's response to the war in Ukraine, European Union. 2022.
3. Wyplosz Ch. The Centralization Decentralization Issue. Discussion Paper 014 September 2015. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/dp014\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/dp014_en.pdf) (дата звернення: 28.11.2022)

**ОКСАНА ПОКОТИЛО,**

студентка Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, військовослужбовець, підполковник

**ЄВГЕН ПІКУЛЬ,**

студент Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, заступник начальника Київського військового ліцею імені Івана Богуна, полковник

**OKSANA POKOTYLO,**

student of the Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service of Kyiv National University named after Taras Shevchenko, deputy head of Kyiv Military Lyceum named after Ivan Bohun, colonel

**YEVHEN PIKUL,**

student of the Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service of Kyiv National University named after Taras Shevchenko, deputy head of Kyiv Military Lyceum named after Ivan Bohun, colonel

## **РОЗВИТОК ВЕРТІІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

### **DEVELOPMENT OF THE VERTIIV TERRITORIAL COMMUNITY IN THE CONDITIONS OF THE MILITARY SITUATION IN UKRAINE**

Відповідно до Методики формування спроможних територіальних громад, територіальна громада повинна забезпечити виконання політичної, економічної, соціально – культурної та екологічної функцій. Для закріплення позитивних тенденцій та вирішення проблемних питань економічного і соціального розвитку територіальної громади, координації роботи органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, комунальних підприємств розроблено Програму соціально-економічного розвитку Вертіївської територіальної громади на 2022-2025 роки (далі – Програма).

Головною метою Програми є забезпечення економічного і соціального розвитку, здійснення структурних змін в економіці, підвищення її конкурентоспроможності, розвиток малого та середнього бізнесу, як основи для покращення добробуту населення у громаді, сприяння залученню інвестицій в економіку ТГ, здійснення заходів з підвищення енергоефективності, заміщення традиційних джерел енергопостачання альтернативними видами палива, поліпшення якості надання автотранспортних послуг населенню, забезпечення дотримання вимог природоохоронного законодавства у сфері поводження з твердими побутовими відходами, організація комплексної роботи з питань євроінтеграції, забезпечення пропаганди здорового способу життя та популяризації фізичної культури і спорту. Реалізацію програми економічного і соціального розвитку забезпечують постійні комісії ради, виконавчий комітет, депутати сільської ради, сільськогосподарські підприємства та організації, заклади освіти, культури, охорони здоров'я, громадськість.

Цілі та пріоритети розвитку Вертіївської територіальної громади

1. Покращення умов життя мешканців громади та їхньої громадської активності через інвестиції в суспільну інфраструктуру та всебічний розвиток людського капіталу
2. Створення умов для самодостатності економіки громади через розвиток підприємництва та підвищення інвестиційної привабливості
3. Розвиток туризму, рекреації та спорту за допомогою використання можливостей природного середовища та культурної спадщини
4. Удосконалення основної технічної інфраструктури в громаді та розвиток сфери послуг.

У Програмі визначено цілі, пріоритети та завдання економічної і соціальної діяльності Вертіївської територіальної громади на 2022-2025 роки, які спрямовані на розвиток громади, конкретних, узгоджених заходів економічного, соціального, культурного і духовного розвитку, роботи з

благоустрою, виконання будівельних та ремонтних робіт на об'єктах комунальної та інших форм власності, ефективного використання природних ресурсів, виробничо-економічного, науково-технічного, людського потенціалу, наявної інфраструктури, поповнення дохідної частини бюджету, з метою формування якісного та безпечного середовища життєдіяльності населення, з урахуванням історичних особливостей розвитку села та сіл які входять до територіальної громади. Важливим є відновлення економічного зростання, що стане базовою передумовою для розв'язання соціальних проблем та загального покращення добробуту населення громади. В процесі виконання Програма може уточнюватися для врахування нових економічних і соціальних процесів, що відбуватимуться в економіці держави та об'єднаної територіальної громади. Зміни і доповнення до Програми затверджуються сесією Вертіївської сільської ради за поданням сільського голови, заступника сільського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючої справами (секретаря) виконавчого комітету, начальників відділів або відповідних постійних депутатських комісій.

Пріоритетними напрямками та завданнями в сфері економічного розвитку на 2022–2025 рр. є:

- забезпечити створення сприятливого інвестиційного клімату для залучення в економіку інвестиційних ресурсів;

- широке залучення інвестиційного потенціалу вітчизняних та зарубіжних інвесторів, донорських організацій, коштів держави та досягнення за рахунок цього модернізації виробництва, розширення випуску конкурентоспроможної продукції, створення нових робочих місць, розвитку та поліпшення сфери послуг, покращення інфраструктури соціальної сфери;

- стратегічне планування розвитку громади.

Основні заходи, що плануються для їх виконання:

- розвиток переробної промисловості;

- залучення більш широкого кола представників підприємницьких структурі громадських об'єднань підприємців до розробки та обговорення проектів регуляторних актів, які матимуть суттєвий вплив на права та інтереси підприємців;

- максимальне скорочення терміну отримання документів дозвільного характеру;

- забезпечення діяльності установ торгівлі в усіх населених пунктах громади, в тому числі виїзної, максимальне забезпечення населення товарами першої необхідності.

Враховуючи воєнний стан в Україні, змін в дану Програму внесено не було. Проте на засіданні виконавчого комітету Вертіївської сільської ради було затверджено Програму заходів та робіт з територіальної оборони Вертіївської сільської територіальної громади та матеріальної підтримки Добровольчого формування Вертіївської сільської територіальної громади на 2022 рік. Метою даної Програми є забезпечення оборони території Вертіївської сільської територіальної громади, матеріальної підтримки Добровольчих формувань територіальної громади, які залучаються до виконання завдань з територіальної оборони у готовності до ведення бойових (спеціальних) дій або до виконання завдань за призначенням, створення сприятливих умов для успішного виконання ними завдань з територіальної оборони та ефективного їх застосування.

На 2023 рік змін внесено ще не було. Враховуючи, що воєнний стан продовжено – необхідно розробити нову Програму з урахуванням нових та поточних завдань перед територіальною громадою.

### Список використаних джерел

1. Програма соціально-економічного розвитку Вертіївської територіальної громади на 2022-2025 роки, с.Вертіївка, рішення Вертіївської сільської Ради від 24 грудня 2021 року, стор 4-5; 19-22.

2. Програма заходів та робіт з територіальної оборони Вертіївської сільської територіальної громади та матеріальної підтримки Добровольчого формування Вертіївської сільської територіальної громади на 2022 рік, с.Вертіївка, рішення виконавчого комітету Вертіївської сільської Ради від 04 травня 2022 року № 25, стор 4.

**ГАННА РАДКЕВИЧ,**

*студентка 2 курсу магістратури заочної форми навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**HANNA RADKEVYCH,**

*student of the 2nd year of the master's degree in the correspondence form of study, specialty 281 «Public management and administration» of the educational and professional program «Public management and administration» of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*Науковий керівник: Олег Зубчик, д.держ.упр., професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## СОЦІАЛЬНА СТРАТИФІКАЦІЯ ЯК СПОСІБ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

### SOCIAL STRATIFICATION AS A WAY OF DIFFERENTIATION OF SOCIETY

Society is not just differentiated into separate groups, it is also hierarchical – some groups have more advantages than others. Heterogeneity, stratification of society, differences in the social position of its members and social groups, their social inequality – all this makes up the content of the concept of stratification.

Social stratification is a set of vertically arranged social strata of the population: poor, middle-income, wealthy. Social strata are located here according to the criterion of unequal access to power, wealth, education, and prestige. A strata is a social stratum of people who have similar objective indicators according to certain stratification criteria.

Improving the quality of life of the population is the main goal of the development of modern society and reducing the inequality of the population. A necessary element of the state policy of improving the quality of life is the regulation of the incomes of the population, since excessive differentiation of incomes causes social tension in society, creates unequal social opportunities for individuals and inhibits the improvement of the quality of life and the construction of an innovative economy.

**Keywords:** stratification, society, social inequality, population strata, differentiation.

Суспільство є не просто диференційованим на окремі групи, воно ще й є ієрархізованим – одні групи мають більше переваг, ніж інші. Неоднорідність, розшарування суспільства, відмінність соціального положення його членів і соціальних груп, їхня соціальна нерівність – усе це складає зміст поняття стратифікації.

Поняття стратифікації досліджувалось багатьма науковцями, серед них – Т. Парсонс, Р. Мертон, К. Девіс та інші вчені, зусиллями яких на початку 40-х років ХХ ст. було закладено основи теорії соціальної стратифікації. Їх теорії стратифікації були побудовані на ранніх ідеях М. Вебера. Вчені мали думку, що соціальна стратифікація забезпечує відокремлення верств населення за відповідними критеріями для конкретного соціуму: характером власності, розміром прибутків, престижем, рівнем освіченості громадян, наявністю влади, національними та іншими ознаками. Слід зазначити, що загалом стратифікація означає як сам процес суспільної диференціації, що безперервно триває в суспільстві, так і його результат. Вона засвідчує різне, зокрема, нерівне становище в суспільстві індивідів та соціальних груп. Стратифікація – не лише метод виявлення верств конкретного суспільства, а й відображення його портрета.

Основними принципами стратифікаційного підходу є: необхідність вивчення усіх верств соціуму; при порівнянні верств суспільства – застосування єдино визначеного критерію; наявність усіх необхідних для глибокого та повного аналізу кожної з досліджуваних верств суспільства.

Стратифікація описує соціальну нерівність у соціумі, їх розподіл та бідних і забезпечених, тих, що мають певні привілеї та тих, хто їх не має. До прикладу, стратифікації в первісному суспільстві майже не було, оскільки в ньому нерівність була незначною. У складних



суспільствах нерівність є дуже сильною, вона розділила людей за доходами, рівнем освіти та влади. Виникали спочатку касти, потім стани, а потім – класи. В одних суспільних групах перехід з одного соціального шару (страти) в інший заборонено, в інших він обмежений, а в третіх – дозволений повністю. Соціальна мобільність визначає те, яким саме є суспільство: відкритим або ж навпаки – закритим.

Першим у світі соціологом, який відкрив поняття «соціальна стратифікація», був П. Сорокін [1, 2]. Це поняття прийшло в соціологію з геології – тут воно означає розташування по вертикалі пластів різних порід. Якщо зробити зріз земної кори на певну відстань, то виявиться, що під шаром чорнозему розташовується шар глини, потім піску і т.д. Кожен пласт складається з однорідних елементів. Так само і страта: вона містить людей, які мають однакові доходи, освіту, владу та престиж. Багаті входять в одну страту з багатими, середні – із середніми, а бідні – відповідно з бідними.

Соціальна стратифікація – сукупність розташованих у вертикальному порядку соціальних верств населення: бідних, середньо-забезпечених, заможних. Соціальні шари розташовані тут за критерієм нерівного доступу до влади, багатства, освіти та престижу. Страта – це соціальна верства людей, які мають подібні об'єктивні показники за певними критеріями стратифікації.

Такими науковцями, як О. Рахманов, П. Сорокін, Т. Парсонс, Е. Шилз [3] соціальна стратифікація інтерпретується як ієрархічно впорядкована соціальна нерівність. Регулювання соціальної нерівності в соціальній структурі суспільства реалізується в процесі нерівного доступу людини до соціальних послуг, що визначається нерівним становищем індивідів в економіці (власності), політиці (влада як критерій диференціації), та соціальному просторі (освітньо-професійний статус індивіда).

Прикладом впливу стратифікації на суспільство є історія трагедії океанського лайнера «Титанік» на початку ХХ століття, який відправився з Англії у своє перше плавання через Північну Атлантику до Сполучених Штатів Америки з 2300 людей на своєму борту. Через два дні плавання корабель зіштовхнувся з айсбергом і потонув, забравши з собою життя 1600 людей. Якщо проаналізувати цей нещасний випадок в ракурсі соціології, можна відмітити, що деякі категорії пасажирів мали набагато більше шансів вижити за інші. Правила того часу вказували, що у рятувальні шлюпки садили спочатку жінок і дітей, тому 80% жертв виявилися чоловіками. Проте найбільшу роль відіграла класова ознака: серед пасажирів першого класу врятувалося понад 60% пасажирів, оскільки вони знаходилися на верхніх палубах. Водночас серед пасажирів другого класу врятувалося лише 36%, а з пасажирів третього класу – лише 24%. Таким чином, на борту «Титаніка» клас (страта) означав набагато більше, ніж якість каюти. Це було питання життя і смерті. Доля тих людей, які знаходилися на борту «Титаніка» – драматична ілюстрація того, наскільки соціальна нерівність впливає на існування людей, а іноді й на саме життя.

На сьогодні в Україні, підтримуючи проголошені резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1 глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року, та для вирішення, зокрема, проблеми соціальної стратифікації, прийнято Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», однією зі стратегічних цілей якого визначено скорочення нерівності [4].

Для вирішення проблеми соціальної нерівності в державі постає низка завдань: створення умов для зростання добробуту населення країни, забезпечення реалізації політики, що сприяє продуктивній діяльності людини, створенню гідних умов її праці, підприємництву, творчості та інноваційній діяльності; створення сприятливих умов для навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації, формування мотиваційних стимулів для професійної переорієнтації та розвитку зайнятості та самозайнятості населення.

Отже, в основі проблематики соціальної стратифікації лежать диференціація доходів, нерівномірний розподіл їх між одними й тими ж соціальними верствами. Кожен громадянин, незалежно від його соціальної приналежності, повинен мати вільний доступ до якісної освіти й

охорони здоров'я. Підвищення якості життя населення є головною метою розвитку сучасного суспільства та зменшення нерівності населення. Необхідним елементом державної політики підвищення якості життя є регулювання доходів населення, оскільки надмірна диференціація доходів викликає соціальну напругу в суспільстві, формує нерівні соціальні можливості індивідів та гальмує підвищення якості життя і побудову інноваційної економіки.

#### Список використаних джерел

1. Вербець В.В., Субот О.А, Христюк Т.А. Соціологія: Навчальний посібник. – К.: КОНДОР, 2009. – 550. URL:<https://pidruchniki.com/1584072012681/sotsiologiya/sotsiologiya>.
2. Коваліско Н. Континуальність традиції: базові перспективи аналізу стратифікаційних порядків. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2008. № 2. С. 66–82.
3. Рахманов О. А. Соціальна стратифікація і класова структура суспільства: навчально-методичний комплекс. Київ, Україна: КНЕУ, 2011.
4. Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

**ОЛЕКСІЙ РАДЧЕНКО,**

*аспірант кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**OLEKSII RADCHENKO,**

*postgraduate student of the Department of Regional Policy of Educational and Scientific Institute of Public Management and Public Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0001-7583-8295>*

*Науковий керівник: Тетяна Дерун, к.держ.упр., доцентка, доцентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## **АВТОНОМІЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

### **AUTONOMY OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN THE CONDITIONS OF RESTORATION OF UKRAINE**

As a result of the conducted research, the author has established the peculiarities of the influence of modern realities of martial law on the autonomy of local self-government. The normative legal acts regulating the legal regime of martial law in Ukraine in the activities of local self-government have been analyzed. The issue of the application of certain restrictions on the rights of territorial communities to local self-government in the conditions of martial law has been studied from the point of view of the temporality, balance and proportionality of such restrictions. The issue of the post-war restoration of territorial communities, including full-fledged local self-government, with the presence of legal, organizational and material, as well as financial independence (autonomy) has been considered. Prospects for further research may relate to the development of methodological aspects regarding the reintegration of territorial communities after the liberation of the occupied territories of Ukraine.

**Keywords:** restoration, territorial community, local self-government.

Місцеве самоврядування є правом територіальної громади на самостійне вирішення питань місцевого значення, яке здебільшого здійснюється через органи місцевого самоврядування та сільських, селищних, міських голів. У розвитку системи місцевого самоврядування велике значення має наявність самоорганізації, коли мешканці територіальних громад є не тільки споживачами адміністративних (муніципальних) послуг, але й безпосередніми учасниками формування місцевої політики щодо розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць.

Майже з перших годин після повномасштабного воєнного вторгнення Російської Федерації в Україну вирішення питань забезпечення Сил територіальної оборони Збройних сил України, будівництва фортифікаційних споруд (укріплень), евакуації людей та доставки гуманітарних вантажів взяли на себе органи місцевого самоврядування. Це відбувалося саме в тих територіальних громадах, де існує високий кредит довіри населення (виборців) до обраних ними депутатів сільських, селищних, міських рад та сільських, селищних, міських голів.

Реалізуючи право матеріально-фінансової та організаційної автономії місцевого самоврядування, завдяки згуртованості та високій підтримці населення і суб'єктів господарської діяльності, органи місцевого самоврядування та сільські, селищні, міські голови в перші місяці повномасштабної війни активно сприяли створенню та діяльності добровольчих формувань територіальних громад, підготовці мешканців територіальної громади та відповідної території до національного спротиву [1].

Водночас тривала широкомасштабна військова агресія Російської Федерації проти України вплинула, серед іншого, на демократичне врядування в Україні на всіх рівнях, включаючи і динаміку децентралізації, деконцентрації, субсидіарності повноважень органів публічної влади. Війна ускладнила зазначені процеси, оскільки становище територіальних громад сильно відрізняється в залежності від того, наскільки вони віддалені від лінії фронту та наскільки їх території постраждали від воєнних дій [2].

Указом Президента України від 21 квітня 2022 року № 266/2022 була утворена Національна рада з відновлення України від наслідків війни, а також затверджено Положення про цей консультативно-дорадчий орган та його персональний склад [3].

До основних завдань Національної ради з відновлення України від наслідків війни віднесені:

– розроблення плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України, який, зокрема, передбачатиме відновлення і розбудову транспортної, медичної, соціальної, комунальної, виробничої інфраструктури та житла, інфраструктури енергетики, зв'язку, військової інфраструктури і військово-промислового комплексу, структурну модернізацію та перезапуск економіки, заходи з подолання безробіття, підтримки сімей з дітьми, вразливих верств населення, осіб, які опинилися у складних життєвих обставинах внаслідок війни, відновлення та збереження об'єктів культурної спадщини;

– визначення та напрацювання пропозицій щодо пріоритетних реформ, прийняття та реалізація яких є необхідними у воєнний і післявоєнний періоди;

– підготовка стратегічних ініціатив, проєктів нормативно-правових актів, прийняття і реалізація яких є необхідними для ефективної роботи та відновлення України у воєнний і післявоєнний періоди.

Воєнний стан привів до трансформування діяльності суб'єктів конституційно-правових відносин у сфері владно-громадської взаємодії, включаючи органи місцевого самоврядування.

Зміст правового режиму воєнного стану, а також правові засади діяльності органів державної влади, військового командування, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій в умовах воєнного стану визначаються Законом України «Про правовий режим воєнного стану».

На територіях, в яких введено воєнний стан, зазначеним Законом передбачено утворення тимчасових державних органів – військових адміністрацій. У передбачених Законом України «Про правовий режим воєнного стану» випадках повноваження сільської, селищної, міської ради, її виконавчого комітету, сільського, селищного, міського голови здійснюють військові адміністрації населених пунктів та їх начальники. Військові адміністрації населених пунктів формуються з військовослужбовців військових формувань, утворених відповідно до законів України, осіб рядового і начальницького складу правоохоронних органів, служби цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян [4].

Проте тимчасові заходи ре-централізації повноважень (передача повноважень від місцевого самоврядування до військової адміністрації), які є зрозумілими під час війни, не повинні стати постійними атрибутами системи місцевого самоврядування.

Майже одразу після звільнення територій України у деокупованих населених пунктах проводяться першочергові заходи з базового забезпечення життєдіяльності територіальних громад (розмінування, відновлення роботи критичної інфраструктури, теле- радіозв'язку, забезпечення продуктами харчування тощо). Разом із тим, постає питання і щодо відновлення легітимної місцевої влади.

На думку заступника Міністра розвитку громад та територій України В'ячеслава Негоди, місцева влада на деокупованих територіях повинна запрацювати якнайшвидше, щоб забезпечити життєдіяльність громад. Люди мають отримувати всю потрібну допомогу і принаймні найнеобхідніші послуги [5].

Отже, повернення деокупованих територіальних громад означає й необхідність заповнення вакууму легітимного місцевого самоврядування – окрім українського прапора над будівлею органу місцевого самоврядування, в ній повинен бути хтось, наділений повноваженнями та відповідальністю за оперативне вирішення нагальних потреб мешканців.

Питання відновлення територій України від наслідків війни не має розглядатися тільки в аспекті відновлення і розбудови транспортної, медичної, соціальної, комунальної, виробничої

інфраструктури та житла тощо. Одне з ключових питань нормальної життєдіяльності деокупованих територіальних громад (після забезпечення природних умов проживання людей) – це відновлення повноцінного місцевого самоврядування, з наявністю правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності (автономії), синергетичних процесів, а також з прямими та зворотними зв'язками між всіма суб'єктами відповідної системи місцевого самоврядування. Будь-які обмеження прав територіальних громад на місцеве самоврядування мають бути лише тимчасовими, збалансованими та пропорційними відносно наявної небезпеки втрати територіальної цілісності та незалежності нашої держави.

### Список використаних джерел

1. Про основи національного спротиву : Закон України від 6 липня 2021 р. № 1702-IX. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20>.
2. Рекомендації стосовно формування політики з питань Плану відновлення місцевого самоврядування від наслідків війни. м. Страсбург, 30 червня 2022 р. CEGG/PAD(2022). URL: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/CEGG-PAD-on-Ukraine-Recovery-Strategy-in-LSG-area\\_UKR\\_FINAL.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/CEGG-PAD-on-Ukraine-Recovery-Strategy-in-LSG-area_UKR_FINAL.pdf).
3. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 21 квітня 2022 р. № 266/2022. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022>.
4. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>.
5. Прес-центр ініціативи «Децентралізація». Онлайн-нарада щодо стану та шляхів відновлення діяльності органів місцевого самоврядування в територіальних громадах і пропозицій щодо доцільності утворення військових адміністрацій населених пунктів на деокупованих територіях Харківської та Херсонської областей. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15474>.

**АНАСТАСІЯ САЙФЕРС,**

*аспірантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**CIFERS ANASTASIA,**

*Graduate student of the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0002-5904-8493>*

*Науковий керівник: **Наталія Ларіна**, к.пед.н., доцентка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## **МІЖСУБ'ЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

### **INTER-SUBJECT MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE: IN THE CONDITIONS OF RECOVERY OF UKRAINE**

Public management of educational institutions in the territorial communities of Ukraine should be viewed through the prism of the state-public partnership model. Thanks to him, the territorial authorities involve a wide range of public structures for the development and implementation of state policy, which plays a significant role in the implementation of educational policy at the local level.

The practical implementation of such a model, according to the author, is the redistribution of powers of state authorities and local self-government. At the same time, the functions of the state should be minimal: the formation of state policy, the provision of a legal framework and legislative guarantees for its implementation. The role of public management of educational institutions in the territorial communities of Ukraine in such a model will be to exercise (in a certain legal field) active influence on the formation of state policy for the provision of educational services in order to ensure the interests of the community.

An analysis of the theoretical works of domestic and foreign scientists on understanding the essence of the features of public administration of educational institutions in territorial communities states that the model of public administration is a configurator system between subjects and objects of management; as part of an organization that acts as a connecting element or the basis for structuring organizations; as a set of rules, laws and procedures governing the interaction of participants in the organizational system and procedures for making managerial decisions; as a means of «transforming movement» – managerial energy (goals and energy of functionaries) into the energy of a controlled system. Therefore, the model of inter-subject interaction between government and society contributes to the effective public management of educational institutions in the territorial communities of Ukraine.

**Keywords:** territorial communities; educational institutions, intersubjective interaction, subjects and objects of management.

Місцевий рівень публічного управління закладами освіти характеризується тим, що децентралізація пов'язана з підвищенням місцевої відповідальності, переглядом можливостей реалізації освітньої політики на місцевому рівні і, відповідно, функцій головних акторів [1].

Для ефективної реалізації освітньої політики, особливо в умовах відновлення України в ТГ передбачається:

- розвиток інфраструктури навчальних закладів, у тому числі її організаційне та фінансове забезпечення;
- підтримка розвитку інститутів громадянського суспільства;
- розвиток міжгалузевих та міжпредметних взаємодій у сфері освіти;
- оцінка ефективності роботи та звітування перед громадою про стан співпраці з громадського управління закладами освіти ТГ;
- забезпечення умов для участі та громадського контролю в громадському управлінні навчальними закладами ТГ [6].

Надзвичайно важливо, що запропонована модель передбачає координацію управління закладами освіти та активне залучення суспільства до співуправління, що можливо за умови створення в ТГ освітньої інфраструктури, яка має стати не лише місцем надання освітніх

послуг, а й базовим осередком громадської активності товариств у ТГ, наприклад, може приймати різні форми, залежно від освітніх потреб громади та зацікавленості влади. Важливо, щоб ці структури були гнучкими та здатними змінюватися відповідно до мінливих потреб. В усі структури мають входити представники громадськості з різними поглядами та освітньою політикою. Слід відмітити, що зазначені положення відповідають переглянутій Європейській хартії щодо участі інститутів громадянського суспільства в суспільному житті на місцевому та регіональному рівнях. Тому робота в громаді має враховувати інтереси та потреби громади, формуючи в середовищі не споживацькі настрої, а активну громадянську позицію [6].

Провівши порівняльний аналіз управління закладами освіти у територіальних громадах, особливо в умовах відновлення України, ми визначили та запропонували дві основні інституційні моделі публічного управління закладами освіти в Україні, які представлені в таблиці 1.

**Таблиця 1. Інституційні моделі публічного управління закладами освіти в Україні**

Модель	Характеристика
структурно-функціональна	<p>Традиційна модель публічного управління закладами освіти в Україні. Поширена переважно серед європейських держав. Створюється за розпорядженням і функціонує на підставі регламенту, який затверджується відповідним представницьким органом влади, а також отримує офіційний статус в системі ОДВ та ОМС. В такій моделі, жодна ГО не може претендувати на втручання в управління закладами освіти. Відповідно істотно спрощується процес прийняття рішень. Для повного втілення в життя такої моделі необхідно домогтися прийняття рішення зі сторони органу влади та забезпечити легітимний процес організувати діяльність в закладі освіти.</p> <p>До сфери компетенції такої моделі входить представлення інтересів закладу освіти в інституціях влади; участь у правотворчій діяльності; підготовка перспективних кадрів для роботи в сфері освіти та загалом в системі органів публічної влади; організація та проведення соціально значущих заходів, акцій; участь в реалізації загальнодержавних, регіональних і місцевих програм.</p>
громадсько-партнерська модель	<p>Фактично – це управлінський інститут, який передбачає практичну адміністративно-управлінську діяльність інститутів громадянського суспільства та суб'єктів закладу освіти, що привносить у роботу креативні, інноваційні, творчі ідеї.</p> <p>Для реалізації громадсько-партнерської моделі в ТГ може функціонувати певна соціальна програма однієї або навіть декількох закладів освіти (наприклад, така практика успішно зарекомендувала себе в Німеччині та Австрії).</p> <p>Метою громадсько-партнерської моделі є створення для можливостей брати участь у суспільно-політичному житті ТГ, у процесі розроблення/прийняття/реалізації/контролю рішень у сфері освіти.</p>

Тобто, однією із запропонованих структурних моделей публічного управління закладами освіти є система-конфігуратор, що *регулює потоки системи освіти* (підготовка учителів, розроблення контенту освіти, соціально-економічний статус учнів, фінансування освіти), зміна яких визначає рівні системи освіти (інтегральні характеристики людського капіталу випускників і учителів, інфраструктури і навчального середовища, якість контенту, що вноситься системою загальної середньої освіти у суспільство), і виявляється як сукупність матеріальних компонентів, так і ідеальних компонентів – сервісного (цільового), нормативно-правового, організаційного (процедури ухвалення управлінських рішень) та інформаційного і мотиваційного [2; 6]. Таке багатовимірне бачення механізмів публічного управління закладами освіти в умовах відновлення України певною мірою корелюється з уявленнями про структуру публічного управління освітою як сукупністю цільового, організаційно-правового, інституційного, ресурсного, соціально-психологічного та міжсуб'єктного компонентів [6].

Запропонований підхід може бути екстрапольований до публічного управління закладами освіти в ТГ та в перспективі використовуватися місцевими органами влади спільно як громадська консультативно-дорадча рада (див. табл.2 ).

**Таблиця 2. Порядок створення громадсько консультативно-дорадчої ради в територіальних громадах України**

<i>Мета створення</i>	Чому необхідним є створення громадсько консультативно-дорадчої ради у місцевій громаді? Хто повинен її представляти? Хто зацікавлений у створенні? Чому? Яка мотивація? Якою має бути роль консультативно-дорадчої ради? Якою буде сфера інтересів роботи консультативно-дорадчої ради? Які права та відповідальність повинні бути консультативно-дорадчої ради? Якими мають бути взаємовідносини консультативно-дорадчої ради із органами виконавчої ради ТГ? Який вплив на прийняття рішень матиме консультативно-дорадча рада? Яким чином у роботі консультативно-дорадчої ради будуть враховуватися думки та погляди представників виконавчої влади ТГ?
<i>Склад</i>	Скільки членів повинен налічувати консультативно-дорадча рада? Чому? Яким чином у складі консультативно-дорадчої ради досягатиметься гендерний, географічний та інший баланс? Яким чином групи, що, зазвичай не достатньо представлені у процесах прийняття рішень (до прикладу, інваліди) можуть бути залучені до складу представників консультативно-дорадчої ради? Чи потрібно запровадити в роботі консультативно-дорадчої ради систему квот (до прикладу, кількість представників у консультативно-дорадчої ради в залежності від віку, статі тощо)?
<i>Профіль членів</i>	Хто може бути членом консультативно-дорадчої ради? Які критерії слід встановити? Якими навичками та компетенціями мають володіти члени консультативно-дорадчої ради?
<i>Обрання членів</i>	Яким чином обираються члени консультативно-дорадчої ради? Як це відбувається на практиці? Чи це реально насправді? Чи повинні кандидати у члени консультативно-дорадчої ради бути формально номінованими? Ким? Хто повинен бути залученим до відбору членів? Де можна знайти потенційних кандидатів? Як мають бути мотивовані потенційні кандидати, щоб стати членом консультативно-дорадчої ради?
<i>Відповідальність члена</i>	Яку відповідальність матимуть члени консультативно-дорадчої ради? Якими правами та привілеями вони будуть наділені? На який термін обиратимуться? Чи можливо буде переобрання на новий строк? Чи необхідно впроваджувати дисциплінарну відповідальність для членів консультативно-дорадчої ради?
<i>Права та можливості членів</i>	Які знання та навички повинні мати чи розвивати члени консультативно-дорадчої ради? Яким чином вони це можуть зробити? Яка підтримка необхідна членам ІМП для виконання покладених на них обов'язків? Хто може надати таку підтримку?
<i>Структура</i>	Які функції та ролі мають бути у консультативно-дорадчої ради? Створення яких робочих органів є необхідним? Чи повинна його структура відзеркалювати структуру місцевого самоврядування? Чому?
<i>Форма роботи</i>	Які методи будуть застосовані у роботі консультативно-дорадчої ради (до прикладу, наради, консультації, дослідження тощо)? Як часто повинні відбуватися зустрічі? Хто буде готувати та проводити зустрічі? Яка робота повинна проводитись у період між засіданнями? Як будуть прийматися рішення? Хто буде забезпечувати роботу? Чи існують якісь правила, що мають бути узгоджені?
<i>Співпраця з місцевими органами влади</i>	У якій формі повинна відбуватися співпраця? Як має відбуватися обмін інформацією? Чи повинен такий обмін інформацією відбуватися на регулярній основі чи у відповідності до запиту? Хто в консультативно-дорадчій раді буде нести відповідальність за підтримки контакту з місцевою владою? Хто з представників місцевої влади буде відповідати за контакти з консультативно-дорадчою радою? Що має бути зроблено у разі виявлення розбіжностей між сторонами?
<i>Зв'язок з членами ради</i>	Які позиції мають бути представлені в роботі консультативно-дорадчої ради? В який спосіб буде поінформовано місцеву владу про результати роботи консультативно-дорадчої ради, успіхи та проблеми? Яким чином інакше можна впливати на роботу консультативно-дорадчої ради?
<i>Технічні питання</i>	Де буде знаходитись консультативно-дорадчої ради (місце зустрічі, робочі місця, офіційна адреса тощо)? Хто буде покривати відповідні витрати? Чи повинні члени консультативно-дорадчої ради отримувати «кишенькові гроші» або інші заохочення?
<i>Інше</i>	Чи повинно бути прийнято статут, положення або інший документ, що регламентує аспекти роботи консультативно-дорадчої ради чи процедури по його управлінню? Чому?



Представлений у таблиці список є об'ємним, а питання в ньому не дуже цікавлять публічних активістів, ілюструючи дилему: як створити, з одного боку, ефективно діючу структуру, а з іншого, зробити її дружньою як до закладу освіти, так і до виконавчих органів територіальної громади. В країнах-членах ЄС, де активно діють консультативно-дорадчі ради, зроблено багато кроків у цьому напрямку, з метою створення дружньої структури, ліквідовано ряд формальних процедур, створюючи неформальну атмосферу роботи колективу, підготовлено документи зрозумілою мовою для всіх суб'єктів публічного управління тощо, втім й надалі залишається доволі великою проблемою залучення громадськості до прийняття рішень.

Однак, запропонувати одну універсальну модель публічного управління закладами освіти в територіальних громадах у прийнятті рішень в умовах відновлення України, яка працювала б у кожному місті, кожній області, регіоні, вкрай складно, однак можливо розробити уніфіковану модель, яка може допомогти визначити заходи, необхідні зокрема для виконання рекомендацій Переглянутої Європейської хартії про участь ІГС в громадському житті на місцевому та регіональному рівнях як ключового інструменту для впровадження системи співуправління, особливо в умовах відновлення України. Це питання може стати наступним для публічного обговорення.

### Список використаних джерел

1. Заблоцька А.В. Управління освітою в умовах децентралізації на основі концепції «Good Governance». *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку* : матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2020 р.) : у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2020. Т. 1. С. 53-55.

2. Нижник Н. Р., Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління. К.: Вид-во УАДУ, 1998. С. 144–155.

3. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Дата оновлення: 27.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 03.05.2021).

4. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. С.170.

5. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p.#Text> (дата звернення: 06.05.2021).

6. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення : монографія / [С.К. Хаджирадева, Н.О. Алюшина, Л.О. Воронько та ін.] ; за заг. ред. С. Хаджирадевої. Київ : НАДУ, 2017. 256 с.

**ЛЮДМИЛА СИДОРЕНКО,**

*студентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**LIUDMYLA SYDORENKO,**

*student of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0001-7347-8003>*

*Науковий керівник: **Анатолій Рачинський**, д. держ. упр., професор Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## **РОЛЬ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

### **THE ROLE OF THE MODERN MANAGER IN THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES**

Until recently, there was a belief in the public consciousness that the culture of local self-government bodies is a complex of historically nurtured norms and rules that are formed inside the institution. At the same time, it was considered that in each specific case the traditions, manners and style of behavior of the participants of the interaction, based on inviolable rules of ethics, are the basis of the corporate culture of the institution of the local self-government body. That is why it becomes a kind of visiting card of the institution.

Corporate culture is a system of material and spiritual values, manifestations that interact with each other, characteristic of this organization, different environments, which is manifested in behavior, interaction, perception of oneself and the environment.

The determining factor of success is the formation of corporate culture in the heads of local self-government institutions; therefore, we believe that the creation of the appropriate concept and methods of formation in local self-government bodies is the basis of culture and their sustainable development in the future.

Thus, the relevance and insufficient scientific development of the outlined problem at the theoretical and practical levels determined the choice of the study: «the role of the modern manager in the formation of corporate culture in local self-government bodies.»

**Keywords:** corporate culture, local self-government bodies, economy.

На сучасному етапі розвитку економіки країни створення сильної корпоративної культури має велике значення для забезпечення стабільного розвитку вітчизняних підприємств і організацій. Саме позитивні зміни соціально-психологічних основ корпоративних відносин цих галузей є необхідною умовою для їх успішної адаптації до ринкових умов.

У сучасних умовах реформування місцевого самоврядування в Україні, комунікативні проекти на сьогодні розглядаються одним з ключових елементів формування корпоративної культури органів місцевого самоврядування. Світова практика засвідчила визначальну роль корпоративної культури у досягненні ефективності в діяльності органів місцевого самоврядування. Впливаючи на всі сфери життєдіяльності органів місцевого самоврядування, корпоративна культура або позитивно впливає на розвиток території або стає суттєвою перешкодою на шляху досягнення стратегічних завдань. На сьогодні, в умовах системних трансформацій органах місцевого самоврядування, в Україні почали приділяти увагу до формування нової корпоративної культури. Отже, постає об'єктивна потреба в групуванні сучасних інструментів формування корпоративної культури, одним з яких є впровадження комунікативних проектів в діяльність органів місцевого самоврядування. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, який постійно зумовлює докорінні зміни, що зазнають комунікативні проекти та мають вплив на формування корпоративної культури органів місцевого самоврядування.

Дослідженню корпоративної культури присвятили свої дослідження багато зарубіжних і вітчизняних вчених: Г. Хаєт, В. Співак, Р. Рюттенгер, В. Яресько, О. Зима та інші.

Важливе значення для формування корпоративної культури має самодисципліна керівника. Самодисципліна важлива і в процесі самоосвіти, і в умовах, коли знаходишся сам на сам. Але її значення ще більше зростає в колективній діяльності.

Формування корпоративної культури організації залежить від стилю керівництва. Саме стиль керівництва – це один з найважливіших факторів, який впливає на формування корпоративної культури. Проблема впливу особистості керівника на формування корпоративної культури недостатньо вивчена [3].

Самовдосконалення керівника передбачає вироблення активної життєвої позиції. Висока свідомість відданості справі, постійна готовність до самовіддачі в ім'я загальної справи – головна риса високої корпоративної культури організації. Це не тільки сумлінне виконання своїх обов'язків, але й висока вимогливість до себе, постійна готовність до «перевищення міри» обов'язків, звичайних для буденного життя, до того, щоб взяти на себе більше відповідальності за все, що відбувається в колективі [4, с.75].

Керівник має створити в колективі здоровий психологічний клімат, без якого неможливо зміцнити дух колективізму і дружби, забезпечити високу продуктивність праці, умови для формування корпоративної культури в колективі.

Природно, що керівнику колективу необхідні навички, вміння організовувати діяльність членів колективу у відповідності з його роллю, вмінням розкрити красу праці, колективізму, моральних якостей, формувати естетичну культуру членів колективу, створити необхідні умови для естетизації всіх сторін життя колективу, стимулювати створення в ньому здорового психологічного клімату.

Велику роль у визначенні корпоративної культури має керівник, який повинен достатньо повно уявляти, що таке культура взагалі, та окремо – корпоративна культура. Його задача – це розуміння ролі та місця особистої та корпоративної культури у досягненні цілей організації, передбачення наслідків своїх рішень у культурологічному аспекті. Підвищує авторитет керівника й уміння діагностувати причини успіху та невдач, напряду або опосередковано відносяться до культури корпорації.

Суб'єктивними факторами, що впливають на стиль керівництва, є:

– психофізіологічні й особистісні особливості підлеглих (вікові, статеві), особливості темпераменту, морально-вольові якості, характер, потреби;

– соціально-психологічні особливості колективу: морально-психологічний клімат, згуртованість, підготовленість до роботи, ціннісно-орієнтаційна єдність, дисциплінованість, рівень громадської думки;

– психофізіологічні й особистісні якості керівника колективу [5].

При формуванні корпоративної культури в активній трудовій діяльності керівник набуває моральної зрілості, переймається свідомістю загальної справи, почуттям власної гідності. Творчість в цій сфері діяльності не сумісна з застоєм думки. Вона потребує постійної самоосвіти, розвитку інтелектуальних і моральних сил, волі, характеру. Її свідомість більш відкрита для сприйняття потреб колективного розвитку. Саме при формуванні корпоративної культури видно нерозривний зв'язок, союз творчої активності особистості в сфері соціальної, професійної і самовиховання, особистісного вдосконалення. Від такого союзу вирає і колектив, і сам керівник. Колектив має керівника, який живе повноцінним життям, весь час себе вдосконалює, а особистість самоутверджується в праці і морально зростає тим інтенсивніше, чим глибше усвідомлює необхідність своєї праці для інших людей.

Щоб цілеспрямовано впливати на розвиток і згуртування колективу, керівнику важливо оволодіти принципами його організації та виховання, вміло їх використовувати. Керівник вирає, якщо візьме на озброєння ідею оптимістичного духу в колективі, в якому мажорний тон

задає керівник, який повинен володіти настроєм, мімікою, жестами, голосом. Не можна прагнути фальшивого авторитету керівника.

Досвід свідчить, що керівник стилем своєї роботи, особистою поведінкою, ставленням до працівників безпосередньо чи опосередковано впливає на формування того чи іншого морально-психологічного клімату в колективі [2, с.41].

Щоб цей вплив був позитивним, керівнику мають бути притаманні такі якості: чітка ідейна позиція, принциповість, діловитість, чуйність, уважність, висока культура спілкування, ввічливість у сполученні з тактовною вимогливістю. Наявність цих якостей у керівника сприятиме формуванню корпоративної культури організації.

Успіх будь-якої організації, в тому числі органів місцевого самоврядування, залежить від організаторських здібностей керівника. До них належать:

- комунікативність, ефективний та швидкий контакт з підлеглими, вміння вірно оцінювати хто чого вартий, хто що може;
- оперативність, швидка й точна оцінка ситуації, вибір вірного рішення;
- винахідливість, знаходження нових шляхів, методів і засобів впливу на підлеглих;
- авангардність, вміння згуртувати колектив, захопити його конкретними справами, успішно вести за собою [1, с. 24].

Керівник повинен вміти визначити провідні якості особистості, її психологічний стан, а це вимагає від нього спостережливості, конструктивного мислення. Він повинен вміти прогнозувати перспективи розвитку особистості кожного члену колективу і моделювати майбутнє колективу і кожного його члена. Необхідно наголосити на таку здібність, як впливовість, тобто на вмінні переконувати, вселяти думки й правила поведінки. Організаторські здібності керівника залежать від його характеру, передусім врівноваженості, товариськості, жвавості.

На жаль, в Україні роль фактору ефективної корпоративної культури гідно не оцінена. Проте вже існують компанії, керівники яких усвідомлюють значення корпоративної культури та необхідність її вдосконалення. Проблема ролі керівника у формуванні корпоративної культури достатньо не вивчена, тому потребує подальшого вивчення і аналізу. Нарощування інтелектуального потенціалу, врахування ментальних особливостей українського народу, удосконалення мотиваційної бази, формування нової корпоративної культури створює міцний фундамент для модернізації всієї системи публічного управління.

#### Список використаних джерел

1. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту: навч. пос. К.: МАУП, 1996. 176 с.
2. Корпоративна культура: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 11 с.
3. Бобровська О.Ю. Корпоративність місцевого самоврядування як інтегральний чинник його розвитку. *Аспекти публічного управління*, 2016. № 3 (29) березень. URL: :<https://aspects.org.ua/downloads/primer>. (дата звернення: 28.11.2022)
4. Соловійова Р.П. Корпоративна культура. Краматорськ: ДДМА, 2004. 10с.

**ТЕТЯНА СЛЮЗ,**

*аспірантка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**TETIANA SLIUZ,**

*postgraduate student at the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Public Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0002-5874-8690>*

*Науковий керівник: Василь Купрійчук, д.держ.упр., професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## ЄДИНИЙ КУЛЬТУРНИЙ ПРОСТІР В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

### THE SINGLE CULTURAL SPACE IN THE CONDITIONS OF RECOVERY OF UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS

Culture has always been and remains the main generator of moral and spiritual ideals of society, where creativity, in all its manifestations, is the basis of innovative thinking, renewal of society. As a source of new ideas, a production base of spiritual values, the sphere of culture is an important creative force, the basic regulator of society. Influencing the thoughts of people, their ideas, social activities, culture, is the main source of all changes and the choice of new ways of organizing social life, political and economic development of society.

The modern world is changing rapidly, becoming more complex and diverse, globalized and post-industrial. There are large-scale, profound qualitative changes in social development. The dynamics of life has provided and continues to provide a culture of constant progress, change, transformation of forms, methods, tools. Culture is formed, developed, replenished with new values.

Today, in developed democracies with distributed power and governance, a market economy, developed telecommunications, and declared freedom of information, culture solves many other things than, say, two centuries ago, much more diverse and complex tasks and other priorities. It is considered not only as a set of events and phenomena, but as one of the important resources of innovative development of society.

Keywords: state cultural policy, cultural space, decentralization, cultural sphere, public management.

Подібно до мови, культура серед структурних елементів єдиного культурного простору займає першорядне місце. Як слушно зазначається в аналітичному звіті Міністерства культури та інформаційної політики України, «роль культури складно переоцінити, адже вона формує нашу свідомість, наші життєві ідеали та творчі амбіції, якість і стиль життя та мислення. Культура визначає базові цінності, смисл, етику та моделі поведінки, зумовлює якість нашої професійної роботи і таким чином впливає на якість економіки... Національна культура, формуючи людей, визначально впливає на успішність розвитку нації, рівня і якості життя. Тому культура є стратегічним інструментом творення нашого майбутнього» [1, 4].

Стаття 13 Закону України «Про культуру» сприяє створенню єдиного культурного простору України та збереження цілісності культури :

1. Органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування під час підготовки пропозицій щодо формування та здійснення державної політики у сфері культури повинні враховувати необхідність створення єдиного культурного простору України та збереження цілісності культури.

2. Центральні органи виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну політику у сфері охорони культурної спадщини та інші центральні і місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень вживають заходів для забезпечення охорони об'єктів культурної спадщини на території України.

3. Центральні органи виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну політику у сфері вивезення, ввезення і повернення культурних цінностей, інші органи

виконавчої влади та органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень здійснюють цілеспрямовану політику щодо повернення незаконно вивезених з території України культурних цінностей та забезпечення охорони культурних цінностей і об'єктів культурної спадщини, які є власністю України і перебувають на території інших країн [2, 5].

У зв'язку з цим постає питання про визначення основних завдань державної культурної політики, які б більшою мірою співвідносились з цілями формування єдиного культурного простору в Україні, зокрема, суттєво прискорили досягнення цих цілей:

- визначення культурного розвитку України та її окремих регіонів одним з пріоритетних напрямів діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- розробка та затвердження довгострокової програми культурного розвитку України, а також сприяння розробці середньострокових регіональних програм культурного розвитку;
- зміна методів управління у галузі культури, зокрема переорієнтація органів державної влади та органів місцевого самоврядування з виконання певних функцій на досягнення поставлених цілей, залучення громадськості до процесів управління та контролю в галузі культури;
- створення ефективної моделі фінансового та матеріально-технічного забезпечення культурного розвитку;
- розробка, затвердження та впровадження державних соціальних стандартів надання послуг населенню у сфері культури, що гарантуються державою (перелік та обсяг послуг, порядок їх надання, показники виконання та якості послуг), а також методики визначення розміру фінансового забезпечення державних соціальних стандартів надання послуг населенню у сфері культури, що гарантуються державою, в розрахунку на душу населення;
- запровадження коригуючих коефіцієнтів фінансових нормативів бюджетної забезпеченості видатків місцевих бюджетів на культуру і мистецтво, розрахованих виходячи з кількості об'єктів культурної спадщини, предметів основного фонду музеїв, охорона яких здійснюється за рахунок коштів місцевого бюджету;
- реалізація комплексу освітніх, культурно-мистецьких програм і проектів для дітей та молоді;
- підтримка та розвиток культури на селі тощо [1, 3, 6]

Реалізація цих завдань не тільки дозволить підвищити роль культури як важливого самодостатнього чинника державотворення, але й закладе міцний фундамент під будову єдиного культурного простору в Україні.

### Список використаних джерел

1. Державна політика в соціогуманітарній сфері: підруч./ [авт. кол. В.А.Скуратівський, В.П. Трощинський, П.К. Ситник та ін.]; за заг. ред. В.А.Скуратівського, В.П. Трощинського. К.: НАДУ 2010. 440 с.
2. Закон України «Про культуру». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>
3. Соціальна і гуманітарна політика: підручник/ [авт.кол.: В.П.Трощинський, В.А.Скуратівський, М.В.Кравченко та ін.]; за заг.ред.Ю.В.Ковбасюка, В.П.Трощинського. – К.: НАДУ, 2016. 792 с.
4. Купрійчук В. М. Гуманітарна політика українських урядів у добу національної революції (1917–1920 рр.) : монографія / В. М. Купрійчук. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2014. 378 с.
5. Купрійчук В. М., Слюз Т. Д. Вплив державної культурної політики на духовну консолідацію українського суспільства в умовах децентралізації. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5.
6. Василь Купрійчук Перспективи публічного врядування у сфері культури. Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи : матеріали міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2021 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої, В. С. Колтун. Київ :ННІ ПУДС КНУ, 2021. 259 с.

**ДМИТРО СНИЖКО,**

*аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**DMYTRO SNIZHKO,**

*Graduate student of the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0002-0003-7538>*

*Науковий керівник: **Наталія Ларіна**, к.пед.н, доцентка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПРАВОСВІДОМОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ: ЦІННІСНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ**

### **FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF LEGAL AWARENESS OF PUBLIC CIVIL SERVANTS AND OFFICIALS OF LOCAL GOVERNMENT ORANS OF UKRAINE: A VALUE-LEGAL ASPECT**

The author focused attention on the value-legal aspects of the development of legal consciousness of public servants and officials of local self-government of Ukraine, which cannot be solved without knowledge of the necessary level of law and the formation of moral and ethical norms of legal culture. After all, today, in the context of the integration processes of the Ukrainian state into the European Union, there is an important task of rethinking and accepting new democratic values of social life, which requires a critical review of approaches to the development of value-legal aspects of the legal awareness of public servants and officials of local self-government.

The author outlines the current problems that exist in the field of public service and prevent confident and united movement towards the construction of a legal state and civil society. Among the main problems, he sees the following: lack of high level of moral and legal qualities among public servants admitted to management in local self-government bodies, which affect the low level of formation and development of legal consciousness. This, accordingly, poses new priority tasks for society, which consist in identifying certain value criteria for assessing the legal awareness of public servants and officials of local self-government bodies.

The content of the definition «value-legal aspect of ensuring the development of legal awareness of public servants and officials of local self-government bodies» is revealed. The relationship between morality and law as value-legal concepts in ensuring the development of legal consciousness of public servants is studied.

The study highlights the importance of the relationship between values and law, which manifests itself in many forms – as the implementation of moral-ethical, legal, social-psychological characteristics of the activities of public and local self-government officials in public administration.

**Keywords:** public servants and officials of local self-government; legal awareness; public servant; public administration, value-legal aspects of the development of legal awareness of public servants.

Розглядаючи основні ціннісно-правові аспекти забезпечення розвитку правосвідомості публічних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, окреслимо зміст, функції категорійного апарату. Так ціннісно-правова свідомість використовує такі категорії, як «справедливість», «свобода», «особиста гідність» і «обов'язок», тоді як правосвідомість відрізняється від цінності своїми найновішими об'єктивними джерелами і цілями.

Взаємозв'язок цінностей і права проявляється в багатьох формах, які важливо виокремити для подальших досліджень. По-перше, цінність і право є формами суспільної свідомості. По-друге, через обмеженість засобів, властивих цінностям, право завжди є формою компенсації за мораль та етику. По-третє, цінність і право є різновидом соціальної норми, які разом становлять цілісну систему нормативного регулювання. По-четверте, вони є основними соціальними посередниками соціальних відносин в суспільстві. По-п'яте, право і цінність не мають конкретного суб'єкта і просторово відокремленого відношення, а діють в «єдиній області» соціальних зв'язків, тому мають спільні риси та тісні стосунки. По-шосте, право і цінність мають спільне функціональне призначення: вони формують стандарти поведінки і стандарти, що становлять цілісну і нормативну орієнтацію суспільства [1, с. 46]. Тому цінність

невіддільна від права і є однією зі сторін правовідносин, а право, у свою чергу, є втіленням його ціннісних характеристик [2, с. 146].

Дослідження ціннісно-правових аспектів правосвідомості будемо розглядати як соціально-психологічну характеристику діяльності публічних службовців та посадових осіб, шляхи її реалізації в місцевому самоврядуванні. Правосвідомість публічного службовця та посадової особи органів місцевого самоврядування включає структурні елементи, властиві правосвідомості громадян (правова психологія, правова ідеологія, правова поведінка), і діє в єдності та взаємодії з політичною, естетичною та іншими формами суспільної свідомості. Проте правосвідомість публічних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування має свою специфіку, зумовлену специфікою виконуваних ними завдань, прав та обов'язків на публічній службі, довірені місцевими громадянами [3, 76-84]. Таким чином, належну правосвідомість можна окреслити так: публічні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування повинні мати позитивне ставлення до закону та практики його застосування, беззастережне володіння правовими знаннями, навичками та вміннями, тобто бути прикладом для населення; засуджувати протиправну поведінку осіб і, звичайно, особисто дотримуватися законної поведінки; переконатися в необхідності поваги прав і свобод людини і громадянина; усвідомлювати необхідність запобігання та протидії корупції на державній службі, дотримання принципів законності, верховенства права, прозорості та відкритості на посаді [3, 78].

Однак, як відомо, для прийняття рішення публічними службовцями та посадовими особами необхідно врахувати всі численні детермінанти, які дозволять органам місцевого самоврядування прийняти відповідне управлінське рішення на місцевому рівні. Особливістю чинного законодавства є те, що воно надає певну свободу вибору виконавцям. Однак деякі недосконалості вітчизняного законодавства та окремих міжнародно-правових актів призвели до ситуації, коли правові норми повноважень, раціональність реалізуються інтуїтивно, а не з урахуванням науково обґрунтованих норм. Це особливо виражено під час реалізації новоприйнятих нормативних актів, в яких явно відображені паралельні стандарти щодо тлумачення окремих їх положень, що негативно впливає на прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування. Цьому сприяє відсутність юридичних коментарів професійних експертів. Такі правові колізії, на думку вчених, породжують у публічних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування байдужість, корупцію, службовий нігілізм [6, с. 82].

Отже, незважаючи на те, що багато наукових праць присвячено питанню правосвідомості, ця проблема все ще становить науковий і практичний інтерес у публічному управлінні [4; 5; 6]. На думку автора, ціннісно-правові аспекти мають забезпечувати розуміння правових явищ у публічних службовців та посадової особи органів місцевого самоврядування через систему наукових знань і світоглядні поняття, що об'єктивно відображають правову дійсність на службі в органах місцевого самоврядування [7]. У сучасному публічному управлінні ціннісно-правові аспекти сприяють формуванню високого рівня правосвідомості в публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у визначенні стратегічного напрямку реалізації права, законодавства та конституційних відносин. Носіями та генераторами таких ціннісно-правових аспектів мають стати вітчизняні провідні науковці та практики у сфері юриспруденції та публічного управління.

#### Список використаних джерел

1. Гришук А.Б. Правосвідомість і моральність – соціально-психологічні цінності у діяльності державних службовців України. Науковий вісник. Серія юридична. 2013. №4. С. 47-55



2. Кісіль З. Р. Правові та психологічні засади запобігання професійній деформації працівників органів внутрішніх справ України: дис. ... доктора юрид. наук: 12.00.06 / Зоряна Романівна Кісіль. К., 2011. 522 с.
3. Ларіна Наталія, Сніжко Дмитро. Формування правосвідомості у державних службовців: концептуальне поле, види, структура. Аспекти публічного управління. 2021. Том 9, №4 С. 76-84. URL : <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/882>
4. Петрович З.З. Вплив моралі на правосвідомість особи: філософсько-правовий вимір. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2013. № 4. С. 496-505.
5. Правосвідомість і правова культура як базові чинники державотворчого процесу в Україні : монографія / Л. М. Герасіна, О. Г Данильян, О. П. Дзьобань та ін. Х. : Право, 2009. 352 с.
6. Філософія: навч. посібник / Л. В. Губерський, І. Ф. Надольний, П. Андрущенко та ін.; за ред. І. Ф. Надольного. 5-те вид., стер. К. : Вікар, 2005. 516 с.
7. Черкас М. Є. Правосвідомість та її функції в механізмі правового регулювання : монографія. Х. : Право, 2014. 156 с.

**ЮЛІЯ ТИЩЕНКО,**

заступниця керівника Центру внутрішньополітичних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень, аспірантка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**YULIA TYSHCHENKO,**

deputy head of the Center for Domestic Policy Studies of the National Institute of Strategic Studies, graduate student of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

Науковий керівник: **Вікторія Колтун**, д.держ.упр., професорка, завідувачка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

## **ВИКЛИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ В ГРОМАДАХ: КОНТЕКСТ УРГЕНТНОГО РЕАГУВАННЯ ТА МАЙБУТНЬОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

### **CHALLENGES OF SOCIAL COHESION IN COMMUNITIES: THE CONTEXT OF URGENT RESPONSE AND FUTURE RECOVERY**

In the conditions of Russian aggression, Ukrainian society demonstrates a high level of social cohesion and a high level of trust in state institutions. Ukrainian society is ready for cooperation and interaction. Social cohesion is determined by the level of trust. The level of trust in society affects recovery processes and sustainable development. The development of society takes place better in change-oriented, open societies. For this, it is necessary to implement approaches to the development of social cohesion, the development of local democracy as an end-to-end element of recovery policies.

**Keywords:** social cohesion, cooperation, identity, trust, values, social values, adaptability, resilience, recovery process.

Феномен соціальної згуртованості (social cohesion) щодо управління регіональними процесами пов'язаний із питаннями налагодження життєдіяльності громади, впровадженням регіональних політик в різних сферах, направленими на сталий розвиток. Соціальна згуртованість як явище зв'язана із процесами соціальної інтеграції, включення громади в спільну справу життя громади, здатністю до співпраці всередині громади, спільній праці громадян та органів влади, міжсекторальній взаємодії.

Які виклики для соціальної згуртованості є в період війни та відновлення? Українські соціологічні дослідження демонструють значний рівень довіри до Президента України, ЗСУ, неурядових організацій та волонтерських ініціатив. Так, за даними центру Разумкова, серед соціальних інститутів найбільшу довіру українців мають Збройні сили (96% повністю або певною мірою їм довіряють), Президент України (82%), гуманітарні і добродійні організації (78%), Церква (70%), університети (62%), жіночі організації (59,5%), державні установи (55%), поліція (55%), екологічні організації (54%). Довіра місцевій владі має позитивний баланс та коливається в межах 31-36%. Це свідчить про значний рівень соціальної згуртованості сьогодні в Україні попри виклики часу, дефіцит безпеки та складну соціально-економічну ситуацію.

Соціальна згуртованість впливає на здатність долати кризу, адаптуватися до викликів та взаємодіяти. І цей потенціал суспільних настроїв потрібно підтримувати та розвивати.

#### **Щодо історії феномену соціальної згуртованості.**

В історичному ракурсі ще відомий соціолог Еміль Дюркгейм визначав особливості взаємного співіснування в «колективі» через спільні цінності, зокрема у належності до єдиної релігійної спільноти. Саме релігійний компонент був базисом взаємин в громаді. Це стосувалося домодерних суспільств. На місце релігійним факторам згуртування спільнот, колективів, громад прийшли цінності пов'язані із спільними національними ідентичностями.

У 70-80 роках ХХ століття феномен соціальної згуртованості став розглядатися крізь призму розвитку спільнот, громад, зменшення чи ліквідацію соціальних диспропорцій. Актуальним є питання соціальної згуртованості в розділених суспільствах. Рональд Інглгарт розмірковував про трансформацію цінностей та демократичний розвиток, про вплив традиційних культурних цінностей на демократичні практики. Його розвідки виокремили парадокс, що суспільства, які зосереджені в сучасному світі на більш традиційних цінностях «цінностях виживання» складно економічно адаптуються та розвиваються, там спостерігаються складні виклики у розвитку демократії, справедливому економічному розподілі та зростанні, існують проблеми соціального, медичного забезпечення. Спільноти, орієнтовані на цінності самовираження залишаються адаптивними та відкритими до змін.

В цілому питання соціальної згуртованості фігурує як одна із складових загального та місцевого розвитку в дослідженнях австралійських, американських, європейських вчених. В Європейському Союзі згуртованість визначається у різних вимірах: економічному, соціальному та просторовому. Через зменшення диспропорцій розвитку різних регіонів досягається посилення економічної та соціальної згуртованості. Одне із визначень соціальної згуртованості – здатність суспільства забезпечувати добробут усіх своїх членів, мінімізуючи диспропорції та уникаючи маргіналізації. За поширеним підходом, котрий нині інтегрується до багатьох документів у цій сфері, «соціальна згуртованість – це стан справ, який стосується як вертикальної, так і горизонтальної взаємодії членів суспільства, що характеризується набором ставлення й норм, котрі охоплюють довіру, відчуття належності, бажання брати участь і допомагати, а також прояв цього в поведінці». В підходах міжнародних організацій, ООН соціальна згуртованість обумовлена рівнем соціальної довіри, яка уможливорює співпрацю. У розумінні Ради Європи, «основне питання полягає в тому, до якої міри люди почуваються пов'язаними із суспільством та наскільки вони віддані певному набору узвичаєних цінностей і соціальних цілей». Світовий банк робить акцент на значенні інститутів, необхідних для зміцнення соціальної згуртованості, яка своєю чергою допомагає країнам здійснити перехід від одного порядку до іншого.

**Висновки.** Процес формування соціальної згуртованості передбачає становлення спільних цінностей на різних суспільних рівнях, відстежування динаміки відповідних процесів, зменшення розбіжностей та диспропорцій у статках, доходах.

В умовах російського вторгнення в Україну значною мірою стійкість України полягала в згуртованості спільнот, практиках довіри та співпраці громадян, організацій, міжсекторальній співпраці.

#### Список використаних джерел

1. Рональд Інглгарт, Культура і демократія, на основі матеріалів книги Ronald Inglehart and Wayne Baker, «Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values,» American Sociological Review, February 2000. <https://www.ji.lviv.ua/n53texts/inglehart.htm>

2. What is social cohesion?, Scanlon Foundation Research Institute, <https://scanloninstitute.org.au/research/mapping-social-cohesion/what-social-cohesion>

3. Довіра до держави: як зберегти національну єдність заради перемоги, Результати соціологічного опитування, що проводилося Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва разом із соціологічною службою Центру Разумкова з 5 по 12 серпня 2022 року за грантової підтримки Університету Бремена та Міжнародного фонду «Відродження», <https://dif.org.ua/article/dovira-do-derzhavi-yak-zberegiti-natsionalnu-ednist-zaradi-peremogi>

4. Оцінка громадянами ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політико-ідеологічні орієнтації громадян України в умовах російської агресії (вересень–жовтень 2022р.), <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykoideologichni-orientatsii-gromadian-ukrainy-v-umovakh-rosiiskoi-agresii-veresen-zhovten-2022r>

**ЄВГЕНІЙ ТИЩЕНКО,**

*студент 2 курсу магістратури заочної форми навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**YEVHENII TYSHCHENKO,**

*student of the 2nd year of the master's degree in the correspondence form of study, specialty 281 «Public management and administration» of the educational and professional program «Public management and administration» of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*Науковий керівник: Олег Зубчик, д.держ.упр., к.філос.н., доцент кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## **ПОНЯТТЯ ТА РОЛЬ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ ОСНОВ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

### **THE CONCEPT AND THE ROLE OF THE REGULATORY AND LEGAL BASIS OF INFORMATION AND ANALYTICAL PROVISION IN THE ACTIVITIES OF LOCAL GOVERNMENT BODIES**

In the work, it is proposed to consider the main approaches to the definition of the concept of regulatory and legal foundations of information and analytical support in public administration, developed in domestic and foreign science of public administration and administration. Based on the results of the analysis, form a generalized definition that could combine all the main elements of this complex and multifaceted concept.

In addition, one of the main tasks is to determine the role of the regulatory and legal foundations of information and analytical support and information and analytical support in general during the exercise of their powers and the preparation of management decisions in local self-government bodies.

**Keywords:** information, information and analytical activity, regulatory and legal support, legal regulation.

На сьогодні для України питання вдосконалення нормативно-правових основ інформаційно-аналітичного забезпечення набуває важливого значення, оскільки інформаційні й аналітичні бази стали основою для прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування.

Разом з цим, здійснення зазначеної діяльності фактично не можливе без регламентованих та чітких правил, які дозволятимуть досягнути відповідних результатів та поставлених цілей, допоможуть структурувати та уніфікувати цей процес. Саме тому вивчення самого змісту поняття «нормативно-правові основи інформаційно-аналітичного забезпечення» в діяльності органів місцевого самоврядування постає першочерговим завданням.

Враховуючи змістову складність досліджуваної категорії доцільніше буде розглянути окремі складові зазначеного поняття та сформулювати єдине узагальнене визначення, яке дозволить охарактеризувати механізми здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення в публічному управлінні з точки зору регулювання нормативно-правової бази.

Тож, перш за все, пропонуємо виділити із поняття та розглянути, що ж являє собою взагалі інформаційно-аналітичне забезпечення в публічному управлінні. Аналізуючи праці науковців, серед яких С.О. Телешун, О.Л. Валевський, А.І. Семенченко, П.В. Сніцаренко, Р.А. Коваль, О.А. Дегтяр, Ю.В. Ковбасюк дійсно можна стверджувати про відсутність узгодженої позиції на зміст поняття «інформаційно-аналітичне забезпечення».

С.О. Телешун дає визначення терміну інформаційно-аналітичне забезпечення як сукупності технічної бази, методів збору, аналізу та обробки інформації, яка відома про об'єкт управлінського впливу (політичні, соціальні, економічні та інші процеси,) спеціальних прийом-

мів їх діагностики та синтезу, а також оцінювання наслідків після прийняття окремих варіантів управлінських рішень [1, с.22].

О.Л. Валевський визначає інформаційно-аналітичне забезпечення як роботу зі збору, опрацювання і аналізу відомостей щодо різноманітних процесів, які підлягають дослідженню [2, с.186].

У свою чергу А.І. Семенченко інформаційно-аналітичне забезпечення розуміє як вид діяльності спрямований на своєчасне та якісне надання відомостей, необхідних для їх результативної профільної діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування [3, с.320].

Під інформаційно-аналітичним забезпеченням О.А. Дегтяр визначає сферу управлінської діяльності, яка ґрунтується на визначенні першочергових програмних і цільових завдань, завдяки чому забезпечується виникнення найкращих умов для якісного функціонування державного управління в цілому; покращення основних показників у різних сферах – економічній, соціальній, політичній; покращення рівня життя населення держави, покращення мікро та макро показників в економіці, підтримка передових інноваційних проєктів [4, с.6].

У свою чергу П.В. Сніцаренко визначає інформаційно-аналітичне забезпечення як одну із складових частин інформаційного забезпечення, оскільки результат такого забезпечення це інформація, зазначена у інформаційному документі [5, с.49].

Іншого погляду дотримується Р.А. Коваль, який вважає що інформаційно-аналітичне забезпечення це діяльність зі створення найкращих умов задля задоволення інформаційних потреб та належного здійснення посадових обов'язків державними управлінцями різних рівнів на основі формування та використання інформаційних ресурсів [6, с.224].

Аналізуючи механізми здійснення управлінської діяльності на різних рівнях організації державної влади можна прийти до висновку, що організація інформаційно-аналітичного забезпечення на кожному рівні визначена рядом нормативно-правових актів.

Нормативно-правові акти, які є правовою основою організації й здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення в органах державної влади утворюють цілу розгалужену систему взаємопов'язаних елементів, які визначають права, обов'язки, завдання, компетенцію, способи здійснення управлінської діяльності суб'єктами управління, в тому числі й органами публічної влади і місцевого самоврядування, а також їх підрозділів під час здійснення інформаційно-аналітичної діяльності в публічному управлінні.

Таким чином аналізуючи зміст терміну «нормативно-правова основа», який є складовою частиною поняття «нормативно-правова основа інформаційно-аналітичного забезпечення» можна стверджувати, що здійснення державного управління завжди ґрунтується на певних нормативно-правових актах, норми яких здійснюють регулювання правовідносин, які виникають в процесі діяльності суб'єктів управлінської діяльності, та регламентують без виключення всі юридичні процеси та явища в публічному управлінні.

Узагальнюючи викладене під нормативно-правовими основами інформаційно-аналітичного забезпечення в публічному управлінні визначаємо сукупність нормативно-правових актів, що регламентують здійснення постійного або тимчасового процесу необхідного для належного виконання функцій і завдань покладених на суб'єктів управління, який передбачає собою сукупність дій, спрямованих на збір, опрацювання, аналіз, узагальнення та використання інформації, отриманої в процесі чи потрібної для здійснення управлінської діяльності.

Щодо ролі нормативно-правових основ інформаційно-аналітичного забезпечення, то беззаперечним є той факт, що вони виступають регулюючим фактором який дозволяє організувати весь процес здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення органів місцевого самоврядування та здійснювати прийняття ефективних управлінських рішень.

### Список використаних джерел

1. Телешун С.О., Рейтерович І.В. Інформаційно-аналітична діяльність в державному управлінні: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2018. 36 с.
2. Валевський О.Л. Держава і реформи в Україні: аналіз державної політики в умовах трансформації суспільства: монографія. Київ: НАДУ, 2015. 316 с.
3. Семенченко А.І. Методологія стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки України: монографія. Київ: НАДУ, 2016. 428 с.
4. Дегтяр О.А. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у діяльності органів державної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 3 (42). С. 1–7.
5. Сніцаренко П.М., Саричев Ю.О. Роль та місце інформаційного забезпечення в системі державного управління. *Державне управління: теорія та практика*. 2016. № 1. С. 46–56.
6. Коваль Р.А. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади. *Теорія та практика державного управління*. Харків, 2006. № 1 (113). С. 223–226.

**ЯНА ФЕНЮК,**

*аспірантка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**IANA FENIUK,**

*postgraduate student of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0002-2219-9378>*

*Науковий керівник: Світлана Дяченко, д. держ. упр., доцентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ АНТИОФШОРНОЇ ПОЛІТИКИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ

### CHALLENGES AND POSSIBILITIES OF ANTI-OFFSHORE POLICY AT THE REGIONAL LEVEL IN UKRAINE

Ukrainian nowadays poses challenges and at the same time provides prospects for the development of the national financial market. The main tool for expansion and economic integration is the attraction of foreign investments, which should contribute to increasing the competitiveness of the economy and the mobility of capital. The international movement of capital and offshore activity are concepts that function in parallel, and this is explained, first of all, by the tax benefits for the investor from such activity. At the regional level, the main regulatory tools and mechanisms lie in the area of tax policy, because a high or growing tax burden, together with a weak institutional framework and an imperfect legal framework, is a kind of incentive for tax avoidance and base for profit shifting. The author sees the need for tax measures aimed at the decentralization of management along with measures of adequate control and regulation that do not limit the rights and obligations of any of the market subjects.

**Keywords:** financial market, anti-offshore policy, foreign direct investment, tax policy.

Реалії українського сьогодення визначають значні зміни та реформи фінансового ринку, що передбачають інтеграцію в європейський фінансовий простір та розширення міжнародної співпраці. Україна ставить перед собою мету: до 2032 року здійснити стрибок від перехідної (транзитної) економіки до економіки, що розвивається, через механізми залучення іноземних інвестицій. Основна увага приділяється ринку фінансових послуг, оскільки наявність розвинутого і добре організованого ринку дозволяє капіталу швидко знайти найбільш прибуткові сфери його застосування та в цілому підвищує мобільність капіталу.

Програми вдосконалення конкурентоздатності національних фінансових ринків історично, завжди мають зворотну сторону, міжнародний рух капіталу та офшорна діяльність є поняттями, що функціонують паралельно, це пояснюється, в першу чергу, податковими вигодами для інвестора від такої діяльності. Ці процеси породжують необхідність проведення антиофшорної політики, що є загальносвітовою тенденцією, а виклики та завдання, що стоять перед урядами країн щодо зниження об'ємів відтоку капіталу, не є виключно питаннями внутрішньої політики, а давно знаходяться в площині міжнародного регулювання та співробітництва. Офшори не сприяють ефективному виконанню державою своїх функцій, оскільки офшорні інвестори: не сплачують податки до бюджету в повному обсязі; уникають статистичного обліку; розробляють складні фінансові схеми, які складно контролювати; виводять фінансові кошти з економіки держави, що могли б бути перерозподілені інакшим шляхом.

Високе або зростаюче податкове навантаження виступає своєрідним стимулом для уникнення оподаткування, і одним із основних інструментів такого уникнення є використання національними товаровиробниками офшорних юрисдикцій, що, як наслідок, суттєво деформує процеси розподілу і перерозподілу створеного у суспільстві ВВП чи нагромадженого національного багатства. За результатами економетричного аналізу, що проводився Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [1] було з'ясовано, що найбільше пригнічу-

ють економічне зростання прями податки, далі йдуть непрямі, а найменш відчутними виявилися регулярні податки на землю і нерухомість. Таким чином, на регіональному рівні основні інструменти та механізми регулювання лежать в площині податкової політики, особливо фіскальної складової.

Один з головних показників, що висвітлює поточний стан економіки є статистичні дані щодо прямих іноземних інвестицій (далі – ПІІ). На сьогодні відповідно до статичних даних НБУ за два квартали 2022 року, ПІІ мають від’ємне сальдо, та складають – 291 млн.дол., проте від’ємне сальдо знизилося порівняно з першим кварталом 2022 року майже вдвічі (на 149,6%), це відбувається за рахунок великого об’єму інвестицій міжнародних організацій в Україну та поряд з цим відсутності інвестицій з України і вказує на позитивну динаміку [2]. Ще в кінці 2021 року НБУ удосконалив методологію обліку прямих іноземних інвестицій (ПІІ) відповідно до міжнародних стандартів. Відтепер у статистиці платіжного балансу (ПБ) та міжнародної інвестиційної позиції (МІП) у ПІІ враховуватимуться кредити, отримані від сестринських компаній-нерезидентів. Сестринськими вважаються підприємства, які мають спільного безпосереднього або опосередкованого прямого інвестора, але володіють менше 10% статутного капіталу одне одного. Але наразі, враховуючи повномасштабне вторгнення росії та воєнний стан країни, неможливо критично оцінити результати капіталовкладень та їх спрямованість у сектори економіки. Крім цього, офшорна діяльність сприяє викривленню структури економіки та не дозволяє раціонально та ефективно застосовувати інструменти антиофшорної політики. Статистика та аналітика є базою, від яких прямо залежить інформація, що формується для прогнозів, бюджетування, заходів грошово-кредитної, фіскальної політик та інше.

Суттєвою умовою для повноцінної деофшоризації, легалізації та повернення капіталів в Україну є також виправлення ситуації зі ставленням до певних великих компаній, фінансово-промислових груп і державних підприємств; необхідною є демонополізація, деолігархізація і децентралізація, тобто встановлення чесних і конкурентних «правил гри» для всіх без виключення бізнес-структур. Якщо не платять податки великий бізнес, то його починає копіювати і середній бізнес, а якщо не платять великий і середній, то як наслідок і малий бізнес знаходиться в «тіні»; при цьому фізичним особам також немає сенсу декларувати власні доходи, якщо вся система функціонує в «тіньовому» секторі.

Дослідники питання протидії офшоризації, пропонують різноманітні підходи, які в певній мірі посилюють роль держави, але поряд з цим, направлені і на дерегуляцію та децентралізацію. Серед найбільш поширених точок зору, можна виокремити такі заходи, як: *законодавче обмеження можливостей офшорного бізнесу* (обґрунтування дискримінаційного ставлення до афілійованих із офшорами компаній. Ідеї обмеження прав через недопуск до тендерів, позик, субсидій, розробки надр та діяльності в стратегічних галузях економіки, заборона відшкодування ПДВ); *значна присутність* (компанії з офшорних зон, котрі працюють в Україні, повинні мати суттєву присутність у офшорній юрисдикції. Унеможливлення випадків, коли компанії мають віртуальну присутність у країні реєстрації, але користуються відповідними податковими пільгами); *диверсифікація штрафних санкцій* (штрафи повинні бути пропорційно збільшені для компаній, афілійованих із класичними офшорами, у податківців має бути право стягнути штраф від суми недоплачених податків у великому відсотковому обсязі, якщо порушник використовував юрисдикції, що дозволяють реалізувати агресивні схеми податкової оптимізації).

Отже, можна дійти висновків, що інституційні реформи, що забезпечать реальний захист капіталу та активів, що мігрує до офшорів терміново необхідні українському фінансовому сектору. Податкову систему зробити не суцільно централізованою, а навпаки – з елементами децентралізації, оскільки капіталу необхідна свобода пересування, а не виключна зарегульованість. Система фінансового моніторингу повинна відповідати останнім міжнародним стандартам та створити ґрунт для глибшої та ефективної співпраці з суб’єктами первинного фінансового моніторингу. Необхідно створювати інститути відповідальності не лише юридичних осіб,



а й органів виконавчої влади. Головним, у всіх цих механізмах є застосування превентивних заходів щодо протидії корупції та гармонізації податкового законодавства.

### **Список використаних джерел**

1. OECD Economics Department Working Papers No. 1447. URL:<https://doi.org/10.1787/c57eaa14-en> (дата звернення 30.11.2022)
2. Національний Банк України. Статистика зовнішнього сектору, URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#3> (дата звернення 01.12.2022)
3. Бак В. Регулювання функціонування офшорних юрисдикцій/ В.Бак, О. Слюсаренко. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2020. С. 60-66.

**КИРИЛО ФЕСИК,**

*голова Оболонської районної у місті Києві державної адміністрації, студент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**КΥRYLO FESYK,**

*Head of Obolon District State Administration in the city of Kyiv, student of the Department of Regional Policy, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*Науковий керівник: Наталія Гринчук, к.е.н., доцентка, доцентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## **ВІДКРИТІСТЬ ВЛАДИ В УМОВАХ КРИЗОВОГО РЕАГУВАННЯ**

### **OPENNESS OF THE AUTHORITY IN THE CONDITIONS OF CRISIS RESPONSE**

The issue of openness of public authorities, communication tools was considered. The expediency of creating a separate advisory body – the Public Council for Internally Displaced Persons under the Obolon District State Administration, its functions and capabilities is substantiated.

**Keywords:** openness, tools, public council for internally displaced persons.

Одна з найголовніших складових успішної роботи влади – це відкритість у спілкуванні з громадою. Як зазначає С.П. Тимофєєв: «Прозора та відкрита влада є однією з необхідних передумов сталого демократичного розвитку держави та суспільства» [1].

У період криз, військового стану відкритість стає особливо важливою.

Серед основних інструментів, що використовуються – особисті зустрічі, відповіді на повідомлення на сторінках у facebook та на особистий номер мобільного. Щоб зробити комунікацію ефективнішою, запроваджено нову систему зручного контактування, яка полягає у заповненні електронних звернень. Кожне звернення офіційно обробляється і по кожному з них будуть прийматись рішення для відпрацювання проблем. По кожному зверненню респондент отримує відповідь. Через такі звернення можна одержати будь-яку інформацію про життєдіяльність району, зокрема Оболонського у місті Києві.

Для більшої прозорості роботи запроваджено систему щомісячних звітів роботи райдержадміністрації, у якому реально можна побачити на що використовуються ресурси, час та увага.

Вважаю, що важливо мати максимальну кількість каналів комунікації за будь-яких форс-мажорних обставин.

Так, враховуючи, що у районі є тисячі внутрішньо переміщених осіб (ВПО), було вирішено створити окремий дорадчий орган – громадську раду у справах внутрішньо переміщених осіб при Оболонській районній у м.Києві державній адміністрації.

Вона буде складатись з місцевих активістів, представників благодійних фондів (в тому числі і міжнародних), волонтерських організацій, представників районної адміністрації і, звісно, з представників ВПО.

Причин для її створення дуже багато, адже ця категорія громадян зараз найменш захищена і має достатньо великий перелік труднощів з вирішенням яких потрібно допомагати.

По-перше, це буде комунікаційний майданчик, де оперативно можна збирати інформацію про проблеми та виклики, які стоять перед ВПО. Будувати алгоритми прямої взаємодії з усіма органами місцевої та міської влади, благодійними фондами і громадянами, які хочуть допомогти співвітчизникам.

По-друге, це майданчик, який дозволить створити робочі механізми для швидкої і цільової допомоги ВПО, гуманітарної допомоги для людей.

По-третє, можна оптимізувати механізми отримання документів, посвідчень і усього необхідного, щоб внутрішньо переміщені особи змогли краще та комфортніше себе почувати. Таким чином буде створено базу усіх нагальних потреб для ВПО, з якою і будемо працювати.

Зустрічі нової громадської ради будуть регулярними, причому не тільки фізично, але і у онлайн форматі.

Такі нові формати та алгоритми взаємодії мають сприяти кращому розумінню проблем кожного, навіть здавалося б у однієї групи внутрішньо переміщених осіб, жителів мікрорайонів чи району в цілому.

#### **Список використаних джерел**

1. Тимофєєв С.П. Загальні засади забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади в Україні. *Public Administration and Regional Development*. 2021, № 1. С. 251-278.

2. Стан розвитку організацій громадянського суспільства міста Києва. Аналітичний звіт. URL : <https://kyivcity.gov.ua/img/item/general/6894.pdf>

**ТЕТЯНА ФЕЩУК,**

*студентка 2 курсу магістратури Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**TETIANA FESHCHUK,**

*2nd year master's student, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*Науковий керівник: Олег Зубчик, д.держ.упр., доцент, професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## ОКРЕМІ АСПЕКТИ ТЛУМАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ» У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### SEPARATE ASPECTS OF THE INTERPRETATION OF THE CONCEPT OF «SOCIAL DIALOGUE» IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION

Theses are devoted to the interpretation of the concept of social dialogue in the system of public administration. It is determined that social dialogue is a multifaceted phenomenon, and can be considered as a way to resolve conflicts; form of interaction; communication tool; an element of a democratic society; a tool of public policy. Specific features of each of the proposed approaches are defined.

**Keywords:** social dialogue, trade unions, employers, public administration.

У сучасних економічно розвинених країнах соціальний діалог є одним із дієвих методів узгодження інтересів працівників, роботодавців та органів влади, що істотно впливає на формування та реалізацію політики у соціально-трудої сфері як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях. Необхідність підвищення ефективності соціального діалогу в системі публічного управління України актуалізує дослідження проблем інтерпретації цього поняття. Адже, як відзначає О. Ерміда, соціальний діалог є доволі невизначеним терміном, який багато говорить, але мало зобов'язує, хоча, здавалося б, існує певний консенсус про те, що він охоплює широке коло відносин між профспілками, роботодавцями та державними органами у формі зустрічей і контактів [5, с. 51]. Аналіз вітчизняної та зарубіжної фахової літератури дає змогу виокремити кілька підходів до тлумачення цього поняття.

Соціальний діалог як спосіб (метод) вирішення конфліктів. Як зазначає М.І. Іншин, загальноприйнято, що є два основні шляхи розв'язання соціальних конфліктів: конфронтаційний шлях передбачає вирішення суперечностей протилежних інтересів соціальних груп за рахунок соціального усунення одного з опонентів, а цивілізований – необхідність співпраці та пошуку компромісів. Зовнішньою формою вираження цивілізованого способу вирішення соціальних конфліктів у трудових відносинах є соціальний діалог [7, с. 2], і саме необхідність врегулювання конфліктів у свій час стимулювала розвиток ідеї та практики соціального діалогу. З цієї точки зору, поняття соціального діалогу охоплює усі форми взаємодії суб'єктів, що відмінні від прямого конфлікту: інформацію, консультації, колективні переговори тощо [5, с. 51].

Соціальний діалог як форма взаємодії. У такому аспекті соціальний діалог визначається Міжнародною організацією праці (далі – МОП) як процес, який включає усі типи переговорів, консультацій та обміну інформацією між представниками урядів, роботодавців та працівників з питань, що становлять взаємний інтерес і пов'язані з соціально-економічною політикою [8, с. 12]. М. Озакі та М. Руеда-Катрі зазначають, що дедалі більша кількість роботодавців, профспілок і урядів сприймають соціальний діалог як бажану форму взаємодії між собою, оскільки він втілює певні цінності, притаманні ідеалам демократії, і відповідає певним прагненням до справедливості та ефективності, яких дотримуються сторони трудових відносин [9, с. 2]. Низка вітчизняних науковців поділяє цю точку зору і розглядає соціальний діалог як вид взаємодії соціальних суб'єктів, що виступає засобом узгодження спільних зусиль

представників різних соціальних груп; процес активізації соціальної взаємодії з регулювання інтересів сторін соціально-трудових відносин; процес взаємодії різних соціальних груп та владних структур щодо узгодження їх інтересів [1, с. 8–9].

Соціальний діалог як комунікативний інструмент. Як зауважує В.В. Давиденко, сам термін «соціальний діалог» вказує на зміст і мету того, що відбувається в його рамках – спілкування партнерів [2, с. 90]. О.В. Коломицева зазначає, що соціальний діалог – це процес комунікації, який породжує сукупність сталих взаємозв'язків, побудованих на основі суспільно визнаних та закріплених правил поведінки [3, с. 83]. На думку О.М. Кочубейника, поява соціального діалогу як комунікативного інструменту стає можливою лише за умов існування громадянського суспільства, в якому відбувається спеціалізація виконавців і генералізація результатів. За таких обставин соціальний діалог виникає як переговорний процес з приводу певної проблеми, а його предмет та специфіка учасників є підсумком конкурентної суспільної боротьби за простір засобів масової комунікації та суспільну увагу. Результатом такого процесу може бути укладання договору, трансформація комунікативного середовища, зростання довіри членів спільноти один до одного [4, с. 151, 155]. Тобто за таких умов суттю соціального діалогу є наперед встановлення комунікативного простору для викладу позицій і ведення переговорів.

Соціальний діалог як елемент демократичного суспільства. Саме таке розуміння соціального діалогу визначено у преамбулі Резолюції Міжнародної конференції праці про трипартизм та соціальний діалог 2002 року. М. Херманс, Х. Хюйсе, Я. В. Онгевалле [6, с. 6] та В.В. Давиденко [2, с. 90] відзначають усе ширше застосування «демократії участі» (*participatory governance*), сутністю якої стає більша участь громадян в ухваленні політичних рішень і контролі за їх реалізацією (у соціально-трудої сфері такою формою демократії участі є соціальний діалог). Поряд із цим соціальний діалог передбачає як тристоронній процес, який дає право голосу соціальним партнерам у формуванні національної та місцевої політики щодо соціальних та трудових питань, так і двосторонній діалог між організаціями працівників та роботодавців, що дозволяє працівникам брати участь у прийнятті управлінських рішень. В обох цих випадках соціальний діалог сам по собі є елементом демократичного суспільства, подібно до права працівників на організацію та ведення колективних переговорів, і являє собою практику, яку слід підтримувати через її внутрішню цінність [9, с. 2].

Соціальний діалог як інструмент публічної політики. Соціальний діалог здатний бути досконалим інструментом впровадження соціальної політики держави, сприяючи забезпеченню соціальної та політичної стабільності у суспільстві, і в ідеалі він повинен бути присутнім на усіх етапах політичного циклу. Фахівці МОП стверджують, що уряд із соціальними партнерами повинні разом визначати порядок денний щодо трудових та соціальних питань, звужувати політичні варіанти вирішення, проводити переговори щодо того, які аспекти політичних рішень треба прийняти, а пізніше здійснювати оцінку результатів політики. Впродовж цих етапів уряду слід також постійно інформувати соціальних партнерів та проводити консультації щодо впроваджуваних заходів [6, с. 9].

Таким чином, соціальний діалог є багатоаспектним поняттям та може розглядатися як спосіб вирішення конфліктів, форма взаємодії, комунікативний інструмент, елемент демократичного суспільства, інструмент публічної політики. Зважаючи на це, у системі публічного управління соціальний діалог також слід розглядати комплексно як систему взаємопов'язаних цілей, завдань, форм, методів та механізмів узгодження інтересів між органами публічної влади та профспілками і організаціями роботодавців, що є основою для прийняття та реалізації узгоджених рішень у сфері соціально-економічних відносин.

#### Список використаних джерел

1. Громадська Н. А. Соціальний діалог : навчальний посібник. Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2012. 188 с.

2. Давиденко В. В. Імперативи формування і розвитку інституту соціального діалогу. *Політичний менеджмент*. 2005. № 6. С. 89–102.
3. Коломицева О. В. Соціальний діалог та соціальний капітал у економічному середовищі: регіональний контекст. Збірник наукових праць ЧДТУ. *Серія : Економічні науки*. 2018. № 50. С. 80–86.
4. Кочубейник О. М. Соціальний діалог: соціальні та психологічні передумови комунікативності. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2014. № 34. С. 150–161.
5. Ermida O. Social dialogue: Theory and practice. *Labour Education*. 2000/3. № 120. С. 51–59.
6. Hermans M., Huuse H., Ongevalle J. V. Social dialogue as a driver and governance instrument for sustainable development. HIVA – KU Leuven. 2016. 27 с.
7. Inshyn M., Kovalenko R., Denysyuk M. Formation and establishment of the legal concepts of social dialogue and social partnership in the field of labor in Ukraine. *Cogent Arts & Humanities*, 7:1, 2020. 17 с.
8. National tripartite social dialogue: an ILO guide for improved governance. Женева : ILO, 2013. 291 с.
9. Ozaki M. Rueda-Catry M. Social dialogue: An international overview. *Labour Education*. 2000/3. № 120. С. 1–10.

**АННА ЧАЙКА,**

*студентка Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**ANNA CHAIKA,**

*student of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0003-2651-1375>*

*Науковий керівник: Ольга Берданова, к.е.н., доцентка, доцентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

### WAYS TO SOLVE THE PROBLEMS OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS THROUGH THE FORMATION OF SOCIAL CAPITAL

The results of the analysis of scientific views and the concept of social capital are highlighted. Interrelationships of social capital components are analyzed. Its level of influence on civil society has been revealed. The necessity of forming the social capital of the target group of internally displaced persons is emphasized.

**Keywords:** social capital, internally displaced persons (IDPs), resource.

Військове вторгнення російської федерації в Україну, силове захоплення окремих територій нашої держави, спровоковане державою-агресором руйнування життєзабезпечуючої інфраструктури, терор з боку російських загарбників по відношенню до місцевого населення призвели до появи в Україні нового явища, для означення якого використовується термін «внутрішньо переміщені особи» (далі – ВПО).

Зміна місця проживання людей, вочевидь, викликала зміни їх соціального статусу, соціальних взаємозв'язків, соціальної включеності у життя громади. Тож дослідження компонентів соціального капіталу ВПО та шляхів його реалізації у нових умовах є актуальною проблемою [1].

Поняття соціального капіталу не тільки має багато трактувань і зацікавило багатьох вчених, але воно ще й досить універсальне, адже досліджується в різноманітних сферах наукового світу, таких як соціологія, управління, політологія, економіка та психологія [2, 3].

П.Бурдє, розмірковуючи про те, чому люди з однаковим економічним і культурним капіталом можуть мати абсолютно різний ступінь успішності, зробив висновок, що рівень успішності залежить від того, наскільки індивід є близьким до групи, яка має той чи інший ресурс. Наприклад обсяг соціального капіталу, яким володіє актор, залежить від розміру мережі зв'язків, які він може ефективно мобілізувати, і від об'єму капіталу (економічного, культурного чи символічного), яким, у свою чергу, володіє кожен із тих, хто з ними пов'язаний [4].

Н. Лін розуміє соціальний капітал теж, як ресурси, які містяться в соціальних мережах. Він зазначає, що соціальні мережі виступають необхідною умовою для доступу та використання вбудованих ресурсів [5].

Р. Партнам зазначає, що в суспільстві, де люди довіряють тільки своїм родичам і не схильні до кооперації з іншими, спостерігається економічна стагнація. Він вважає, що довіра є однією з тих невід'ємних якостей особистості, які підвищують її добробут і виявляється тільки в процесі колективної взаємодії, тобто під час формування соціального капіталу [6]. Важливість довіри як складової соціального капіталу підкреслена в працях великого кола вчених.

Отож, зважаючи на високий рівень стресу у переселенців, пов'язаного не тільки з самим процесом міграції, а ще і його вимушеним та раптовим характером, особливої важливості для

ВПО набуває їх включеність у соціальну взаємодію на новому місці проживання та формування на цій основі об'єднуючого соціального капіталу територіальної громади [3].

Нарощування соціального капіталу є надзвичайно важливим, як для індивіда, так і для формування успішного громадянського суспільства загалом. Важливо координувати зусилля держави та громадянського суспільства щодо допомоги внутрішньо переміщеним особам з метою швидкої інтеграції ВПО в місцеве соціальне середовище, використовуючи всі необхідні засоби для цього.

### Список використаних джерел

1. Семків І. І. Соціальний капітал як чинник громадянської активності студентської молоді: психологічна модель. Ін-т соц. та політ. психології АПН України. К., 2009. 21 с.
2. Дерев'янку Сергій. Внутрішньо переміщені особи: проблеми політичної соціалізації в Галичині. URL: [https://ipiend.gov.ua/derevianko\\_ynutrishnio](https://ipiend.gov.ua/derevianko_ynutrishnio).
3. Педько К.В. Особливості взаємозв'язків компонентів соціального капіталу внутрішньо переміщених осіб (ВПО). *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: «Психологічні науки»*. 2018. №2 (1), С. 150–154.
4. Pierre Bourdieu. The Forms of Capital. (1986). URL: <https://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/fr/bourdieu-forms-capital.htm>.
5. Lin N. Social capital.(2001) A theory of social structure and action. URL: <https://www.socialcapitalgateway.org>.
6. Роберт Д. Патнам. Творення демократії. Традиції громадської активності. URL: <https://nashformat.ua>.



**ЯРОСЛАВ ЧЕПУРКО,**

*аспірант кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**YAROSLAV CHERURKO,**

*postgraduate student at the Department of Regional Policy Educational and Scientific Institute of Public Management and Public Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0002-5395-7493>*

*Науковий керівник: Василь Купрійчук, д.держ.упр., професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА ДІЯЛЬНОСТІ КОНСУЛЬТАТИВНО-ДОРАДЧИХ ОРГАНІВ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

### **REGULATORY AND LEGAL BASIS OF THE ACTIVITIES OF CONSULTATIVE AND ADVISORY BODIES IN THE CONDITIONS OF RECOVERY OF UKRAINE**

When considering the problems of organization and functioning of public consultative and advisory bodies, first of all, it is important to distinguish the types of such bodies. Thus, at the national level, the most common are public consultative and advisory bodies created by governments or government bodies. Much less often they are created by parliaments or presidents. At the local level, the practice of functioning of public consultative and advisory bodies created by local self-government bodies, communities or even non-governmental organizations (for example, public juries, councils of consent, councils of wisdom, etc.) is widespread. According to the term of operation, such bodies can be temporary (for example, to develop a certain decision) or permanent (have a long-term task, although they periodically change their composition). At the same time, the most important thing in considering the problems of the organization and functioning of public advisory bodies is taking into account the purpose of their activities and functions. According to this criterion, in our opinion, among such bodies it is expedient to single out: representative, expert, involved in the exercise of authority, appellate, public control bodies, etc. [1].

**Keywords:** consultative and advisory bodies, legal framework, local self-government bodies.

Під час подій повномасштабного вторгнення Російської Федерації 24 лютого 2022 року на територію України громадянське суспільство реально довело, що воно здатне виступати надійним гарантом незворотності демократичних перетворень в незалежній Україні. Цей безпрецедентний досвід та аналіз подальшого перебігу суспільно-політичних процесів дає підстави розглядати громадянське суспільство в Україні як вагомий суб'єкт протидії зовнішній агресії та забезпечення національної безпеки.

Важливою організаційно-правовою формою здійснення впливу громадськості на прийняття нормативно-правових актів є діяльність консультативно-дорадчих органів, які утворюють для погодженого вирішення питань реалізації державної політики в певній сфері чи галузі, координації діяльності центральних, регіональних і місцевих органів публічної влади. Нині консультативно-дорадчі органи забезпечують безпосередню взаємодію між громадськістю та органами публічної влади, яка відбувається здебільшого в консультативному форматі [2].

Консультативно-дорадчі органи починають посідати все помітніше місце у процесі прийняття нормативно-правових актів у демократичних державах світу. На сьогодні при органах публічної влади створено цілу низку консультативно-дорадчих органів, які мають різний статус, кількісний склад, порядок створення і діяльності тощо. З огляду на конституційне законодавство різних країн, консультативно-дорадчі органи мають різні свої найменування: громадські ради, консультативні комітети, дорадчі або експертні комісії, громадські колегії, робочі групи, громадські палати, консультативні асамблеї, експертні служби, громадські журі тощо [3].

Важливим у розгляді проблем організації та функціонування громадських консультативно-дорадчих органів є врахування мети їх діяльності та функцій. За цим критерієм, на наш погляд, серед таких органів доцільно виокремити:

- представницькі (представляють та узгоджують інтереси різних груп громадськості, налагоджують обмін думками між представниками таких груп та органами державної влади або органами місцевого самоврядування);
- експертні (надають експертну, консультаційну та інформаційну допомогу органам державної влади або органам місцевого самоврядування);
- залучені до виконання владних повноважень (виконують функції мобілізації та самоорганізації громадян, їх безпосереднього залучення до формування і реалізації політики);
- апеляційні (забезпечують незалежний «арбітраж» у спірних питаннях, що виникають між громадянами або громадянами та посадовими особами);
- органи громадського контролю (виконують функції незалежного контролю і нагляду за діяльністю органів державної влади або органів місцевого самоврядування) [4].

Правовою основою утворення та діяльності консультативно-дорадчих органів є Конституція України, закони та інші нормативно-правові акти. Статус консультативно-дорадчого органу, повноваження, основні напрями і форми діяльності визначаються положенням про конкретний орган чи спеціальним актом відповідного державного органу – постановою, розпорядженням, наказом тощо. Порядок створення консультативно-дорадчих органів визначається Постановою Кабінету Міністрів України «Питання консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів, утворених Кабінетом Міністрів України». Надання права на утворення консультативно-дорадчих органів центральними органами виконавчої влади передбачається відповідним положенням про центральні органи виконавчої влади [5].

Консультативно-дорадчі органи є поширеною формою взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства чи громадянами. Такі органи можуть створюватися як на національному рівні (урядами, органами виконавчої влади, рідше – парламентами і президентами), так і на рівні місцевого (органами місцевого самоврядування, громадами, недержавними організаціями). Їх функціонування теоретично покликане виправити недоліки представницької ліберальної демократії та наблизити громадянське суспільство до безпосередньої участі у прийнятті політичних рішень [1]. Також, практика свідчить, що результати діяльності консультативно-дорадчих органів не завжди відповідають таким очікуванням.

### Список використаних джерел

1. Тетяна Андрійчук. Громадські консультативно-дорадчі органи: проблеми організації та функціонування. URL: [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/andriichuk\\_gromadski.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/andriichuk_gromadski.pdf)
2. Нестерович В. Ф. ПОНЯТТЯ «Консультативно-дорадчий орган» як категорія конституційного права. URL: [https://web.archive.org/web/20220325160\\_bitstream/123456789/2848/1/%D0%9F%D0%9E%D0%9D%D0%AF%D0%](https://web.archive.org/web/20220325160_bitstream/123456789/2848/1/%D0%9F%D0%9E%D0%9D%D0%AF%D0%)
3. Нестерович В.Ф. (2014). Вплив громадськості на прийняття нормативно-правових актів: проблеми конституційної теорії та практики: Монографія. Луганськ: РВВ ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка. с. 343 (736 с).
4. Atlee T. Using citizen deliberative councils to make democracy more potent and awake / T. Atlee. – URL: <http://www.co-intelligence.org/cdcusesandpotency.html>.
5. Влада і суспільство: діалог через громадські ради: монографія / Ю. Ж. Шайгородський, Т. С. Андрійчук, А. Я. Дідух [та ін.]; за заг. ред. Ю. Ж. Шайгородського. К. : ПАЛИВОДА А. В., 2011. 148 с.

**ІРИНА ЧИКАРЕНКО,**

*д.держ.упр., професорка, завідувачка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»*

**ТЕТЯНА МАМАТОВА,**

*д.держ.упр., професорка, професорка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»*

**IRYNA CHUKARENKO,**

*Doctor on Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration and Local Self-Government Dnipro University of Technology  
<https://orcid.org/0000-0001-7381-7773>*

**TETIANA MAMATOVA,**

*Doctor on Public Administration, Professor, Professor at the Department of Public Administration and Local Self-Government Dnipro University of Technology  
<https://orcid.org/0000-0003-1844-5377>*

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ТА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

### **FEATURES OF STRATEGIC AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE**

Based on the thesis that the increasing intensity of changes and threats caused by the war with the Russian Federation leads to the need to increase the efficiency and intensity of strategic and anti-crisis activities in territorial communities, it was concluded that in the conditions of the war and the post-war period, the relevance of strategic management is indisputable. It is noted that for Ukraine, revitalization is one of the elements of the so-called «development policy», which is aimed at preventing the processes of urbanized cities' degradation, overcoming crisis phenomena and threats that occur as a result of military actions, creating suitable conditions for living in all territorial communities, especially those, where a significant number of internally displaced persons live. It is emphasized that the continuation of the territory's development strategic planning practice in Ukraine in the post-war period in the conditions when Ukraine has already acquired the status of a candidate for EU membership fully complies with the recommendations of the UN European Economic Commission and the Council of Europe.

**Keywords:** strategic management, anti-crisis management territorial community.

В умовах воєнного стану дуже важливим є забезпечення ефективного та безперервного функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Саме від того, наскільки оперативно приймаються та реалізуються публічно-управлінські рішення на місцях, залежить безпека й умови життя мешканців кожної територіальної громади, організація роботи в тилу, зокрема задля допомоги Збройним силам України, відновлення критичної інфраструктури, відбудова зруйнованого житла, забезпечення внутрішньо переміщених осіб усім необхідним з метою якомога швидкої їх інтеграції в нове середовище. Створення та збереження якісного середовища життєдіяльності кожного члена територіальної громади є важливою умовою поступового виходу України із кризи, викликаной російською агресією, та переходу до сталого розвитку у повоєнний період.

За інформацією міністра оборони О. Резнікова, за 9 місяців війни росія завдала понад 16 тисяч ракетних ударів по Україні, 97 % ракетних ударів припали саме на цивільні об'єкти [1]. Окупанти знищують житлові будинки, транспортну та енергетичну інфраструктуру. Через російські удари пошкоджені, зокрема, близько 220 об'єктів енергетичної інфраструктури, майже 250 транспортних об'єктів. 21 жовтня 2022 року видання «Forbes Ukraine» опублікувало статтю, де зазначалося, що за даними звіту проекту «Росія заплатить» KSE Institute із початку повномасштабного вторгнення сума збитків, завдана інфраструктурі України понад складає \$ 127 млрд, а лише за червень-серпень 2022 року – \$ 31,5 млрд [2].

Отже, країні конче потрібна ревіталізація. Ревіталізація – це не просто процес відновлення чи реставрації країни. Ревіталізація стимулює соціально-культурне й економічне зростання її територій, ефективне використання місцевих ресурсів за допомогою інструментів стратегічного та антикризового управління в територіальних громадах при формуванні стратегій їх соціально-економічного розвитку, що сьогодні залишається майже єдиним резервом, єдиним дієвим засобом на шляху до відновлення територій, які постраждали під час війни.

Для України ревіталізація є одним із елементів так званої «політики розвитку», що спрямована на запобігання процесам деградації урбанізованих міст, подолання кризових явищ та загроз, що відбуваються внаслідок воєнних дій, створення належних умов для проживання в усіх територіальних громадах, особливо тих, де мешкає значна кількість внутрішньо переміщених осіб. Ревіталізація – це відтворення або так зване «пожвавлення» не тільки територій країни, що постраждали під час війни або були окупованими, а й взагалі всіх територій України [3].

Основний принцип ревіталізації полягає у розкритті нових можливостей цих територій, забезпеченні виходу із соціально-економічної кризи, поступовому зростанню економіки та її виведенні на рейки сталого, збалансованого розвитку. У цьому контексті зростає роль ризикорієнтованих програмно-цілевих підходів до управління – стратегічного та антикризового управління, прогнозування та програмування, управління проектами, які можна вважати дієвими інструментами ревіталізації.

Світова практика публічно-управлінської діяльності свідчить, що запровадження цих підходів значно підвищує ефективність публічного управління, що обумовлено, зокрема, їх методологією, яка вимагає своєчасного виявлення потенційно-можливих ризикових факторів, їх аналізу на предмет ймовірності виникнення та оцінювання за ваговими коефіцієнтами або рейтингування за певною шкалою. Результатом такої діяльності є розроблення комплексу дій щодо запобігання ризикам, зменшення їх негативного впливу або подолання. Звідси, інструментом забезпечення успішності реалізації відповідних стратегій, програм та проектів розвитку територіальних громад є кваліфікований ризик-менеджмент та антикризове управління, які під час війни вийшли на перший план за своєю значимістю [4; 5].

Появу значної кількості нових ризиків (політичних, економіко-фінансових, соціальних, екологічних, інформаційних, техногенно-інфраструктурних і т.ін.) обумовлюють і реформи, які навіть в умовах війни продовжують впроваджуватися на всіх рівнях управління. Перелік цих ризиків постійно поповнюється, що спричиняє виникнення різноманітних загроз, які можуть, у свою чергу, привести до ще більшого загострення ситуації у тій чи іншій сфері діяльності територіальної громади, незважаючи навіть на те, що вона не була окупованою.

Указом Президента України № 266/2022 від 21 квітня 2022 [6] утворено Національну раду з відновлення України від наслідків війни [7], робочі групи якої представили у липні 2022 року План Відновлення України після повномасштабної війни з Росією, який ґрунтується на п'яти принципах: «Негайний початок і поступовий розвиток»; «Нарощування справедливого добробуту»; «Інтеграція в ЄС»; «Відновлення кращого, ніж було, у національному та регіональному масштабах»; «Стимулювання приватних інвестицій» [8]. Для відновлення країни за пропонованим планом планується залучити близько \$ 750 млрд за комплексом із 15 національних програм. У складі зазначених програм у найближчі 10 років має бути реалізовано 850 проектів.

Отже, зростання інтенсивності обумовлених війною з рф змін і загроз призводить до необхідності підвищення ефективності та інтенсивності стратегічної та антикризової діяльності в територіальних громадах.

До 24 лютого 2022 року стратегічне управління розвитком території (села, селища, міста, району, області) розглядалося як один із найбільш перспективних та ефективних механізмів реалізації довгострокової регіональної політики України. Це обумовлено тим, що особливість стратегічного управління полягає у своєчасному передбаченні змін та ризиків замість реакції

на події, що вже відбулися. Тобто, для стратегічного управління характерна так звана проактивна модель змін, замість реактивної [9; 10].

Роль стратегічного управління розвитком територій значно зросла під час децентралізації та необхідності посилення спроможності територіальних громад різних рівнів. Проте сьогодні, в умовах війни та повоєнного періоду, який, на думку авторів публікації, вже не за горами, актуальність стратегічного планування та управління є безперечною – після нашої перемоги країна має якомога швидше відбудувати всю інфраструктуру, зруйноване окупантами житло, населені пункти, дороги, комунікації тощо.

Війна вже зруйнувала людські долі. Ми вже маємо велику чисельність загиблих, тяжко поранених, передчасно померлих і тих, хто вже не повернеться в країну із закордону. Ми маємо економічну та демографічну кризу, маємо тисячі військових та цивільних, що потребують медико-соціальної, психологічної та фінансової допомоги через травми та біль, що спричинила їм війна.

Отже, стратегічне планування розвитку територій на всіх рівнях управління має відігравати роль ефективного засобу державного регулювання та регламентування використання території та сприяти досягненню цілей сталого, збалансованого розвитку територіальних громад. Продовження практики стратегічного планування розвитку територій в Україні у повоєнний період в умовах, коли Україна вже набула статусу кандидата у члени ЄС, повною мірою відповідає рекомендаціям Європейської економічної комісії ООН і Ради Європи.

### Список використаних джерел

1. Бойко М. 16 тисяч ракетних ударів: що найчастіше стає мішенню окупантів. ТСН : веб-сайт. 28.11.2022. URL: <https://tsn.ua/ato/vid-pochatku-viyni-rosiya-zavdala-po-ukrayini-16-tisyach-raketnih-udariv-scho-naychastishe-staye-mishennyu-okupantiv-2211622.html> (дата звернення: 28.11.2022).

2. Тарасовський Ю. За літо Росія завдала збитків інфраструктурі України на понад \$ 31 млрд – KSE. *Forbes Ukraine*. 21.10.2022. URL: <https://forbes.ua/news/za-lito-rosiya-zavdala-zbitkiv-infrastrukturi-ukraini-na-ponad-31-mlrd-kse-21102022-9196> (дата звернення: 22.10.2022).

3. Назарук М. Ревіталізація – крок до еколого-збалансованого розвитку міста Львова. *Вісник Львівського університету. Серія географічна*. 2016. № 50. 271–276.

4. Чикаренко І. А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2014. 338 с.

5. Основи упередження кризових явищ в управлінні територіальним розвитком : монографія / за заг. ред. О. Ю. Бобровської ; Т. О. Савостенко. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. 296 с.

6. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 21 квіт. 2022 № 266/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225> (дата звернення: 10.11.2022).

7. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni> (дата звернення: 20.11.2022).

8. План відновлення України. *Відновлення України* : веб-сайт. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2022).

9. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в публічному управлінні : навч. посіб. у слайдах. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 104 с.

10. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.

**СЕРГІЙ ШИНКАРЕНКО,**

*аспірант 2 року денної форми навчання Геолого-географічного факультету Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*

**SERGIY SHYNKARENKO,**

*2<sup>nd</sup> year PhD student of Faculty of Geology and Geography of Odesa I. I. Mechnikov National University*

## КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОГО ВІДНОВЛЕННЯ МІСТ

### ASSESSMENT CRITERIA OF EFFECTIVE CITY RESTORATION

This publication is devoted to the assessment criteria of effective restoration of modern cities, which help form a new culture of urban planning and sustainable development of cities in Ukraine and the world. The main criteria include resource-saving, accessibility and people-centricity, sharing, safety and climate sustainability, attractiveness, and creativity.

**Keywords:** city, assessment criteria, effective restoration, sustainability, urban planning.

Очевидно, що процес ефективного відновлення міст є масштабним викликом сучасності як для України, так і для всього світу, полягаючи у досягненні показників стійкості розвитку міст, у економічно ефективному вирішенні питань адаптації міст до змін, а також у досягненні ширших переваг для біорізноманіття, громад і місцевої економіки. Перехід до нової моделі розвитку та відновлення міст передбачає не лише створення нового житла, але й формування високого рівня всебічної комфортності для життя. Це можливо за рахунок комплексного підходу з урахуванням формування нової культури містобудування та урбаністичної спільноти, захисту місцевих середовищ існування, відновлення деградованих екосистем, підвищення локальної якості життя, а також досягнення ЦСР 11, яка підкреслює потребу в інклюзивних безпечних стійких та сталих містах [1].

Хвилі змін нам демонструють, що 1800 років ми були аграрним суспільством, 200 років – індустріальним, 30 років – інформаційним, а нині – говоримо про інновації, тотальну діджиталізацію та цифрову економіку, де «керують» великі дані, розумні застосунки, світ штучного інтелекту, та концепція «smart-міста».

Разом з тим, на сьогодні, зростає глобальне «безумство», адже міста хочуть розвиватись, щоб просто заслужити назву креативне чи розумне місто, а не керуючись справжніми цілями ефективного розвитку. Проте для міста не існує кінцевого пункту призначення, де воно нарешті стане ефективним, а процес вдосконалення повинен бути цілком включеним у систему й структуру відновлення та життєдіяльності.

Міста, які існують нині, зокрема в Україні, в більшості своїй розчаровують. Вони радше потворні, ніж красиві. Не можуть похвалитися сталістю. Схожі одне на одного: великі башти та спальні райони, що простираються далеко за горизонт. Не показують різноманіття, яким вирізняється міське населення. У них занадто багато дорожнього руху та шумового забруднення. Крім того погана спланована урбанізація, яка може призвести до соціальних викликів, таких як соціальні позбавлення, зміна клімату, погіршення стану здоров'я та збільшення тиску на міську природу. Для України також притаманна пострадянська культура містобудування, орієнтована на екстенсивне розширення міст від єдиного центру за рахунок периферій двох типів – спальних районів та промзон.

У цьому контексті важливо виявити та визначити глобальні критерії для застосування оцінки ефективності відновлення і розвитку міст, які відповідають всім викликам управління містами.

1. Ресурсоощадність. Даний критерій оцінки допомагає визначити чи вдається місту бути як екологічно, так і економічно стійким [2]; чи віддається пріоритет циклічним принципам, що означає повністю замкнуті водні, харчові, матеріальні та енергетичні цикли; чи відбувається реалізація концепції ощадного користування ресурсами.

2. Доступність та людиноцентричність. Доступність – один з основних критеріїв оцінки ефективності відновлення сучасних міст, який полягає в аналізі міста з точки зору його інклюзивності й рівності для всіх мешканців, а також чи забезпечує місто справедливий і рівний доступ до міських зручностей, працевлаштування, охорони здоров'я, освіти, послуг, культури, бізнесу, дозвілля, спадщини, спорту та природи. Доступне місто забезпечує доступне житло та доступ до володіння цим житлом, інклюзивне прийняття рішень із прозорим управлінням, а також сприяє залученню та розширенню можливостей громади [2].

3. Спільновикористовуваність. Сучасні міста повинні заохочувати своїх мешканців взаємодіяти, заохочувати почуття спільноти, співпраці та єдності [2]. Цей критерій призначений для оцінки соціальної взаємодії мешканців міста за допомогою спільних приміщень, громадських місць, коворкінгу, спільного проживання, транспорту, а також чи здатне місто об'єднувати нематеріальні ресурси, як-от обмін навичками, спільні технології мобільності або ініціативи, які заохочують важливі соціальні зв'язки.

4. Безпечність та кліматична стійкість. Стійкість до змін клімату, екстремальних погодних явищ, повеней та інших природних явищ є обов'язковим для сучасного безпечного міста [2]. Місто має сприяти відчуттю безпеки, забезпечуючи захист для всіх та запобігаючи злочинності. Крім того безпечне місто забезпечує здорове середовище для життя з доступом до ресурсів (їжа, вода, притулок і догляд), а також сприяє фізичному та психічному благополуччю завдяки доступу до медичної допомоги й зелених насаджень.

5. Привабливість та креативність. Сучасні міста – це місце, де приємно перебувати. «Привабливі» міста заохочують грайливу та креативну сторону людей, пропагуючи цікавість, дивовижність і відкриття. Тут живе активне громадське населення з доступом до культури, мистецтва та заходів, а також привабливими громадськими місцями для відпочинку, благополуччя та навчання.

Також до критеріїв оцінки ефективності відновлення міст можна віднести: соціально-економічну доцільність міської культурної спадщини, розробку планів і багатовимірних програм для вирішення проблем охорони, залученість та участь мережі неурядових організацій у місті, здатність до формування умов бізнес-середовища, уникнення негативної джентрифікації, створення спільних проєктів в історичних центрах між державним і приватним секторами.

Отже, є всі підстави зробити висновок, що ефективне відновлення міст є надважливим процесом, який повинен бути інтегрований у концепцію формування нової культури містобудування та стійкості розвитку міст, а оцінка якого повинна здійснюватися з урахування низки критеріїв, котрі релевантні основним ознакам сучасних прогресивних і комфортних міст.

### Список використаних джерел

1. Goal 11: Sustainable Cities And Communities [Електронний ресурс] // UNDP. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals#sustainable-cities-and-communities>.

2. Harrouk C. The 5 Guiding Principles for an Ideal City [Електронний ресурс] / Christele Harrouk // ArchDaily. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.archdaily.com/957073/the-5-guiding-principles-for-an-ideal-city>.

**ВЛАДИСЛАВА ЮЗЕФОВИЧ,**

*доцентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**VLADYSLAVA IYZEFOVYCH,**

*Associate Professor of Regional Policy, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0003-1450-9601>*

## ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ КРАЇНИ

### PLANNING OF DEVELOPMENT OF TERRITORIES IS IN THE CONDITIONS OF RENEWAL OF COUNTRY

The sphere of planning of development of territories is examined in the conditions of renewal of country. The problems of planning of development of territories in the conditions of renewal of country and directions of their overcoming are determined. Legal frameworks of sphere of planning of development of territories are analysed in the conditions of renewal of country and determination of suggestion in relation to perfection of these mechanisms in the period of transformation of public relations and regeneration of territories in a country. The processes of improvement of collaboration of organs of state administration, territorial societies and business, are determined actual at direction of planning of development of territories in the conditions of renewal and regeneration of territories, legal providing of town-planning development. Probed normatively legislative documents in the sphere of planning of development of territories which give basis and promote efficiency of application of new instruments and practices in the conditions of renewal of country. The role of organs of public management and administration is determined in forming of basis of effective development of territories of Ukraine, taking into account strengthening of influences of processes of the military state.

**Keywords:** planning of development of territories, renewal, town-planning, public management.

Планування розвитку територій в умовах відбудови нашої країни є актуальним та неминучим процесом, в якому пріоритетні напрями повинні сприяти відновленню та розвитку, забезпеченню сприятливих умов та безпеки для життя людини. При цьому важливо визначити певні обмеження щодо зменшення негативного впливу викликів та загроз воєнного стану, забезпечення охорони і раціонального використання природних ресурсів в інтересах нинішнього і майбутніх поколінь. Напрями діяльності в сфері планування розвитку територій безпосередньо спрямовані на розвиток тієї чи іншої території, що має на меті обґрунтоване визначення напрямів відбудови, аналізу стану пошкоджень та можливого вибору варіантів розвитку. Згідно зі ст.2 Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» планування територій визначається як діяльність державних органів, органів місцевого самоврядування, юридичних та фізичних осіб [1]. Прийняття конкретних містобудівних рішень органами публічного управління щодо територіального розвитку громад визначатиме їх територіальну та економічну ефективність, сприятиме відновленню та впровадженню сучасних містобудівних проектів.

В сучасних складних умовах відновлення просторів громад сфера планування розвитку територій не тільки не зупинилась, а гнучко відреагувала на потреби діяльності в сфері містобудування. Вже з 17 березня 2022 року на територіях нашої країни, де не ведуться активні бойові дії, відновлено надання послуг з архітектурно-будівельного напрямку. Продовжено діяльність щодо проведення експертизи об'єктів, завантаження проектної документації на будівництво, видаються містобудівні умови та обмеження, отримуються права на виконання підготовчих та будівельних робіт та інших напрямів, приймаються об'єкти в експлуатацію [2]. Створено умови щодо забезпечення функціонування архітектурно-будівельної сфери, яка спроможна надати відтворення та подальший розвиток територіям, що зазнали негативного впливу та руйнувань.

В умовах зростаючого навантаження на окремі галузі, особливо енергетичного спрямування, такі напрями є доцільними та ефективними, і дозволяють гнучко реагувати на сучасні виклики територіального розвитку. Сучасний стан сфери планування розвитку територій спрямований на збереження та відтворення територій, а, в деяких випадках, хоча б не руйну-



вання об'єктів інфраструктури та житлового фонду. Внаслідок змін в країні, що обумовлені реаліями воєнного стану, громади отримали багато загроз, інколи з значним пошкодженням містобудівних об'єктів та значним руйнівним фактором. Тому планування розвитку територій сьогодні докорінним чином змінює свій вектор і спрямовується на багатофункціональність відтворення містобудівної діяльності.

Громади, які не зазнали значного впливу руйнівних змін, продовжують свою діяльність щодо сфери планування розвитку територій, але наявний стан базової трансформації суспільних відносин і там змінює наголос формування просторів. Низка змін в нормативно-законодавчих актах нашої країни стосується всіх громад, в тому числі і в сфері територіального розвитку. Так, Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування сфери містобудівної діяльності спрямований на забезпечення ефективного публічного управління, контролю і нагляду в сфері містобудівної діяльності, запровадження дієвих механізмів відповідальності за порушення містобудівного законодавства, встановлення прозорих правил в галузі для всіх учасників [3].

Взаємоузгодження відповідальності держави, громад та бізнесу під час планування територій в умовах сьогодення є одним з перспективних факторів діяльності в сфері розвитку територій. В умовах змін повоєнного характеру відносини держави, громади та приватної сфери мають бути узгоджені. Такі тенденції потребують значної трансформації суспільних відносин, визначаючи доцільність впровадження системи трипартизму в планувальну сферу.

Змінені обставини розвитку територій впливають на завдання планувального характеру. В сучасних умовах територіального розвитку органи публічного управління та адміністрування не полишають своєї діяльності в сфері планування територій. В реаліях сьогодення важливо зберегти її системність та комплексність. Сучасний стан може бути визначений конфліктними ситуаціями містобудування, іноді критичного рівня. Так, 5 квітня 2022 року уряд нашої країни затвердив механізм проведення обстеження пошкоджених будівель та споруд, для визначення їх подальшої експлуатації, виконання відновлювальних робіт або демонтажу. Відповідна постанова розроблена профільним міністерством «Про внесення змін до Порядку проведення обстеження прийнятих в експлуатацію об'єктів будівництва» та прийнята на засіданні Кабінету Міністрів України [4]. Такі дії слугуватимуть основою для розробки та впровадження регіональних і місцевих програм та планів щодо відбудови та відродження територій. Публічне управління та адміністрування в галузі містобудівного управління забезпечує населеним пунктам та іншим територіям передбачуваність і системний розвиток.

### Список використаних джерел

1. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17 лютого 2011 року № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (дата звернення: 25.11.2022).
2. Міністерство розвитку громад та територій України, Офіційний веб-сайт Міністерства. URL: <https://www.minregion.gov.ua>. (дата звернення: 25.11.2022)
3. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування сфери містобудівної діяльності. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=72212](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72212). (дата звернення: 26.11.2022)
4. Про внесення змін до Порядку проведення обстеження прийнятих в експлуатацію об'єктів будівництва : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 квітня 2022 р. № 423. URL: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/uryad-zatverdyyv-mehanizm-provedennya-obstezhennya-budivel-ta-sporud-poshkozhenyh-u-rezultati-vijskovoyi-agresiyi-rf/>. (дата звернення: 26.11.2022)

**ОЛЕКСАНДР ЮР'ЄВ,**

аспірант 1-го року навчання кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**OLEKSANDR YURIYEV,**

postgraduate student, Department of Global and National Security of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
orcid.org/0000-0001-9594-6015

Науковий керівник: **Вікторія Гура**, к.е.н., доцентка, доцентка кафедри глобальної та національної безпеки, заступник директора з науково-педагогічної роботи Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

## ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### THE SECURITY POTENTIAL' FORMATION OF THE REGION IN MODERN CONDITIONS

The concept of the region and the role of regional security in terms of preserving the territorial integrity of Ukraine was considered. It was revealed that the region's potential is the crucial strategic variable, the management of which, with the help of regional socio-economic policy tools, forms a set of necessary conditions for sustainable development. Also, security is an essential factor in regional economic integration, and plays a serious role at the beginning, during, and in the long-term development of integration. The formation of the region's security potential is currently one of the primary tasks of the state leadership because, in the current conditions of military rule, Ukraine needs decisive actions and support. Security mechanisms are an integral part of integration processes. Certain measures of a political, military, social, energy, and socio-cultural nature and direction of international cooperation will make it possible to form the necessary security potential of the region.

**Keywords:** security potential of the region, territorial integrity, security criteria, martial law.

**Вступ.** Особливості еволюції соціально-політичної системи впливають на процес забезпечення безпеки. При цьому оптимізація співвідношення цілей та завдань розвитку та безпеки здійснюється у сфері політики. Це дозволяє при збереженні територіальної цілісності, незалежності та суверенітету, відтворення духовної та матеріальної культури, економіки та соціальної структури реалізувати власні устремління та адекватно реагувати на зміни у сфері міжнародних відносин та внутрішніх справ. У цьому полягає суть політики безпеки. Однак, в реаліях воєнного стану України, коли порушена територіальна цілісність та щогодинно посилюється загроза національній безпеці, формування безпекового потенціалу регіону набуває нагальної потреби.

**Мета роботи.** Мета даної публікації – дослідити та проаналізувати роль формування безпекового потенціалу регіону в умовах воєнного стану.

**Матеріали і методи.** Поняття регіону та регіональних процесів стали теоретичною складовою аналізу. Інформаційна база включила матеріали з сайтів Європейського Союзу та Організації Економічного Співробітництва та Розвитку.

**Результати і обговорення.** Регіони є політичними та уявними конструктами, як і нації: вони сформовані як уявленнями місцевих країн про ідентичність і зв'язки, так і тим, як сторонні бачать і реагують на них. Сьогодні регіональна безпека перестає відігравати роль клієнта глобальних процесів, вона все більш помітно залежить від рішень та дій, які приймаються на нижчому рівні. Регіональні процеси не тільки відображають ситуацію в світі, не лише є її проявами, а й серйозно впливають на розстановку сил у глобальному масштабі та на загальну ситуацію у сфері загроз і викликів розвитку країни і світу.

Так, істотною рисою сучасного світового розвитку є формування соціально-політичного простору, в якому всі проблеми, і перш за все проблеми безпеки, стають взаємопов'язаними, які

потребують планетарного вирішення. Саме тому, відповідно до даних Європейського Союзу (ЄС), війна Путіна проти України є третім, як називають економісти, асиметричним шоком, з якою Союз стикнувся з початку тисячоліття, переживши фінансово-економічну кризу 2007-2008 років та наступної кризи в Єврозоні та пандемії COVID-19. Асиметричний шок – це раптова зміна економічних умов, яка впливає на одні країни ЄС більше, ніж на інші [1]. Війна в Україні справді значно більше впливає на сусідні країни через продовольчу небезпеку, наплив біженців та їхню сильну залежність від російських газоресурсів. Перспективи світового зростання можуть ще більше погіршитися, якщо в Європі не вистачить запасів газу, що призведе до потенційного нормування енергоресурсів, одночасно підвищуючи світові ціни на газ [2].

Враховуючи існуючі воєнні дії та обставини, слід провести ряд заходів задля формування безпекового потенціалу регіону. В політичній сфері варто розширити фінансування та навчання українських військових, що дозволить підвищити ефективність виконання ними військової справи та відновити управління окупованими територіями. У військовій сфері необхідно створити додаткові військові бази та модернізувати військову техніку. В соціальній сфері варто забезпечити фінансування відновлення житлових будинків та будівництва нових комплексів з урахуванням відповідних критеріїв безпеки, включаючи бомбосховища, автономне енергетичне постачання та інші. В енергетичній сфері необхідно використовувати альтернативні джерела енергії, створювати атомні теплоелектростанції та здійснювати пошук та розробку нових родовищ вуглеводнів, дефіцитних видів мінеральної сировини. В соціокультурній сфері потрібно й надалі проводити заходи культурної направленості з метою залучення фінансування. В сфері міжнародного співробітництва слід проводити міжнародні конгреси та форуми, присвячені актуальним проблемам та розробляти проект міжнародного договору про регіональну співпрацю.

**Висновки.** Таким чином, питання формування безпекового потенціалу регіону вимагає створення надійних механізмів безпеки, які, своєю чергою, виступають його важливими ланками. Перспективною може стати співпраця у сфері етнополітичної безпеки з іншими країнами, які зіткнулися зі схожими проблемами.

#### Список використаних джерел

1. Borell J. The war in Ukraine and its implications for the EU [Електронний ресурс] / Josep Borell. *European Union External Action*. 2022. URL: [https://www.eeas.europa.eu/eeas/war-ukraine-and-its-implications-eu\\_en](https://www.eeas.europa.eu/eeas/war-ukraine-and-its-implications-eu_en).
2. War in Ukraine: Tackling the policy challenges [Електронний ресурс]. *OECD*. 2022. URL: <https://www.oecd.org/ukraine-hub/en/>.

**ІГОР ЯШУТІН,**

*аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**IGOR YASHUTIN,**

*postgraduate student of the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
<https://orcid.org/0000-0002-9023-936X>*

*Науковий керівник: **Наталія Ларіна**, к.пед.н., доцентка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## **МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ВИКОНАВСЬКОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ**

### **MECHANISMS FOR MANAGING EXECUTIVE DISCIPLINE IN THE PUBLIC SERVICE**

The article is devoted to the study of the mechanisms for managing the performance discipline in the public service through the prism of global challenges and threats. The analysis of the current state of ensuring performance discipline in the public service is carried out, taking into account changes in the working conditions of public servants in connection with the martial law in Ukraine and the prospects for improving performance discipline both during this period and in the conditions of post-war transformation. The goal is to reveal scientific and practical concepts for ensuring the development of mechanisms for performing discipline in the public service in the face of modern challenges and threats. As a result of a comparative analysis, the influence of the best foreign practices on the development of domestic public administration was studied. Acceptance of Ukraine as a candidate for the European community, which today provides large-scale support to Ukraine in the fight against the Russian aggressor, requires updating the basic mechanisms for ensuring performance discipline in public service, in particular, such as regulatory, organizational, strategic planning, control, evaluation and quality management. Citing the scientific works of domestic and foreign researchers, it is noted that from the point of view of the theory of public administration and the transformation processes of Ukraine into the European space, it is advisable to expand the classification of these mechanisms by motivational-value, information-analytical, digitalization. This will help to consolidate and develop the level of executive discipline in the public service through self-improvement, self-development and self-realization of the abilities of public servants. The key results of the study are aimed at improving the development of the basic mechanisms for ensuring performance discipline in the public service, which are widely used in Europe. The conclusions and prospects for further research suggest directions for adapting European experience in providing mechanisms for the development of performing discipline in the public service for good governance in Ukraine.

**Keywords:** public service, professionalism of public servants, public administration reform, concept and essence, executive discipline, control and support methods, European Community countries, the adaptation of experience.

В умовах сучасних викликів та загроз забезпечення розвитку механізмів виконавської дисципліни на публічній службі доцільно розглядати через призму демократичних засад та цінностей, що виходять з розуміння демократії як єдино прийнятного державного режиму, демонструючи на прикладі чотирьох класичних моделей демократії Д. Хелда складність і багатоаспектність самої ідеї демократії. Домінування демократичних цінностей, необхідність забезпечення демократичності публічної влади є однією з важливих загальних тенденцій розвитку в сучасному світі [1, 4].

Аналізуючи основні аксіологічні аспекти функціонування демократії, зазначимо, що демократія має:

1) власну цінність, яка виражається через демократичні процедури участі у виробленні рішень із питань загальносуспільного значення, залучаючи таким чином індивідів до управління державою);

2) інструментальну цінність, за допомогою якої демократичні процедури виявляються у цінностях суспільного консенсусу шляхом публічної дискусії);

3) творчу, або конструктивну, цінність, яка виражена через демократію, надаючи можливість кожному брати участь у публічному дискурсі, виробленні певних нових цінностей у суспільстві, формуванні певних стандартів і правил поведінки, які мають поступово увійти до суспільної практики [3].

Самі аксіологічні аспекти функціонування демократії є невіддільними елементами забезпечення розвитку механізмів управління виконавською дисципліною на публічній службі, які будуть розглянуті.

*Механізм планування* доцільно застосовувати для досягнення результатів виконавської дисципліни публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в органах публічної служби. Вони мають відповідати завданням конкретного органу влади та завданням державної політики [4].

На основі стратегічних планів формують плани роботи структурних підрозділів, які мають об'єднати індивідуальні плани роботи кожного державного службовця для їх подальшого щорічного звіту.

Забезпечення розвитку механізму планування виконавської дисципліни на публічній службі доцільно розглянути на прикладі Польщі [4]. Активно реалізується механізм планування через такий управлінський інститут як доручення, який є інструментом найнижчої нормативної сили в порівнянні з іншими актами. Доручення Прем'єр-міністра можуть виникнути у відповідь на поточні запити з боку законодавчої гілки влади, але в будь-якому випадку вони носять інформаційний, а не розпорядчий характер. Розгляд доручення вносить зміни до роботи уряду та окремо взятого міністерства лише у випадку згоди цілого Кабінету Міністрів і набуває вже форми розпорядження [4, 6, с. 5–7]. Саме така практика використовується в країнах Балтії, яка впливає на зміну предмета контролю, що виступає запланованим конкретним результатом.

Ще одним класичним механізмом забезпечення виконавської дисципліни державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в органах публічної служби є *механізм контролю*, який має стати стандартом оцінювання фактично досягнутих результатів, оцінювання якості впровадження управлінських рішень та надання управлінських послуг населенню. Важливим аспектом є переорієнтація функцій державного контролю у сфері реалізації управлінських рішень з каральної на допоміжну, фасилітативну, що передбачає не стільки виявлення фактів порушення виконавської дисципліни органами виконавчої влади, скільки з'ясування причин виникнення цих порушень [1, с. 256].

*Організаційний механізм* є важливим компонентом підвищення якості виконавської дисципліни, що в значній мірі не сприяє застосуванню адміністративних заходів екстенсивного характеру на кшталт збільшення штатної чисельності працівників чи посилення контролю за їх роботою [2]. Сьогодні важливе значення має запровадження на публічній службі електронного/цифрового врядування, навчання державних службовців тайм-менеджменту, цифровій грамотності та управлінню людськими ресурсами в умовах змін та ризиків. За період воєнного стану майже всі посадові особи місцевого самоврядування відзначилися високим рівнем виконавської дисципліни. Ця зміна результативності роботи продемонстрована на рисунку.



Рис. Зміна результативності роботи публічних службовців в умовах воєнного стану

Як бачимо, збільшення навантаження відбулося на 47%, зокрема це стосується окремих регіонів України, куди буди евакуйовані внутрішньо переміщені особи із зон бойових дій (Західна Україна, Центральна Україна). Водночас зменшення навантаження на публічних службовців відбулося на 20,7%, зокрема в тих регіонах, де тривала активна фаза бойових дій. Відповідно зросли такі критерії як результативність та якість на 36,2% та 33,5%. Однак маємо показники щодо зменшення результативності (14,7 %) та якості (11,7%) виконавської дисципліни публічних службовців, які, на нашу думку, мають об'єктивні причини – це наявність дій довготривалих повітряних тривог, масових ракетних обстрілів агресора у прифронтових місцях бойових дій. Під час них публічні службовці та посадові особи не завжди могли виконати сповна свої функціональні обов'язки, тому відповідно зменшилася результативність та якість.

Незважаючи на те, що в демократичних країнах Європи не існує уніфікованого підходу щодо стимулювання виконавської дисципліни публічних службовців, аналіз європейського досвіду вказує на такі спільні для європейських країн риси організації публічної служби: планування, спрямоване на досягнення конкретного результату; контроль з урахуванням якості досягнутого результату; оцінювання персоналу на основі досягнутого результату та індивідуального внеску працівника; стимулювання виконавської дисципліни шляхом забезпечення належних умов їх праці; кар'єрного просування; високого соціального рівня (перш за все, рівня заробітної плати) тощо [6]. Україна прагне перейняти успішний досвід європейських країн з розбудови сильної та сучасної держави з інноваційною економікою, високим рівнем публічного управління. Тож війна не є перешкодою для інновацій в публічному управлінні. Тому виникає потреба у визначенні нових інноваційних механізмів забезпечення управління виконавською дисципліною на публічній службі, зокрема таких як деджатилізація, партнерство.

#### Список використаних джерел

1. Бакуменко В. Д., Надолішній П. І. Теоретичні та організаційні засади державного управління: Навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 256 с.
2. Виконавча влада в Україні: Навч. посіб. / За заг. ред. Н.Р. Нижник; Кол. авт.: Н.Р. Нижник, Н.Г. Плахотнюк, В.І. Мельниченко та ін. Київ : Вид-во УАДУ, 2002. 126 с.
3. Грей Ю.М. Формування мотиваційного забезпечення системи управління розвитком підприємств. [Текст]. *Агросвіт*. 2019. №13–14. С.67–76. URL : [http://www.agrosvit.info/pdf/13-14\\_2019/11.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/13-14_2019/11.pdf) (Дата звернення – 20 травня 2022).
4. Кальниш Ю.Г. Механізми вдосконалення виконавської дисципліни державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (вітчизняний та зарубіжний досвід). *Наукові праці*. Том 125. Випуск 112. С. 5–11. URL : <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/governmnt/2009/125-112-1.pdf> (Дата звернення – 26 травня 2022).
5. CAF – Common Assessment Framework. URL: <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191> (Нідерланди). (Дата звернення – 27 травня 2022).
6. Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM). URL: <https://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/introduction-andimplementation-total-quality-management-tqm> Велика Британія (Дата звернення – 27 травня 2022).
7. Svitlana Khadzhyradieva, Nataliia M. Chernenko, Marianna M. Ruchkina, Nataliya B. Larina, and Oksana O. Sakaliuk. Risks in Public Administration in the Context of Globalisation. DOI: <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.356>. URL: <https://www.lifescienceglobal.com/independent-journals/journal-of-advances-in-management-sciences-information-systems/83-abstract/ijcs/4436-abstract-risks-in-public-administration-in-the-context-of-globalisation> (Дата звернення – 28 травня 2022).

Наукове видання

# **МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Матеріали міжнародного круглого столу  
до Дня місцевого самоврядування в Україні  
(Київ, 9 грудня 2022 р.)

Підп. до друку 15.02.2022.

Видавець

Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
Навчальна лабораторія методичного  
та видавничого забезпечення навчального процесу  
03057, Київ, вул. Антона Цедіка, 20.