



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ



ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВИКЛИКИ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

**Матеріали щорічного Всеукраїнського круглого столу
до Дня місцевого самоврядування в Україні
(Київ, 10 грудня 2025 р.)**

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

КИЇВ
2025

УДК 352.07:338.246.88]:339.92:061.1ЄС](06)

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 6 від 30 грудня 2025 р.)

Євроінтеграційні тренди розвитку місцевого самоврядування: виклики війни та повоєнної відбудови: матеріали щоріч. Всеукр. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 10 груд. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дехтяренка. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2025. 138 с.

У збірнику розміщено тези учасників щорічного Всеукраїнського круглого столу «Євроінтеграційні тренди розвитку місцевого самоврядування: виклики війни та повоєнної відбудови», який було проведено з нагоди Дня місцевого самоврядування в Україні Навчально-науковим інститутом публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка 10 грудня 2025 р.

Розкрито актуальні тематичні напрями щодо стану і перспектив вітчизняного місцевого самоврядування в сучасних умовах, окреслено практичні кроки органів місцевого самоврядування в питаннях територіальної організації влади в Україні, а також повоєнного «зеленого переходу».

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

УДК 352.07:338.246.88]:339.92:061.1ЄС](06)

*Матеріали круглого столу подаються 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, 2025

ЗМІСТ

ОЛЕКСАНДР БАРАНОВ. РОЛЬ БАНКІВСЬКИХ СТРУКТУР У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ВИМОГИ ТА ВИКЛИКИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	5
ОЛЬГА БЕРДАНОВА. РОЛЬ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ В РОЗБУДОВІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	8
ОЛЕГ БУЗУН. КРУТІВСЬКА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА – САМОВРЯДНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	10
ДМИТРО ГОРЕЛКО. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЛІ ДЕРЖАВИ У ПРОЦЕСАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	13
НАТАЛІЯ ГРИНЧУК, МИХАЙЛО БАГІНСЬКИЙ. КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ СТАТУСУ ВЕТЕРАНА В МІЖНАРОДНОМУ КОНТЕКСТІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА ДЕРЖАВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	15
АНДРІЙ ГРИЦЕВИЧ. ОКРЕМІ АСПЕКТИ ЩОДО МІСЦЯ ТА РОЛІ ПДСЕРК У СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТИВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ГРОМАД	18
ВІКТОРІЯ ГУРА. ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД У ПЕРІОД ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ	21
ТЕТЯНА ДЕРУН. ОРГАНІЗАЦІЯ РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	24
ЮРІЙ ДЕХТЯРЕНКО. ЗАПРОВАДЖЕННЯ МАСОВОЇ ОЦІНКИ ЗЕМЕЛЬ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ.....	27
АНДРІЙ ДЕХТЯРЕНКО. ЄВРОПЕЙСЬКІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ГРОМАД.....	29
СВІТЛАНА ДЯЧЕНКО, ВОЛОДИМИР СТУЖУК. ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ.....	32
НІНА ЗАЄВА. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНОМУ ВИМІРІ	35
УЛЯНА КАЛУШ. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ ЯК СИСТЕМА: АНАЛІЗ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ	37
ОЛЕКСАНДР КАПІТОНЕНКО. АБСОРБЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ГРОМАД ЯК ОСНОВА СТАЛОГО ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	40
ІГОР КИЇВСЬКИЙ. РЕГУЛЮВАННЯ АЗАРТНИХ ІГОР У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ СТАНДАРТІВ ...	42
МИХАЙЛО КИСЛЮК. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ	44
ВАДИМ КІРОВ. КОМПЛЕМЕНТАРНІСТЬ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЮ: ДОСВІД РЕСПУБЛІКИ КОРЕЯ ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ	46
ОЛЕГ КОСТЮЧЕНКО. СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ СТАНДАРТИ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ	50
МАКСИМ КОЦЮРА. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ	52
ВАДИМ КРАВЧУК. ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	54
ВОЛОДИМИР КРУТЕВИЧ. ПОЛЬСЬКА МОДЕЛЬ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ВЕКТОР ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ	57
АЛІНА КУЗЬМИЧ. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ	59
ДАРІЯ МАЛАХОВА. ГЕНДЕРНО ЧУТЛИВЕ МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СТАНДАРТ СТІЙКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ВІДБУДОВИ.....	61
ВІТАЛІЙ МАЛІМОН. ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ПОЛІТИКИ ПАМ'ЯТІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ІДЕНТИЧНОСТІ ГРОМАД ЗАСОБАМИ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ	64
ЮРІЙ МАСЛОВ. МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ МІЖ ВІЙНОЮ, ВІДНОВЛЕННЯМ І ЄВРОПОЮ: ДОСВІД ДУНАЙСЬКОГО РЕГІОНУ	67
ЛАРИСА МАТВЄЄВА. КОНЦЕПТ ПАСІОНАРНОЇ ГРОМАДИ - НОВА ЯКІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	69

ОЛЕСЯ МІЩЕНКО. ЗЕЛЕНИЙ ПЕРЕХІД У ГРОМАДАХ УКРАЇНИ: ПРАКТИЧНІ КРОКИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОДИ	71
ПАВЛО МОГИЛА. ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПТУ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ: ВІД КІБЕРНЕТИКИ ДО SMART GOVERNANCE	74
МАКСИМ МОРОЗОВ. ДЕРЖАВНІ ІНІЦІАТИВИ ПРОЦЕСІВ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ ТА ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ У ПОРТАХ УКРАЇНИ	76
ІГОР НАЗАРЕНКО. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ЇХ РОЛЬ У ЗМІЦНЕННІ ВІТЧИЗНЯНОГО МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	78
АРМЕН НАЗАРЯН. ОЦІНКА БЕЗБАР'ЄРНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ	81
МИКИТА НОСІК. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЧИННИК У ЄВРОПЕЙСЬКІЙ "ЗЕЛЕНІЙ" ПОЛІТИЦІ	83
ОЛЕКСАНДР ОБОДИНСЬКИЙ. КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ ТА ПОТРЕБИ ВЕТЕРАНСЬКОЇ СПІЛЬНОТИ В УКРАЇНІ	86
ВІКТОРІЯ ОБЧАРУК. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТІЙКИХ ЗЕЛЕНИХ ГРОМАД: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРАКТИЧНІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ	89
ДАРИНА ПОБЕРЕЖНИК. ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВОГО ПОЛІТИЧНОГО ПРОЦЕСУ: ВІД ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ДО НОВОЇ ПОЛІТИКО-БЕЗПЕКОВОЇ МОДЕЛІ ХХІ СТОЛІТТЯ	91
ТАРАС ПОМФ'ЮК. ЄВРОПЕЙСЬКА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ КАТАСТРОФ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ АДАПТАЦІЇ В СИСТЕМІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	93
АРТУР ПРОКІПЧУК. ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ СТАЛОГО МІСЬКОГО РОЗВИТКУ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ В СТРАТЕГІЯХ РОЗВИТКУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	95
АНДРІЙ ПРУДЧЕНКО. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВІЙНИ	98
АНАТОЛІЙ РАЧІНСЬКИЙ. УПРАВЛІННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ ЯК КОМПЛЕКСНА ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ, БЕЗПЕКИ ТА МІСЦЕВОЇ ДЕМОКРАТІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ	101
ЗІНОВІЙ РІВНЯК. ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ЕФЕКТИВНИХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ДО УКРАЇНСЬКИХ УМОВ	104
ЕВЕЛІНА САЛЕНКО. ЕФЕКТИВНЕ БАГАТОРІВНЕВЕ ВРЯДУВАННЯ: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ДЕТЕРМІНАНТИ	107
ДМИТРО СВЕРДЛЮК. ПЕРСПЕКТИВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ДОСВІДУ МІСТА БРНО (ЧЕСЬКА РЕСПУБЛІКА) У РЕАЛІЗАЦІЇ ЗЕЛЕНОГО КУРСУ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТУ В РІВНЕНСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	109
ОЛЕКСАНДР ТИТАРЕНКО. АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛАЄНС В УМОВАХ ВІЙНИ: РИЗИКИ, УРАЗЛИВОСТІ ТА МЕХАНІЗМИ КОНТРОЛЮ У ПРОЄКТАХ ПУБЛІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙ	113
АННА ФАРАНЮК. ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЗГУРТОВАНОСТІ ГРОМАД ЯК ІНСТРУМЕНТ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ	116
ЯНА ФЕНЮК. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ТРЕНДИ В ПОЛІТИЦІ ДЕОФШОРИЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ	118
ОЛЕСЯ ФЕСЕНКО. БРЕНДИНГ ПОВОЄННИХ МІСТ УКРАЇНИ: АДАПТОВАНА МОДЕЛЬ ДЛЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	121
ВОЛОДИМИР ХАРЧУН. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗУМНОГО ПЛАНУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	124
БОГДАН ЦЮРКО. ТЕНДЕНЦІЇ НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ДІАГНОСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	126
ВІТА ШАРАВАРСЬКА. ЦИФРОВА СТІЙКІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ	129
ІГОР ШВАЙКА. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ КОМПЛЕКТУВАННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ СИЛ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОБОРОНИ ЗС УКРАЇНИ ЯК ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОГО СПРОТИВУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	131
ВІТАЛІЙ ШИМУШОВСЬКИЙ. РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ФОРМУВАННІ ЖИТТЄЗДАТНОЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ГРОМАДИ	134
ВЛАДИСЛАВА ЮЗЕФОВИЧ. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ НАПРЯМИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ У РЕАЛІЯХ СЬОГОДЕННЯ	136

ОЛЕКСАНДР БАРАНОВ,

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

OLEKSANDR BARANOV,

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

<https://orcid.org/0009-0001-2875-3851>

Науковий керівник: **Світлана ДЯЧЕНКО**, доктор наук з державного управління, доцент, доцент
кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної
служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

РОЛЬ БАНКІВСЬКИХ СТРУКТУР У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ВИМОГИ ТА ВИКЛИКИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

THE ROLE OF BANKING INSTITUTIONS IN THE DEVELOPMENT OF LOCAL COMMUNITIES OF UKRAINE: EUROPEAN INTEGRATION REQUIREMENTS AND CHALLENGES OF RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Banking institutions play a strategic role in the development of local communities in the process of rebuilding Ukraine and its movement towards the EU. The implementation of European integration standards contributes to the transparency, sustainability and digitalization of the banking sector. At the same time, the reconstruction of the country poses new challenges for banks, associated with increased risk, the need for long-term financing and the need to participate in large infrastructure projects. Strengthening cooperation between banks, communities, international partners and the center will ensure the effective recovery of Ukraine, support business and create the prerequisites for sustainable economic development at all levels. The use of various sources of financing, including state subsidies, green bonds, partnerships with the private sector and social investments, allows significantly increasing the efficiency of financing. Further research is required on issues related to new forms of financial and investment support for the development of territorial communities, namely: development of consortium lending programs; expansion of long-term and investment lending.

Keywords: banking structures, territorial communities, transfers, infrastructure financing, lending, partnership programs.

В умовах війни за Незалежність України територіальні громади зіткнулись з проблемами руйнування інфраструктури, зниженням доходів, дефіцитом фінансування та іншими структурними проблемами економіки. Для розвитку територіальних громад та їх повоєнного відновлення необхідні значні фінансові ресурси з різних джерел фінансування, у тому числі від банків. Рух у напрямі повноправного членства в Європейському Союзі (ЄС) формують нові підходи до ролі банківської системи в місцевій економіці, які виступають не лише ключовим інститутом фінансового посередництва, а й перетворюється на активного учасника розвитку територіальних громад, джерелом підтримки малого й середнього бізнесу (далі – МСБ), стимулом для інвестицій та впровадження стандартів ЄС. Саме банк може стати основним елементом забезпечення стійкості та відновлення регіонів.

Роль банківських структур у розвитку територіальних громад України виражається у фінансуванні місцевих проєктів, підтримки МСБ, який є основою місцевої економіки та забезпеченням фінансової інклюзії. Враховуючи численні руйнування інфраструктури та брак власних надходжень територіальних громадах виникає необхідність у доступних кредитних ресурсах, особливо довгострокових. У процесі повоєнного відновлення регіонів перспективними є муніципальні позики, кредитні лінії Європейського банку з реконструкції та розвитку, партнерські програми з міжнародними фондами.

Близько 25 % податкових надходжень територіальної громади складає єдиний податок, платником якого є малий і середній бізнес. В умовах воєнного стану МСБ також відчуває брак фінансування своєї фінансово-господарської діяльності та шукає доступні кредитні ресурси і формує значну частку робочих місць у громадах. Банки забезпечують підприємцям доступ до фінансування, стимулюючи економічний розвиток територій шляхом участі у реалізації державних програми (наприклад, «5-7-9%»), грантових механізмів та кредитних гарантій [1].

З урахуванням євроінтеграційних прагнень України підвищується роль інклюзії в національній економіці, у тому числі банківському секторі. За рахунок цифровізації банківських послуг, надання доступу до рахунків громадяни інтегруються у сучасну економіку. Банки відкривають відділення, розширюють мережу банкоматів навіть у віддалених районах країни, зменшуючи таким чином нерівність між регіонами щодо можливості отримання банківських послуг та сприяючи розвитку фінансової інклюзії.

У контексті повоєнної відбудови як банківський сектор, так і територіальні громади стикаються з рядом ризиків. Втрата активів та невизначеність у регіонах, які найбільше постраждали від війни, збільшують кредитні ризики для банків та обмежують територіальні громади залучати кредитні ресурси. Через зниження доходів місцевих бюджетів ускладнюється можливість забезпечення отриманих кредитів громадами, яким необхідно підвищувати якість планування та ефективність управління для підтримки розвитку регіонів.

Банківські відділення та мережі платежів у прифронтових районах зазнали значних руйнувань, тому банки теж несуть фінансові та кадрові втрати. Зростають ризики безпеки у регіонах, які знаходяться близько до зони бойових дій, наявний брак кадрів, які готові працювати в таких умовах. Відновлення їхньої роботи потребує додаткових інвестицій, а інколи – нових форматів роботи, враховуючи ризики для персоналу та клієнтів [2].

Повоєнне відновлення територіальних громад буде здійснюватися переважно за рахунок грантів та кредитів міжнародних партнерів, тому банківська система повинна розробити ефективний механізм адміністрування таких програм, що забезпечить контроль за їхнім виконанням і мінімізує корупційні ризики щоб забезпечити прозорість для міжнародних партнерів, адже немає найкращої моделі управління банками як прозорість, підзвітність та інклюзивність. Також можна розглянути як захід, направлений на розвиток територіальних громад, створення сервісних хабів для обслуговування місцевого бізнесу, інвесторів та місцевих органів влади, надання вигідних умов банківського кредитування, зменшення плати за обслуговування на період дії програм відновлення регіонів. Доцільним вбачається варіант створення муніципальних (комунальних) банків за досвідом Канади, що сприятиме формуванню стабільної фінансової підтримки перспективних інноваційних проєктів соціально-економічного розвитку місцевої економіки й, безпосередньо, комунального господарства [3].

Таким чином, важливо розширювати партнерство між територіальними громадами, банками та міжнародними партнерами, створювати спільні проєкти для відновлення та реконструкції інфраструктури, розвитку МСБ, підвищенню енергоефективності, забезпечення

сталого розвитку, формування місцевих інвестиційних фондів, розширення форм фінансової інклюзії, що особливо актуально в контексті євроінтеграції України.

Список використаних джерел

1. Дубас А. Б. Забезпечення фінансової стабільності банківської системи в умовах Євроінтеграції : дис. на здобуття ступеня докт. філос. зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» (07 «Управління та адміністрування»). Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана Міністерства освіти і науки України, Київ, 2025. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f8e7aa52-751e-4b6a-9f86-09d2f1466d76/content>
2. Кіт О. Р. Зарубіжний досвід фінансового забезпечення сталого розвитку громад. *Наукові перспективи* №. 7(49) 2024. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/13546/13612>
3. Філіпова В. Роль муніципальних банків у соціально-економічному розвитку територій. *Політичні трансформації сучасного суспільства* : зб. матеріалів IV Всеукр. наук.-практ. конф. Полтава: ПДАУ, 2023. 281 с. URL: https://www.researchgate.net/profile/NataliaTokueva/publication/369650059_Zbirnik_materialiv_IV_Vseukrainskoi_naukovo_konferencii_Vseukrainskoi-naukovo-practicnoi-konferencii-Politicni-transformacii-sucasnogo-suspilstva.pdf#page=133

ОЛЬГА БЕРДАНОВА,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

OLHA BERDANOVA,

Candidate of Economic Sciences, 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>

РОЛЬ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ В РОЗБУДОВІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

THE ROLE OF THE GREEN ECONOMY IN THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

The war caused large-scale environmental losses that negatively affect the health of the population, the life quality and the investment attractiveness of the territories. In these conditions, the transition of Ukrainian communities to a green economy becomes a necessity, because traditional reconstruction models can deepen environmental risks and limit the possibilities of sustainable development. The green economy, which combines economic growth with environmental responsibility, rational use of resources and social inclusion, is determined by the key direction of post-war reconstruction and is a component of Ukraine's European integration course. The implementation of environmentally friendly projects opens prospects for creating new jobs, developing small businesses, investing in renewable energy, waste processing and «green» construction. The main priorities for communities should be renewable energy, energy efficiency, sustainable agricultural sector, ecological transport, and digital technologies as a catalyst for green transformation. The prospects for the development of a green economy remain high provided that environmental requirements are integrated into reconstruction, international assistance is effectively used, and the institutional capacity of communities is strengthened.

Війна спричинила значні екологічні втрати. Забруднення ґрунтів, води, повітря вкрай негативно впливає на здоров'я населення, якість життя, інвестиційну привабливість територій. Тому в умовах сьогодення зелена економіка для українських громад стає не лише сучасним трендом, а необхідністю, що зумовлена масштабними екологічними збитками, руйнуванням інфраструктури, промислових об'єктів. Відбудова територій на застарілих принципах екстенсивного відтворення може посилити екологічне неблагополуччя та суттєво звужити можливість забезпечення якісного життя людей. Тому громади потребують формування та впровадження стійких моделей соціально-економічного розвитку. Це також є стратегічним завданням євроінтеграційного вектору нашої держави. Втілення Європейського зеленого курсу для України, як кандидата в члени ЄС, стає обов'язковим.

Зелена економіка, яка поєднує економічне зростання з екологічною відповідальністю, раціональним використанням ресурсів та соціальною справедливістю, має стати ключовим напрямом післявоєнної відбудови та розвитку територіальних громад [1]. Наголосимо, що поняття «зелена економіка» не є заміною поняття «сталий розвиток», воно лише акцентує увагу на економіці, інвестиціях, інфраструктурі, зайнятості та компетентностях, а також на поєднанні позитивних економічних, соціальних і екологічних результатів [2].

Реалізація різноманітних економічних проєктів, дружніх до довкілля, створює можливості для нових робочих місць, розвитку малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій у відновлювану енергетику, переробку відходів, екологічний туризм, «зелене» будівництво, тощо.

Соціальний аспект зеленої економіки включає підвищення якості життя населення, покращення навколишнього середовища, розвиток екологічної культури мешканців територіальних громад, формування відповідального споживання.

За визначенням Програми ООН з навколишнього середовища ключовими характеристиками зеленої економіки є забезпечення низького рівня викидів вуглецю, ресурсної ефективності та соціальної інклюзії [3]. Відповідно головними напрямками, на які першочергово мають спрямовуватись проекти зеленої економіки українських громад, мають стати:

1. Розвиток відновлювальної енергетики. Використання сонячних, вітрових, біоенергетичних установок сприяє енергетичній незалежності громад, зниженню витрат на енергоресурси, підвищенню стійкості до криз.

2. Раціональне управління відходами, що включає роздільний збір, переробку, компостування, створення локальних станцій сортування, тощо.

3. Підвищення енергоефективності існуючих будівель та перехід до «зеленого» будівництва як нового будівельного стандарту.

4. Стале землекористування та впровадження технологій екологічно невиснажливого сільського господарства.

5. Розвиток громадського екологічного транспорту, велоінфраструктури, електромобільності, що може суттєво знизити обсяг викидів від пересувних джерел у повітря.

6. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у різні процеси зеленої економіки. Їх використання може бути дуже широким та стати справжнім каталізатором сталого розвитку.

Незважаючи на всі труднощі, з якими стикаються українські громади, перспективи розвитку зеленої економіки є дуже високими. Але для цього потрібно ще на етапі проектування відновлювальних робіт закладати екологічні вимоги, ефективно використовувати кошти міжнародної допомоги, спрямовуючи їх у «зелену» відбудову, розвивати локальні «зелені кластери», передусім енергетичні та аграрні, формувати нові ринки праці, пов'язані із зеленою трансформацією, посилювати інституційну спроможність громад, зокрема через активну їх інтеграцію в європейські екологічні політики та програми.

Список використаних джерел

1. Акименко О., Гнедіна К., Сорока А. Відновлення на засадах сталості: зелена трансформація громад України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С.210-217.
2. Харченко Т. О. Концептуальні засади «зеленої» економіки в механізмах державного регулювання сталого розвитку аграрного сектору: гармонізація політик України та ЄС. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Том 34 (73). № 5. С.82 – 88.
3. UNEP: United Nations Environment Programme URL: <https://www.un.org/youthenvoy/2013/08/unepunited-nations-environment-programme>.

ОЛЕГ БУЗУН,

голова Крутівської територіальної громади, доктор філософії з публічного управління та адміністрування

OLEG BUZUN,

head of the Kruty territorial community, PhD in Public administration

КРУТІВСЬКА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА – САМОВРЯДНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

KRUTIVSK TERRITORIAL COMMUNITY – SELF- GOVERNMENT IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE

Kruty – the development of modern society through the prism of historical identity. The article deals with the significance of the feat of the heroes of the Battle of Kruty and the lessons of history associated with it for the development of modern Ukrainian statehood. At the same time, it is mentioned about the project of the National Military Historical Museum of Ukraine (Kyiv) regarding the development of new patriotic perspectives on the territory of the memorial complex “Memory of the Heroes of Kruty”, the intentions of the Kruty Territorial Community to create a park using the locations of this memorial complex as part of the “Active Parks” initiative – locations of healthy Ukraine”. In the context of the formation and development of the Kruty village community, the author analyzed the advantages and disadvantages of the decentralization process at the basic level. Emphasis is placed on the availability of resources in the territorial community, the main of which are land and finances. Accordingly, the capacity of the territorial community.

Keywords: Krutov territorial community, self-government, financial capacity, self-sufficiency of the community, state of war.

Дієва реформа децентралізації самоврядного управління та подальша, логічна зміна територіального устрою в Україні, що спиралася на тенденцію інтеграційних процесів з урахуванням потреб об'єднання, особливо невеликих територіальних утворень, надала, у свою чергу, можливість й відповідну, у майбутньому, перспективність Крутам, що на Чернігівщині, стати об'єднаною територіальною громадою (ОТГ).

Легендарні Крути – сьогодні це центр об'єднання. Загальна площа ТГ – 291, 4 кв. км, чисельність населення понад 3 тис осіб [1]. 2 червня 2020 року, відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України № 730-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Чернігівської області», до складу Крутівської сільської громади приєдналися села Хороше озеро, Печі, Пам'ятне та Омбиш колишнього Борзнянського району та села колишнього Ніжинського району – Бурківка, Перебудова та самі Крути. Громада об'єднала в собі 14 сіл з 6 колишніх сільських рад, що стали старостинськими округами, а Крути – центром громади. 19 липня 2020 року, в результаті адміністративно-територіальної реформи Крутівська ТГ увійшла до складу новоутвореного Ніжинського району [2].

Крути – назавжди стали символом боротьби за незалежність України. Вже більше століття тематика Крут цікавить українських істориків, літераторів, політиків – є об'єднавчою у формуванні української ідентичності й вагомим пазлом у цілісній концепції української національної ідеї. Битва під Крутами – один із важливих сюжетів сучасної української історичної пам'яті, який вже давно перестав сприйматись як рядова історична подія. Міф битви під Крутами є історичним образом, що має важливе значення для української колективної пам'яті та української ідентичності [3].

Новим витком подій, що корелювало історичні паралелі було повномасштабне вторгнення рашистів в Україну 24 лютого 2022 року, практично через 104 роки після історичного бою під

Крутами. Знову лунали постріли та вибухи, йшов ворог – той самий, здичавілий, споконвічний нелюд – російська орда. Знову колони рвалися на Київ. Вся московська погань, яка згодом «геройствувала» під Києвом у лютому–березні 2022 року, пройшла через села Крутівської ТГ і безпосередньо через Крути. Загалом через адміністративний центр Крутівської громади пройшло понад 700 одиниць різноманітної військової техніки окупантів, у колонах лише 17 танків Т-72 було понад 500 одиниць, а також – тентовані КамАЗи з солдатами, легковики, схожі на джипи, бензовози та польові кухні, які навіть не рахували [4].

24-го лютого 2022 року, узгодивши свої дії рішенням виконавчого комітету Крутівської сільської ради, практично все управлінське керівництво Крутівської громади через місцевий Ніжинський територіальний центр комплектування та соціальної підтримки населення (далі – РТ ЦК та СП) добровільно мобілізувалося до лав Збройних Сил України, а протягом перших тижнів після лютого військового вторгнення в Україну, в територіальній громаді була створена місцева територіальна оборона, бійці якої несли чергування на блокпостах, інформували й допомагали ЗСУ. Саме місцеві чоловіки, у перші дні повномасштабного вторгнення у Крутах, на два дні зупинили рух колон російської техніки, поваливши дерева на їхньому шляху. Завали тяглися понад 200 метрів, військовим рф довелося шукати способи, як об'їхати ці перешкоди, а Ніжинський гарнізон отримав такий дорогоцінний час на організацію та укріплення оборони міста. Пізніше, саме цими патріотично налаштованими громадянами з місцевої ТРО поповнювалися українські ЗСУ [5].

Важливим моментом для збереження громади від руйнувань та перешкоджання подальшому більш швидкому просуванню окупантів на Київ, був підірив мосту у Крутах, головної автомагістралі, що з'єднувала села колишніх – Борзнянського та Ніжинського районів. Підірваний міст убезпечив громаду від руйнувань, ворог змушений був обходити наші села під час відступу. Новий маршрут був не зручним і довшим, окупант ніс значні втрати.

Також, під час нелегких місяців 22-го року, а потім і наступних років у Крутах і навколишніх селах активно працювали волонтери, які дієво співпрацювали з Ніжином, Черніговом, Києвом та Православною Церквою України. Центральний офіс громади та старостинські округи Крутівської ТГ, разом з місцевим сільським споживчим товариством та небайдужими жителями забезпечували населення хлібом, молоком, іншими продуктами харчування. У свою чергу, Ніжинська районна військова адміністрація, допомагала громаді пальним, засобами гігієни, а також зорганізувала продуктові пакети у кожний двір громади, а багатодітні сім'ї та інваліди отримували різного виду допомоги по декілька разів протягом місяця. Суттєво необхідною була підтримка нашої громади й Ніжинським Червоним Хрестом, а згодом й іншими благодійними організаціями, такими як «Право на захист», «Жіночий Консорціум України», «Рокада» та інші. Подібної допомоги Крутівська громада за ці воєнні роки отримала понад 40 млн грн.[6].

Першочерговим завданням, як у перші місяці після повномасштабного вторгнення московитів, так, безперечно, і надалі для стабілізації адміністрування у Крутівській ТГ було успішне наповнення місцевого бюджету громади та ефективне використання наявних природних й людських ресурсів.

Так, доходи загального фонду бюджету Крутівської сільської територіальної громади за 2025 рік склали 50,9 млн. грн. при уточненому плані 44,0 млн.грн., що становить 115,72 %. Власні доходи (без урахування трансфертів) при уточненому плані 24,3 млн.грн. виконано в сумі 31,7 млн.грн., що становить 130,42 % [7].

За результатами проведеного порівняльного аналізу власних доходів за 2021 - 2025 роки, показники за 5 років зросли на 154,8% або на 19 ,3 млн.грн. [8]. Наразі, Крутівська громада за цими результатами - лідер серед 57 територіальних об'єднань на Чернігівщині [9].

Зазначимо, що дієвим кроком для наповнення місцевого бюджету у Крутівській ТГ було запровадження системи відкритих торгів, щодо продажу права оренди сільськогосподарських земель комунальної власності, на майданчику системи Prozorro. Це стало ефективним і безпечним каталізатором розвитку земельного ринку, а громада, у свою чергу, отримали

можливість більш ефективно розпоряджатися наявними земельними ресурсами. Через згадану систему проведення аукціонів Крути отримали збільшення власних доходів від продажу права оренди на ті чи інші земельні ділянки у розмірі понад 10 млн грн. (своєрідний організаційно-фінансовий феномен !!!).

Як результат, за п'ять років становлення, упорядкування самоврядного управління, забезпечення належного функціонування освіти, дошкільного виховання, надання медичних та соціальних послуг тощо, а паралельно - поповнення матеріально-технічних можливостей, благоустрій й суспільно-корисні роботи, протипожежна безпека й ремонти доріг тощо. Наразі, маємо величезний функціонал послуг, які надає Крутівська ТГ й маємо фінансово спроможну та самоврядно самодостатню сільську територіальну громаду.

Наступними пріоритетами Крутівської ТГ є орієнтири на розвиток як міжнародного, так і внутрішнього партнерства та співробітництва. Зокрема, Крути підписали договір про співробітництво з французьким містом Сантені в регіоні Іль-де-Франс, Паризький регіон та зорієнтовані на подібну колаборацію з гміною Йодлова з (пол. Gmina Jodłowa) - сільська гміна у східній Польщі, що належить до Дембицького повіту Підкарпатського воєводства.

На теренах українського кооперування Крути приєдналися до Меморандумів про співпрацю та партнерство між Крутівською, Плисківською та Комарівською територіальними громадами (КПК), а також, Меморандуму представників громад Чернігівської, Сумської, Харківської, Миколаївської областей та інших регіонів України, які сьогодні живуть і працюють у складних прифронтових умовах.

Сьогодні домінантою визначає взаємодію та стратегічне співробітництво ТГ як в Україні, так і за межами нашої держави. У цьому контексті, на нашу думку, необхідністю є утворення міських агломерацій, що зумовлена їхньою здатністю прискорювати економічний розвиток через спільне планування, інфраструктуру та ринок праці, вирішувати спільні проблеми (транспорт, екологія), забезпечувати ефективніше управління ресурсами та послугами між містом і навколишніми населеними пунктами, створюючи єдиний життєвий простір для підвищення якості життя та конкурентоспроможності регіону.

Крутівська громада активно допомагає ЗСУ, виділяючи кошти з бюджету (наприклад, понад 4 млн грн у 2025 році), а також залучаючи підприємців та мешканців, що є пріоритетом для громади, підтримуючи Захисників та захисниць, ветеранів і волонтерів через сесії ради та загальну підтримку [1].

Як підсумок, фінансова спроможність та самодостатність громади залежить від скоординованої, професійної роботи та чітких і успішних наших дій нашого колективу.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Крутівська сільська територіальна громада / <https://kruty-gromada.gov.ua/>
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Чернігівської області” від 12 червня 2020 р. № 730-р Київ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/730-2020-%D1%80#Text>
3. Бойко О.Д Бій під Крутами історія вивчення. *Український історичний журнал*. 2008. №2. С.43-54.
4. Бузун Олег «Крути стали точкою опору, гідною українських традицій...». Інтерв'ю голови Крутівської громади. [Електронний ресурс]. <https://decentralization.ua/news/14818?page=6>
5. Рахували техніку, барикадували дороги та допомагали розвідці: оборона Крут 100 років потому. [Електронний ресурс]. <https://suspilne.media/chernihiv/368208-rahuvali-tehniku-barikaduvai-dorogi-ta-dopomagali-rozvidci-oborona-krut-100-rokiv-potomu/>
6. Офіційний сайт Крутівська сільська територіальна громада / <https://kruty-gromada.gov.ua/>
7. Крутівська ТГ. Аналіз виконання плану по доходах за 2025 рік. АІС «Місцеві бюджети рівня розпорядника бюджетних коштів»
8. Крутівська сільська рада Ніжинського району Чернігівської області. Рішення № 33-2/VIII від 24 грудня 2020 року.
9. Департамент фінансів Чернігівської обласної державної адміністрації. <https://dfin.cg.gov.ua/>

ДМИТРО ГОРЕЛКО,

студент 2-го курсу ОР «Магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ОПП «Урядування на повоєнних територіях», кафедра регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

DMYTRO HORELKO,

2nd year Master's student in speciality 281 «Public Management and Administration» Educational Program «Governance in Post-War Territories», Department of Regional Policy Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service Taras Shevchenko National University of Kyiv

<http://orcid.org/0009-0001-9314-1173>

Науковий керівник: **Юрій ДЕХТЯРЕНКО**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЛІ ДЕРЖАВИ У ПРОЦЕСАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

THE ROLE OF THE STATE IN THE POST-WAR RECOVERY OF TERRITORIAL COMMUNITIES: INTERNATIONAL EXPERIENCE

The paper explores the role of the state in post-war recovery processes of territorial communities by analysing successful international cases such as the Marshall Plan in Europe, the reconstruction of Japan and South Korea, as well as more recent experiences in the Western Balkans and Iraq. Special attention is paid to the interconnection between central government initiatives and local governance capabilities. Based on a synthesis of international approaches, key principles are outlined: decentralisation combined with strategic central coordination, institutional strengthening, targeted fiscal transfers, and the involvement of communities in decision-making. This analysis allows to form applicable recommendations for Ukraine's post-war reconstruction and the strengthening of territorial communities' capacity for sustainable recovery.

Keywords: post-war recovery, territorial communities, public governance, international experience, role of the state, decentralization, institutional capacity, aid coordination.

Повномасштабні збройні конфлікти не лише призводять до фізичних руйнувань, а й завдають глибокої шкоди соціальним зв'язкам, економічним структурам та інституційній спроможності громад. Історичний досвід повоєнної відбудови демонструє, що саме держава відіграє ключову роль у запуску процесів відновлення, забезпечуючи ресурси, управлінську координацію, правове поле та довіру до процесів трансформації.

Класичним прикладом виступає реалізація Плану Маршалла у Західній Європі (1948–1952 рр.), коли держава стала гарантом стабільності, координатором залучення міжнародної допомоги та архітектором стратегічного бачення модернізації економіки. Уряди країн-реципієнтів брали активну участь у розподілі ресурсів, реалізації реформ та посиленні регіонального розвитку, що мало пряий вплив на відновлення територіальних громад [1, с. 22–27].

У Японії після Другої світової війни держава, спираючись на зовнішню підтримку (SCAP), провела інституційне перезавантаження, земельну реформу та відбудову ключових інфраструктур. Головною особливістю японської моделі стало поєднання централізованого планування з розвитком місцевого самоврядування, що дозволило швидко відновити міста та запустити місцеву економіку [2, с. 135–139].

Південна Корея після Корейської війни (1950–1953 рр.) також показала, що державна стратегія – зокрема п'ятирічне планування, інвестиції в інфраструктуру та підтримка місцевого підприємництва – є основою для сталого розвитку громад. Водночас важливою умовою було зміцнення адміністративного потенціалу місцевого рівня та контроль за цільовим використанням коштів [3, с. 59–64].

Сучасний приклад – відновлення Балкан після конфліктів 1990-х років. У Хорватії, Боснії і Герцеговині, Косово міжнародні та державні програми (EU PHARE, UNDP, USAID) були реалізовані через місцеві ради, що забезпечувало врахування потреб населення, прозорість рішень та формування нової локальної ідентичності [4, с. 89–95].

Загальні висновки з міжнародного досвіду:

Держава як стратег: успішне відновлення потребує чіткої національної стратегії, яка встановлює пріоритети, координує донорську допомогу та формує спільні стандарти реконструкції. Водночас така стратегія має бути гнучкою до потреб громад.

Фінансова децентралізація: важливим чинником є система цільових трансфертів, інвестиційних фондів і грантів, що дозволяють громадам брати участь у проектуванні та реалізації власних програм.

Інституційна спроможність: відбудова не можлива без посилення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, цифровізації процесів, прозорого планування та звітності.

Участь громадян: соціальна згуртованість і довіра до влади зміцнюються через залучення жителів до планування відбудови, обговорення проєктів та оцінки їх ефективності.

У контексті післявоєнного відновлення України цей досвід дозволяє сформулювати декілька рекомендацій для посилення ролі держави у підтримці територіальних громад:

- створення Національного фонду відновлення з окремою програмою підтримки громад;
- розробка типових стратегій реконструкції на основі ризик-аналізу;
- розвиток публічно-приватного партнерства на місцевому рівні;
- підвищення автономії громад у виборі підрядників і постачальників послуг;
- забезпечення незалежного моніторингу та участі громадських організацій.

Список використаних джерел

1. Eichengreen B. *Europe's Postwar Recovery*. Cambridge University Press, 1995. 386 p.
2. Dower J. *Embracing Defeat: Japan in the Wake of World War II*. W. W. Norton & Company, 1999. 676 p.
3. Woo J. E. *Race to the Swift: State and Finance in Korean Industrialization*. Columbia University Press, 1991. 216 p.
4. World Bank. *Post-Conflict Reconstruction: The Role of the World Bank*. Washington D.C., 1998. 132 p.

НАТАЛІЯ ГРИНЧУК,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

МИХАЙЛО БАГІНСЬКИЙ,

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

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>

MYKHAILO BAGINSKYI,

chief researcher of Municipal Research Institution «City Development Institute»

<https://orcid.org/0009-0003-3252-1978>

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ СТАТУСУ ВЕТЕРАНА В МІЖНАРОДНОМУ КОНТЕКСТІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА ДЕРЖАВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

CONCEPTUALISATION OF VETERAN STATUS IN AN INTERNATIONAL CONTEXT: A COMPARATIVE ANALYSIS OF APPROACHES TO DEFINITION AND STATE PROVISION

This article analyses international approaches to the formal definition of the term ‘veteran’ and their impact on state policy for the reintegration of military personnel into civilian life. Approaches to defining veteran status are identified through three main models that reflect the historical experience and political priorities of countries. A focused approach (France), an inclusive approach (Australia, Israel), and a comprehensive (integrated) approach (Ukraine) are considered, and their differences are identified. A comparative analysis has shown that, although all models use status as a key prerequisite for receiving support, they differ in their scope. In conclusion, it is noted that regardless of how broad the legislative framework is (as in Ukraine, where there are more than 156 acts), successful reintegration depends not on the number of laws, but on the effectiveness, coordination and practical implementation of service delivery mechanisms.

Keywords: veteran, status, approaches, analysis, state reintegration policy.

Термін «ветеран» у повсякденному вжитку зазвичай позначає особу, яка має значний досвід військової служби, проте офіційні правові та формальні визначення суттєво варіюються залежно від національного контексту та історичної спадщини країни. Успішна реінтеграція цих осіб у цивільне життя залежить від чіткої державної політики. Аналіз міжнародних практик демонструє, що підходи до визначення статусу ветерана можна класифікувати за трьома основними моделями, які прямо впливають на обсяг та механізми державної підтримки [1].

Визначення статусу ветерана в різних країнах, які мають досвід військових конфліктів, можна згрупувати у три широкі категорії:

1. Сфокусований підхід (Focused): визначення є обмеженим і концентрується на особах, які служили у збройних силах та брали участь у конкретних операціях у зонах конфлікту [1].

2. Інклюзивний підхід (Inclusive): ветеранами вважаються особи, які служили у збройних силах своєї країни або в іншій неоднорідній організації, незалежно від участі в бойових діях. Цей підхід може включати навіть чинних військовослужбовців (наприклад, у Німеччині) [1].

3. Всеосяжний (комплексний) підхід (Comprehensive/All-encompassing): визначення є настільки розширеним, що охоплює не лише членів збройних сил, але й інші групи, які відігравали цивільну роль у «воєнних зусиллях», а також родини та утриманців загиблих чи поранених [1].

Франція застосовує сфокусований підхід: ветераном визнається особа, яка служила у визнаному бойовому підрозділі щонайменше 90 днів, або має бойовий досвід/участь у визнаній зовнішній місії [1]. Такий вузький підхід, реалізований Національним управлінням у справах ветеранів та жертв війни, чітко визначає коло осіб, які мають право на додаткову підтримку.

Державна допомога у Франції інтегрована в загальну універсальну систему охорони здоров'я, але спеціалізовану підтримку у фінансуванні додаткових медичних послуг (наприклад, спеціалізованої медичної та хірургічної допомоги), яку можуть отримати особи з інвалідністю або серйозними пораненнями, пов'язаними зі службою. Компенсації та пенсії по військовій інвалідності залежать від ступеня інвалідності.

В Австралії та Ізраїлі застосовується інклюзивна модель визначення. В Австралії ветераном вважається «особа, яка служить або служила у війську щонайменше один день». Підтримка надається через Міністерство у справах ветеранів, яке фінансує субсидоване медичне страхування та спеціалізовані послуги у державних і приватних закладах. Рівень покриття залежить від тривалості служби та потреб, що визначається присвоєнням кольорового коду (золотий, білий, оранжевий).

В Ізраїлі використовується термін «звільнений солдат» (звільнена особа), що охоплює тих, хто прослужив мінімум 12 місяців у Збройних силах, поліції чи пенітенціарній службі або пройшов національну державну службу [1]. Держава сплачує обов'язкове державне медичне та соціальне страхування протягом одного року після звільнення. Крім того, звільнені військовослужбовці отримують грошову премію та мають доступ до цільового трастового фонду протягом семи років для таких цілей, як навчання чи започаткування власної справи. Для осіб, які отримали травми чи інвалідність внаслідок служби, Департамент реабілітації Міністерства оборони координує інтегровану допомогу та покриття витрат на лікування.

Українське визначення статусу ветерана слід віднести до комплексного або всеосяжного, оскільки воно охоплює широкий спектр категорій, визначених Законом України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [2]. До цього кола належать учасники бойових дій (далі – УБД), особи з інвалідністю внаслідок війни, учасники війни, члени сімей загиблих (померлих) ветеранів та інші категорії. У контексті російсько-української війни, УБД визнаються особи, які брали участь у ній, включаючи військовослужбовців ЗСУ, СБУ, добровольців, розміновувачів та інших, які отримали статус відповідно до пунктів 11, 19–22 статті 6 зазначеного закону [2].

Такий всеосяжний підхід передбачає, що визначення статусу тісно пов'язане з доступом до пільг і преференцій. Законодавство України гарантує ветеранам та їхнім родинам значний перелік пільг та соціальних гарантій, включаючи забезпечення житлом (для УБД з інвалідністю I–II групи, ВПО з УБД, родин загиблих), безоплатне отримання ліків, пріоритетне обслуговування у медичних закладах та інші гарантії, а також розширені пільги для осіб з інвалідністю внаслідок війни.

Однак незважаючи на широку законодавчу базу (понад 156 законодавчих актів), ветерани в Україні стикаються з труднощами в отриманні послуг, відчуваючи, що органи влади байдужі до їхніх проблем [1]. Це свідчить про проблему фрагментованості та складної координації між численними інституціями, які відповідають за надання підтримки. Бюрократична система отримання пільг та труднощі в оформленні соціальних виплат є одними з основних перешкод на шляху до належної підтримки, на думку самих ветеранів [3].

Таким чином, порівняльний аналіз демонструє, що країни обирають різні філософії: від суворого визначення бойового досвіду (Франція) до визнання будь-якого періоду служби (Австралія) або тривалості служби (Ізраїль), тоді як Україна застосовує широкий,

багатокатегорійний підхід, який безпосередньо прив'язує статус до соціальних гарантій та пільг. Підхід країни до визначення статусу ветерана відображає її історичний досвід та політичні пріоритети. Сфокусований підхід (Франція), інклюзивний підхід (Австралія, Ізраїль) та всеосяжний підхід (Україна) відрізняються широтою охоплення, але в усіх випадках статус є ключовою передумовою для отримання підтримки. Втім, незалежно від того, наскільки широким є законодавче визначення, критичне значення для успішної та гідної реінтеграції військових у цивільне життя має не стільки наявність самих законодавчих гарантій, скільки ефективність, скоординованість та практична реалізація механізмів надання необхідних послуг [4].

Список використаних джерел

1. Огляд міжнародних практик у сфері реінтеграції ветеранів: міркування щодо воєнного та повоєнного контексту України. Київ: Програма розвитку ООН. 2023. 104 с. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/ohlyad-mizhnarodnykh-praktyk-u-sferireintehratsiyi-veteraniv-mirkuvannya-shchodo-voynenoho-ta-povoyennoho-kontekstuukrayiny>
2. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту. Закон України від 22.10.1993 № 3551-ХІІ / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>
3. Аналіз потреб та проблем ветеранів та ветеранок за 2024 рік: Ветеранський фонд (Поруч з ветераном). URL: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/Opytuvannia-veteraniv-zhovten-2024.pdf>
4. Karpa M., Akimov O. State policy of supporting war veterans in the active phase of combats in Ukraine. *Public Administration and Law Review*. 2023. № 4(16). P. 4-10. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-4-4-10>

АНДРІЙ ГРИЦЕВИЧ,

аспірант кафедри конституційного права та галузевих дисциплін Навчально-наукового інституту права та гуманітарних наук Національного університету водного господарства та природокористування

ANDRII HRYTSEVYCH,

Postgraduate Student of the Department of Constitutional Law and Sectoral Disciplines Educational and Scientific Institute of Law and Humanities National University of Water and Environmental Engineering

<https://orcid.org/0009-0005-6857-9260>

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ЩОДО МІСЦЯ ТА РОЛІ ПДСЕРК У СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ГРОМАД

CERTAIN ASPECTS OF THE PLACE AND ROLE OF SECAP IN THE SYSTEM OF ADMINISTRATIVE AND LEGAL ACTS OF STRATEGIC PLANNING OF COMMUNITIES

The administrative and legal status of the sustainable energy and climate action plan as a strategic planning document of local governments in the field of climate policy and energy efficiency was studied. The regulatory and legal framework for the development and approval of the sustainable energy and climate action plan was analyzed, which includes international agreements (the United Nations Framework Convention on Climate Change, the Paris Climate Agreement) and the national legislation of Ukraine on energy efficiency, environmental policy and local self-government. The functional purpose of the sustainable energy and climate action plan was determined as a project-oriented tool in a three-stage model of municipal strategic planning, which transforms conceptual goals into specific measures with specific deadlines and performers. The practice of implementing plans by Ukrainian communities was considered, in particular the experience of the Rivne territorial community. The voluntary nature of the development of the sustainable energy and climate action plan in the absence of a direct legislative obligation was established. The role of the SECAP as a mechanism for multi-level climate policy management and operationalization of national decarbonization goals at the municipal level through a system of administrative and legal acts of local self-government is substantiated.

Keywords: administrative and legal regulation, climate policy, sustainable development action plan, strategic planning, local government, decarbonization, municipal acts.

Відповідно до п. 22, ч. 1 ст. 1 Закону України № 1818-IX від 21.10.2021 «Про енергетичну ефективність», план дій сталого енергетичного розвитку та клімату (далі – ПДСЕРК) – це документ стратегічного планування, що може розроблятися на замовлення органу місцевого самоврядування і визначає довгострокові цілі сталого енергетичного розвитку територіальної громади (у тому числі об’єктів на відповідній території) та економічно обґрунтовані заходи, спрямовані на досягнення національної цілі з енергоефективності [4]. Затвердження документів з боку окремих муніципалітетів відображає прагнення громад досягти кліматичної нейтральності та скоротити споживання енергоресурсів. Реалізація таких амбітних завдань потребує системного підходу до формування місцевої енергетичної політики та чіткої методологічної основи для прийняття управлінських рішень.

Стратегічне планування територіальних громад передбачає поетапну підготовку аналітичної та проектної інформації. І. О. Шумак зазначає, що процес стратегічного планування розвитку територіальної громади охоплює три основні етапи:

- концептуально-аналітичний (громада формує стратегічне бачення та визначає політики і цілі);
- проблемно-орієнтований (громада визначає пріоритетні проблеми і завдання, які потребують розв'язання для реалізації стратегії);
- проектно-орієнтований (громада переводить стратегічні пріоритети у програми, проекти та плани дій) [9].

Для ефективного впровадження стратегічного планування необхідно розробити методологічні рекомендації, оскільки без чіткого бачення цілей і професійного підходу створення стратегій залишається фрагментарним. Справедливим буде зауважити, що ПДСЕРК належить саме до розряду таких проектно-орієнтованих документів, оскільки він деталізує, якими діями громада реалізуватиме енергетичні стратегії та досягатиме кліматичних цілей. Звернемось до аналізу нормативно-правової бази, що регламентує питання розробки, затвердження та імплементації ПДСЕРК.

При розробці плану громади беруть до уваги вимоги Рамкової конвенції ООН про зміну клімату та Паризької кліматичної угоди [2; 8]. Також враховуються державні екологічні стратегії і закони України від 28.02.2019 № 2697-VIII «Основи державної екологічної політики на період до 2030 року», від 21.10.2021 № 1818-IX «Про енергетичну ефективність» [4] та від 22.06.2017 № 2118-VIII «Про енергетичну ефективність будівель» [3; 7]. Виконавцем заходів, передбачених ПДСЕРК, зазвичай, є департамент/відділ розвитку чи енергоменеджменту відповідного органу місцевого самоврядування. Затвердження здійснюється прийняттям рішення сесії відповідно до п. 22-3 ч. 1 ст. 26 Закону України від 21.05.1997 «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР [6].

Вперше в Україні ПДСЕРК були затверджені у 2 містах Одеської області – Ізмаїлі та Білгород-Дністровському у 2017 році [1]. Іншим яскравим прикладом слугує Рівненська міська рада, яка рішенням від 08.12.2023 № 4204 офіційно затвердила «План дій сталого енергетичного розвитку та клімату Рівненської міської територіальної громади до 2030 року». Реалізація плану передбачає заходи з енергоефективності у будівлях і заміщення викопних ресурсів відновлюваною енергією [5]. Подібним чином інші громади (наприклад, Бурштинська, Носівська тощо) також розробляють та затверджують ПДСЕРК, закріплюючи їх у місцевих рішеннях ради. Загалом, поява ПДСЕРК у локальних нормативних документах свідчить про визнання цього інструменту як частини системи муніципального стратегічного планування.

Отже, ПДСЕРК посідає спеціалізоване місце в стратегії розвитку громади. Органи місцевого самоврядування отримали можливість розробляти, приймати та реалізовувати план дій спрямований на енергоефективність та декарбонізацію. Справедливим буде зауважити, що окремого закону, який прямо зобов'язував би громади мати ПДСЕРК станом на дату дослідження немає. Відповідно, прийняття планів громадами відбувається у добровільному порядку. Однак, аналіз тенденцій дає підстави стверджувати, що чимало територіальних громад уже затвердили такі плани у своїх громадах та здійснюють системну роботу щодо їх реалізації. В умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови ПДСЕРК слугує одним з основних інструментів, що забезпечує комплексний підхід до сталого розвитку громад, поєднуючи міжнародні зобов'язання та місцеві потреби.

Список використаних джерел

1. Завершені проекти. Муніципальна енергетична реформа в Україні. *Інститут Місцевого Розвитку*. URL: <https://www.mdi.org.ua/diialnist/proekty/62-zaversheni-proekti-proekt-usaid-munitsipalna-energetichna-reforma-v-ukrajini> (дата звернення: 01.12.2025).
2. Паризька угода : Угода Орг. Об'єдн. Націй від 12.12.2015 : станом на 14 лип. 2016 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_161#Text (дата звернення: 01.12.2025).
3. Про енергетичну ефективність будівель : Закон України від 22.06.2017 № 2118-VIII : станом на 3 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-19#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

4. Про енергетичну ефективність : Закон України від 21.10.2021 № 1818-IX : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text> (дата звернення: 01.12.2025).
5. Про затвердження Плану дій сталого енергетичного розвитку та клімату Рівненської міської територіальної громади до 2030 року : Рішення of 08.12.2023 no. 4204. URL: <https://rivnerada.gov.ua/publicservicesapi/api/search-document/load-senate-document/26918/0/4204/08-12-2023> (date of access: 01.12.2025).
6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 31 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 01.12.2025).
7. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (дата звернення: 01.12.2025).
8. Рамкова конвенція Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату : Конвенція Орг. Об'єдн. Націй від 09.05.1992 : станом на 29 жовт. 1996 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_044#Text (дата звернення: 01.12.2025).
9. Шумак І. О., Мацюцький П. І. Стратегічне планування в громадах України: проблеми та перспективи розвитку. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2024. № 11. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17336986175530.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

ВІКТОРІЯ ГУРА,

кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри євроінтеграційної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського
національного університету імені Тараса Шевченка

VIKTORIYA GURA,

PhD in Economics, Associate Professor, Acting Head of the Department of European Integration Policy of the
Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National
University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-4870-4037>

ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД У ПЕРІОД ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

INNOVATIVE PRACTICES OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A TOOL FOR THE EUROPEAN INTEGRATION DEVELOPMENT OF COMMUNITIES DURING THE WAR AND POST-WAR RECONSTRUCTION

It is described social entrepreneurship as an innovative tool for the development of local self-government in Ukraine in the context of European integration and post-war reconstruction. The research analyzes the peculiarities of social enterprises functioning during the war, which combine commercial goals with solving pressing social problems of communities. The study substantiates that social entrepreneurship creates a sustainable foundation for supporting vulnerable population groups, promotes employment, and ensures economic growth at the local level. The European experience of regulating social enterprises and possibilities of its adaptation in Ukraine are analyzed. It is identified priority areas for integrating social entrepreneurship into the strategies of territorial communities' development, in particular through the creation of institutional support mechanisms, development of partnerships with European municipalities, and involvement of international donor programs. The research demonstrates that effective functioning of social enterprises requires consolidated support from the state, local self-government bodies, and international partners, which will contribute to the democratization and stabilization of Ukraine on the path to EU membership. Special attention is paid to the role of social entrepreneurship in ensuring the resilience of communities in wartime conditions and their preparation for post-war recovery challenges.

Keywords: social entrepreneurship, local self-government, European integration, territorial communities, post-war reconstruction.

Повномасштабне російське вторгнення актуалізувало потребу в інноваційних механізмах розв'язання соціальних викликів на рівні територіальних громад. Процес євроінтеграції продовжує визначати стратегічні орієнтири розвитку місцевого самоврядування. Соціальне підприємництво набуває особливої ваги як інструмент, що поєднує економічну самодостатність із соціальною місією, відповідаючи потребам сьогодення та євроінтеграційним цілям України [1; 3]. Станом на кінець 2023 року в Україні налічувалося 4,9 мільйона внутрішньо переміщених осіб, а кількість осіб з інвалідністю зросла до 3 мільйонів, збільшившись за період війни на 300 тисяч [4; 8]. Традиційні інструменти державної соціальної політики в умовах обмежених бюджетних ресурсів виявляються недостатніми, що зумовлює необхідність залучення механізмів соціального підприємництва [5].

Соціальне підприємництво займає проміжне становище між приватним сектором економіки та третім сектором. Воно спрямоване на вирішення соціальних проблем і водночас

функціонує за ринковими законами, самостійно генеруючи прибуток [4; 7]. Європейський досвід демонструє, що соціальна економіка, яка становить близько 7% світового ВВП, виявляється більш стійкою за часів криз, створюючи фундамент підтримки зайнятості та економічного зростання [8]. У Великій Британії функціонує близько 130 тисяч соціальних підприємств, у Німеччині – понад 100 тисяч, у Польщі – 30 тисяч, в Італії – 20 тисяч [4; 8]. Законодавче врегулювання існує у Бельгії, Іспанії, Італії, Польщі, Португалії, Сполученому Королівстві, Фінляндії та Франції, де спеціальні закони визначають організаційно-правові форми, податкові пільги та механізми державної підтримки [4]. Україна досі не має спеціального законодавства про соціальне підприємництво, що значно стримує його розвиток [3; 4]. Відсутність окремого статусу соціального підприємства унеможливило цільову державну підтримку та запровадження податкових стимулів.

Міське самоврядування відіграє вирішальну роль у вступі України до ЄС, оскільки на місцевому рівні впроваджується близько 80% політик ЄС [2]. Спроможність громад напрацьовувати місцеві політики у пріоритетних сферах та реалізовувати проекти сприятиме залученню європейських інвестицій. Соціальне підприємництво може стати інструментом демонстрації інституційної спроможності громад та готовності до імплементації європейських стандартів. Децентралізація продемонструвала ефективність на початку повномасштабного вторгнення, коли громади змогли оперативно реагувати на серйозні виклики [10]. Інтеграція соціального підприємництва в стратегії розвитку територіальних громад дозволяє створювати робочі місця для вразливих категорій населення, надавати соціальні послуги та формувати соціальний капітал [1; 6]. Ініціативи Cities4Cities та United4Ukraine сприяють налагодженню партнерських відносин між українськими та європейськими муніципалітетами [2]. За півтора року понад 40 українських громад налагодили партнерство з європейськими муніципалітетами. Україна отримує значну фінансову підтримку від ЄС, а саме 3-тя фаза програми U-LEAD з Європою передбачає виділення 62 мільйонів євро на розвиток спроможності громад [9]. Програма соціального інвестування Western NIS Enterprise Fund надає доступні кредити під 5-10% річних [7; 8].

Повоєнна відбудова потребуватиме мобілізації всіх ресурсів [5]. Соціальне підприємництво розглядається як чинник сталого економічного розвитку та згуртованості суспільства [6]. Для ефективного розвитку необхідна консолідована підтримка міжнародних донорів та системне сприяння держави [4; 7]. Ключовими напрямками мають стати прийняття спеціального законодавства, створення міжвідомчої комісії, запровадження податкових пільг, розроблення інкубаційних програм та забезпечення менторської підтримки.

Проблеми розвитку соціального підприємництва є викликами і можливостями для громад на шляху євроінтеграції [2; 3]. Брак кваліфікованих проєктних менеджерів може бути подолано через міжмуніципальну співпрацю та обмін досвідом з європейськими партнерами. Реформа місцевого самоврядування створила інституційне підґрунтя для розвитку соціальних підприємств [10].

Отже, соціальне підприємництво як інноваційний інструмент розвитку місцевого самоврядування відповідає вимогам воєнного часу та повоєнної відбудови в контексті євроінтеграції. Ефективне функціонування соціальних підприємств потребує комплексної екосистеми підтримки, що включає законодавче врегулювання, інституційну інфраструктуру, фінансові механізми та міжнародне партнерство [4; 7]. Інтеграція підтримки соціального підприємництва в стратегії громад сприятиме досягненню цілей децентралізації та успішній реалізації євроінтеграційного курсу України.

Список використаних джерел

1. Ачкасова О. В. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1217/1172>.

2. Європейська інтеграція громад. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/european>.
3. Каширнікова І., Спірідонова К., Кірнос О. Соціальне підприємництво у сучасній Україні. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 62-65. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1460>.
4. Міжнародний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zarubizhnyu-dosvid-sotsialnoho-pidpryyemnytstva-i-perspektyvy-yoho>.
5. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Програма розвитку ООН в Україні. 2024. 86 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>.
6. Петруненко Я. В. Соціальне підприємництво як інструмент економічної реінтеграції ветеранів: український та міжнародний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. № 85. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/331230>.
7. Свинчук А. А., Корнецький А. О., Гончарова М. А., Назарук В. Я., Гусак Н. Є., Туманова А. А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Посібник. Київ : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с. URL: https://krliman.gov.ua/upload/editor/soc_biznes.pdf.
8. Соціальне підприємництво в умовах війни: ліки чи плацебо? Економічна правда. 9 січня 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/9/708567/>.
9. Україна отримає 62 млн євро на місцеве самоврядування: серед напрямів – боротьба з гендерною дискримінацією. ZMINA. Центр прав людини. 18 березня 2025. URL: <https://zmina.info/news/ukrayina-otrymae-62-mln-yevro-na-misceve-samovryaduvannya-sered-napryamkiv-borotba-z-gendernoyu-dyskryminacziyeyu/>.
10. Україна посилює співпрацю з Радою Європи у питаннях місцевого самоврядування та децентралізації. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/news/ukraina-posyliuie-spivpratsiu-z-radoiu-ievropy-u-pytanniakh-mistsevoho-samovriaduvannia-ta-detsentralizatsii>.

ТЕТЯНА ДЕРУН,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри регіональної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського
національного університету імені Тараса Шевченка

TETIANA DERUN,

Candidate of Science in Public Administration, 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/0000-0001-9089-2206>

ОРГАНІЗАЦІЯ РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

ORGANIZATION OF RECREATION AND TOURISM ACTIVITIES AT THE LOCAL LEVEL

The essence and importance of recreation and tourist activities at the local level are grounded. The components and structure of recreation and tourist potential are investigated. The powers of local self-government bodies in recreation and tourism are studied. The features of using sectoral strategies and local target programs as the main tools for recreation and tourism activities of local self-government bodies are considered. The institutional-legal, organizational-managerial, social, financial-economic mechanisms for regulating the processes of implementation of strategies for the development of recreation and tourism are grounded. The state of use of public-private partnership in the area of recreation and tourism is investigated. A cooperation of territorial communities is defined as an effective form of realization of recreation and tourist activities. The role of tourist clusters is substantiated. The directions of support and development of tourism entrepreneurship are defined.

Keywords: recreation and tourism activities, local self-government authorities, resource potential, recreation and tourism potential, strategizing, cooperation, clusters, tourism entrepreneurship.

Функціонування та управління розвитком територій у воєнний період в Україні стає не лише актуальним питанням, а ще й життєво необхідним. На сьогодні активно обговорюють напрями відновлення країни та реалізують проекти, ініціативи, що забезпечують умови щодо поточного надання публічних послуг та належного рівня життя громадян. Рекреаційно-туристична діяльність на місцевому рівні відноситься до пріоритетних сфер розвитку громад, що у сьогоднішніх складних умовах з одного боку сприяє відновленню життєвих сил людини та позитивно впливає на якість життя населення загалом, а з іншого, рекреаційно-туристична діяльність як складова місцевої економіки активізує її зростання, стимулює зайнятість, розвиток інфраструктури дестинацій, зростання надходжень до бюджетів різного рівня.

У складних умовах функціонування органи місцевого самоврядування змушені спрямовувати свої зусилля на пошук найоптимальніших способів забезпечити базові потреби свої громад. Кожна громада в Україні має власний ресурсний потенціал, раціональне використання якого створює орієнтири для задоволення потреб громади та її розвитку. Рекреаційно-туристична діяльність охоплює різні соціально-економічні напрямки, це і виробництво послуг, товарів для рекреації та туризму, і прибуток від реалізації путівок, і зниження захворюваності та трудових втрат, підвищення продуктивності праці, продовження термінів трудової діяльності, а також надходження грошових коштів, розширення сфери прикладання праці, підвищення зайнятості населення. Останнє особливо важливе, адже дозволяє більш раціонально, на інтегрованій основі, використовувати трудові та інші ресурси.

Можна стверджувати, що саме це є основною метою рекреаційно-туристичної діяльності на місцевому рівні.

Органи місцевого самоврядування, як інституції, які покликані сприяти розвитку рекреаційно-туристичної діяльності на рівні територіальних громад, у межах своїх повноважень «затверджують місцеві програми розвитку туризму; визначають кошти місцевих бюджетів для фінансового забезпечення місцевих програм розвитку рекреації та туризму; доручають своїм виконавчим органам фінансування місцевих програм розвитку туризму за рахунок коштів місцевого бюджету; вживають заходи для стимулювання суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність з надання туристичних послуг» тощо [1].

В контексті організації рекреаційно-туристичної діяльності на місцевому рівні актуальним є питання інклюзивності туристичних послуг. Інклюзивний туризм в умовах сьогодення є новим сегментом туристичного ринку. До того ж, розвиток і підтримка інклюзивних практик сприятиме збільшенню обсягів реалізації української туристичної продукції, що сприятиме інвестиційній привабливості та конкурентоздатності цієї сфери. В такому разі, державний і приватний сектор України має стати реально зацікавленим у наданні фінансової та іншого роду всебічної підтримки тим, хто впроваджує таку актуальну тенденцію сьогодення у свою діяльність.

При організації рекреаційно-туристичної діяльності органи місцевого самоврядування повинні враховувати перспективи, напрями і можливості повоєнного відновлення країни. Так, низка науковців, які досліджували питання відновлення рекреаційно-туристичної сфери в повоєнний період, виокремлюють такі перспективні напрями, як:

- розвиток ділового, освітнього, медичного, зеленого та воєнного туризму [2];
- зростання обсягу наданих туристичних послуг, яке вбачають за рахунок забезпечення збалансованого розвитку територій у гармонії з природою та охорони природних ресурсів [3];
- комплексна перебудова санаторно-курортної галузі, що стане основою для розробки моделі розвитку туризму в Україні як найважливішого сектору внутрішнього та в'їзного туризму [4];
- відновлення туристичної галузі шляхом створення умов для оптимізації і координації діяльності основних учасників індустрії туризму та гостинності [5];
- промоція культурної та природної спадщини [6];
- розвиток інклюзивного туризму;
- антикризове управління та універсальні антикризові заходи, що можна поділити на такі основні напрями: маркетингові дослідження; реклама та PR; пресрелізи; виставки та ярмарки; ІТ-технології; ціноутворення; стимули; гарантії; просування; варіювання турпродуктів [7].

Рекреаційно-туристичну діяльність на місцевому рівні необхідно розглядати як економічну цілісність, для якої характерні структурні зрушення в напрямі розширення ринкової складової та зростання її значення у розв'язанні соціально-економічних проблем суспільного розвитку. Отже, рекреаційно-туристична сфера є складною просторово-економічною системою, в процесі розвитку якої необхідно враховувати економічну та соціальну цілісність з урахуванням сучасних вимог.

Список використаних джерел

1. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80/ed20181104#Text>
2. Моца А. А., Шевчук С. М., Середа Н. М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1560/1501>
3. Роїк О. Р., Недзвецька О. В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2022. Вип. 46. С. 11–15

4. Худавердієва В., Мерчанський В., Чуйко Н., Воронкова А. Стратегія економічної адаптації туристично-рекреаційної сфери України до міжнародного туристичного ринку. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2022. № 6(2). DOI: 10.51599/is.2022.06.02.02.
5. Рева Т. Ю. Аналіз стану туризму в Україні під час війни. Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 338–341.
- Дворська І. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління? *Liga.net*. 2022. URL: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952>
6. Романова А. А. Управління розвитком туристичної сфери в умовах збройних конфліктів. *Modern economics*. 2018. № 9. С. 93–104. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V9\(2018\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V9(2018)-12)

ЮРІЙ ДЕХТЯРЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

YURIY DEKHTIARENKO,

Candidate of Economic Sciences, 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>

ЗАПРОВАДЖЕННЯ МАСОВОЇ ОЦІНКИ ЗЕМЕЛЬ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

IMPLEMENTATION OF MASS LAND EVALUATION IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES IN UKRAINE

One of the most important factors in the formation of the revenue part of the budgets of territorial communities is the land fee. The regulatory and legal framework of the normative monetary assessment has recently undergone significant changes. A new unified methodology has been approved. However, despite its progressiveness, it is based on non-market factors, which contradicts the approaches that are successfully used in EU countries. In Ukraine, at the legislative level, a pilot project is envisaged to determine the amount of land tax based on indicators of mass land assessment, taking into account international standards for property assessment for taxation purposes. Mass land assessment will help reduce corruption risks in the field of land relations. A more objective assessment of land will help increase the investment attractiveness of territories, which will positively affect their development.

Keywords: land, taxes, methodology, territorial communities, pilot project, mass land assessment.

Одним із найважливіших чинників формування доходної частини бюджетів територіальних громад виступає плата за землю. На сьогодні в основі ставки податку за земельні ділянки та визначення розміру орендної плати виступає нормативна грошова оцінка, яка визначається відповідно до Методики нормативної грошової оцінки земельних ділянок, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2021 року № 1147 [4]. Слід зазначити, що нормативно-правова база нормативної грошової оцінки зазнала останнім часом суттєвих змін. Замість трьох методики а трьох порядків, які визначали особливості нормативної грошової оцінки земель населених пунктів, сільськогосподарського призначення та земель несільськогосподарського призначення (крім земель населених пунктів) була затверджена нова уніфікована методика [2]. Проте, не дивлячись її прогресивність, в основі її лежать неринкові чинники, що протирічить підходам, які успішно використовуються в країнах ЄС, у яких оподаткування земель здійснюється на основі ринкової вартості земельних ділянок.

Саме тому в Україні на законодавчому рівні [3] передбачено проведення пілотного проекту із визначення розміру земельного податку на основі показників масової оцінки земель з урахуванням міжнародних стандартів оцінки майна для цілей оподаткування.

Слід зазначити, що масовою оцінкою земель вважається вид оцінки земель (земельних ділянок), який проводиться на всій території України (з періодичним оновленням), базується на відомостях про ціну (вартість) земельних ділянок та іншого нерухомого майна, що на них розташоване, ціну (вартість) речових прав чи розмір плати за користування чужими земельними

ділянками та іншим нерухомим майном, що на них розташоване, та призначений, у тому числі, для використання як база оподаткування плати за землю.

Законом передбачається:

- уточнення права власника земельної ділянки, який володіє нею на праві довірчої власності;
- запровадження норми, стосовно перевірки максимальної площі набувача земель сільськогосподарського призначення, яка враховується в спільній власності подружжя на земельну ділянку лише того з подружжя (колишнього подружжя), за яким зареєстровано право власності;
- обмеження щодо здійснення перевірок при набутті у власність земельних ділянок сільськогосподарського призначення за окремими видами цільового призначення (садівництво, особисте селянське господарство);
- удосконалити правове регулювання реалізації переважного права купівлі земельної ділянки сільськогосподарського призначення.

Для реалізації пілотного проекту щодо проведення масової оцінки земель постановою Кабінету Міністрів України від 13 жовтня 2023 р. № 1078 затверджено відповідний порядок [1].

Реалізація Пілотного проекту дасть можливість:

- підвищення об'єктивності показників грошової оцінки земель, зокрема, масова оцінка земель забезпечить більш об'єктивне визначення вартості земельних ділянок, що сприятиме більш справедливому розподілу податкового навантаження;
- збільшення довіри до системи оподаткування земель, адже завдяки об'єктивності масової оцінки земель, землевласники та землекористувачі будуть більше довіряти системі оподаткування;
- збереження рівня надходжень до місцевих бюджетів, оскільки впровадження масової оцінки земель забезпечить стабільні надходження до місцевих бюджетів, що залежатимуть від ринкових цін на земельні ділянки.

Масова оцінка земель також сприятиме зменшенню корупційних ризиків у сфері земельних відносин. Більш об'єктивна оцінка земель сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості територій, що позитивно вплине на їх розвиток.

Список використаних джерел

1. Деякі питання реалізації пілотного проекту щодо проведення масової оцінки земель: постанова Кабінету Міністрів України від 13.10.2023 р. № 1078. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1078-2023-%D0%BF#Text>.
2. Нормативна грошова оцінка земель: на шляху до уніфікації та оновлення методики / А. Мартин, А. Кошель, Ю. Падеха, Ю. Манцевич, Ю. Дехтяренко, А. Колосюк. Землевпорядний вісник. 2020. № 8. С. 24-31.
3. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки : Закон України від 20.06.2022 № 2322- IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>
4. Про затвердження Методики нормативної грошової оцінки земельних ділянок : постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2021 р. № 1147. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-2021-%D0%BF#Text>.

АНДРІЙ ДЕХТЯРЕНКО,

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

ANDRII DEHTIARENKO,

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

<https://orcid.org/0009-0005-7954-5576>

Науковий керівник: **Лілія ГОНЮКОВА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЄВРОПЕЙСЬКІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ГРОМАД

EUROPEAN TRENDS IN MANAGING THE INTELLECTUAL POTENTIAL OF COMMUNITIES

The European approach to managing the intellectual potential of communities is considered, combining local «smart» strategies (taking into account the unique resources and needs of the region), multi-stakeholder clusters and the resolute introduction of digital technologies and skills. Ukraine is implementing many of these ideas – especially in terms of digitalization and improving education – but given the different conditions (war, economic pressure, the youth of the decentralization reform), the mechanisms of interaction still need to be strengthened. To form a full-fledged system of «intellectual community», it is important for Ukraine to expand partnership practices (university – territorial community – business), promote joint innovation platforms and consolidate this in local strategic plans.

Keywords: intellectual potential, local self-government, European trends, experience.

З огляду на сучасні виклики місцевого розвитку у ЄС наголошується на необхідності трансформації громад у «розумні» спільноти, що базуються на знаннях і цифрових технологіях. Такий підхід передбачає місцеве управління на основі людського та інтелектуального капіталу як ключового ресурсу. Наприклад, стратегії Smart Specialisation – флагманський інструмент політики згуртованості ЄС – орієнтовані на те, щоб регіони формували інноваційні стратегії на основі власних сильних сторін, залучаючи всі «чотири спіралі» розвитку (влада, наука, бізнес, громадянське суспільство) [1]. Smart Specialisation цілеспрямовано реалізує принципи локалізації (врахування місцевих ресурсів), пріоритетизації (інвестування в обмежений набір перспективних напрямів) та залучення стейкхолдерів (аналог «підприємницького відкриття»), що стимулює зростання бази знань та інновацій у громаді. ЄС вважає, що соціально-економічний розвиток регіону багато в чому залежить від ефективного використання інтелектуального потенціалу населення і науково-дослідного середовища.

У європейській практиці посилено розвиваються інструменти інтеграції науки, освіти, влади та бізнесу. Так, Європейський Союз заохочує університети активно співпрацювати з місцевими громадами: в оновленій Європейській стратегії для університетів підкреслюється, що ЗВО повинні враховувати регіональні проблеми у навчанні і дослідженнях, ініціювати партнерські освітні проекти з бізнесом та залучати громаду до наукової діяльності [3]. Програми Erasmus+ і EIT (European Institute of Innovation and Technology) безпосередньо підтримують ці спільні ініціативи – наприклад, ініціатива EIT Community ставить за мету «об'єднати академічну,

наукову та бізнес-спільноти» для стимулювання інновацій і підприємництва [2]. У рамках ЕІТ діють регіональні хаби (RIS Hubs), які посилюють місцеву підтримку підприємництва та інтеграцію українських і європейських інноваційних мереж [2]. Таким чином в ЄС формується система підвищення людського потенціалу через спільне навчання, обмін кращими практиками та створення інноваційних кластерів.

Цифровізація є центральним елементом європейських підходів до розвитку громад. Європейська Комісія визначила ціль, що до 2030 року 80% дорослого населення володітиме базовими цифровими навичками і всі домогосподарства матимуть доступ до мереж 5G і «гігабітного» інтернету [5]. Відповідно, у містах і селах впроваджують цифрові платформи, системи e-government (електронні адміністративні послуги), відкриті дані та «розумні» e-рішення (напр. аналітичні панелі управління) для підвищення прозорості та ефективності. Дослідження ОЕСР констатує, що поєднання кваліфікованого людського капіталу із надійною цифровою інфраструктурою – це основа інноваційного середовища на місцевому рівні [4]. Відповідно, для громад ключовим є розширення широкосмугового покриття та навчання мешканців цифровим навичкам. Наприклад, скандинавський кейс Шотландії показав, що програми універсального розгортання швидкісного інтернету супроводжуються тренінгами для місцевого бізнесу, щоб громади змогли використовувати нові можливості [4]. Загалом, євростратегія у рамках «Цифрового десятиліття» передбачає, що місцева влада повинна не лише будувати цифрові мережі, а й сприяти формуванню цифрових лідерів у громадах.

Підтримка взаємодії влади, науки та бізнесу в ЄС часто відбувається через спеціальні механізми. Згідно з принципом «четвертої спіралі» (Quadruple Helix), інновації стимулюються через мережі (наприклад, кластерні ініціативи, європейські платформи знань). Єврокомісія акцентує увагу на інклюзивних кластерних програмах та місцевих інкубаторах. Фактично, рамки програми регіональної інноваційної стратегії S3 містять вимогу активно залучати представників наукових установ і підприємств на всіх етапах розробки стратегій [1]. У численних документах зазначається, що університети та дослідницькі організації повинні стають активними суб'єктами регіонального розвитку, а бізнес – партнером освіти та інфраструктури (на кшталт спільних лабораторій, технопарків). Важливу роль відіграють також міжмуніципальні та міжнародні партнерства - платформи обміну досвідом (наприклад, мережі Eurocities) та участь громад у трансграничних програмах ЄС, що мобілізують інтелектуальний капітал для спільних проєктів.

Українські підходи поступово наближаються до цих практик. Держава та донори надають освіту з проєктного менеджменту і стратегічного планування, адаптуючи міжнародні програми (UNDP тренував понад 7 500 представників ОТГ з питань стратегічного планування, управління проєктами та партисипативного управління [6]). Разом із тим, мережі взаємодії «влада–наука–бізнес–громада» ще не всі охоплені: зазвичай ініціативи високої технологічності зосереджені у великих містах. Водночас міжнародна підтримка примушує розвивати цю складову: наприклад, ООН профінансувала підвищення спроможності 11 університетів, евакуйованих з охоплених війною районів, щоб вони могли залишатися центрами знань на місцях [6].

Отже, резюмуючи: європейський підхід до управління інтелектуальним потенціалом громад поєднує місцеві «розумні» стратегії (з урахуванням унікальних ресурсів та потреб регіону), мультистейкгольдерні кластери та рішуче впровадження цифрових технологій і навичок. Україна впроваджує багато з цих ідей – особливо у частині діджиталізації та покращення освіти – але з огляду на відмінність умов (війна, економічний тиск, молодість реформи децентралізації) механізми взаємодії ще потребують посилення. Для становлення повноцінної системи «інтелектуальної громади» Україні важливо розширити практики партнерства (університет – територіальна громада – бізнес), просувати спільні інноваційні платформи та закріпити це у локальних стратегічних планах.

Список використаних джерел

1. About S3. Smart Specialization Strategies foster knowledge-based growth in EU regions and countries. They are crucial to achieving a smarter, sustainable and inclusive Europe. URL : https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/about_en.
2. Community Activities. EIT Community initiatives are programmes in which KICs come together to develop strategic services, fostering synergies and delivering cost-effective solutions through economies of scale. URL: <https://www.eit.europa.eu/community-activities>.
3. European Universities and Knowledge Alliances within their territorial innovation ecosystems. Science for Policy Report. URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC135388/JRC135388_01.pdf.
4. Rural Innovation Pathways. Connecting People, Places and Ideas. URL: https://www.oecd.org/en/publications/rural-innovation-pathways_c86de0f4-en/full-report/how-to-support-innovation-in-rural-regions-a-policy-toolkit_ce807fae.html.
5. The EU digital decade. A new set of digital targets for 2030. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/696189/EPRS_BRI\(2021\)696189_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/696189/EPRS_BRI(2021)696189_EN.pdf).
6. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/mistseve-samovryaduvannya-ta-reforma-detsentralizatsiyi-vlady>.

СВІТЛАНА ДЯЧЕНКО,

доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри регіональної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського
національного університету імені Тараса Шевченка

ВОЛОДИМИР СТУЖУК,

студент 2-го року навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Публічне управління та
адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

SVITLANA DIACHENKO,

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor 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

<https://orcid.org/0000-0002-5905-4607>

VOLODYMYR STUZHUK,

Second-year student of the second (master's) level of higher education, specialising in 281 'Public Management
and Administration' of the educational programme 'Public Management and Administration' at the Educational
and Scientific Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0006-5774-618X>

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ

INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR DEVELOPING AN INNOVATIVE ENVIRONMENT IN THE REGIONS OF UKRAINE

The abstract examines the problem of forming and developing an innovative environment in the regions of Ukraine in the context of socio-economic transformation and integration into the global innovation economy. The relevance of the topic is determined by the need to implement effective institutional mechanisms capable of ensuring sustainable regional development, increasing investment attractiveness, and improving the competitiveness of territories. The work analyzes the role of the state and local self-government bodies in creating a favorable innovation climate through legal, organizational, and financial and economic instruments. The functions of industrial and technology parks, business incubators, technology transfer centers, and science parks, which ensure interaction between science and business, promote the development of startups, and commercialize innovations, are considered. The regulatory framework for innovation in Ukraine is analyzed, and examples of successful innovation clusters and university science parks are provided. It is concluded that the comprehensive and coordinated application of institutional mechanisms is a necessary condition for the formation of an innovative environment and sustainable regional development in Ukraine. Increasing their effectiveness depends on the coordination of actions of all stakeholders and the ability of regions to adapt to modern challenges.

Keywords: regional development, innovation environment, innovation infrastructure, institutional mechanisms, investments, partnership, competitiveness.

Україна переживає фазу трансформації, що вимагає дієвих механізмів для підтримки інвестицій та сприяння інноваційному розвитку в регіонах. За останні роки український уряд у співпраці з органами місцевого самоврядування та іншими зацікавленими сторонами запровадили ряд інструментів, спрямованих на стимулювання регіональних інвестицій, що є архіважливим для досягнення сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку. Ці інструменти охоплюють фінансові стимули,

публічно-приватне партнерство та ініціативи з передачі технологій, усі вони спрямовані на створення сприятливого середовища для інновацій та підприємництва.

Одним із базових напрямів регіональної політики є формування мережі інноваційної інфраструктури: технологічних парків, бізнес-інкубаторів, центрів трансферу технологій, дослідницьких лабораторій та індустріальних та технопарків. Їх створення регламентує низка нормативно-правових актів, серед яких Закони України «Про інноваційну діяльність» [2], «Про наукову і науково-технічну діяльність» [3], «Про індустріальні парки» [1], а впровадження полягає у визначенні пріоритетів розвитку регіону, формуванні техніко-економічного обґрунтування, залученні органами публічної влади партнерів (університетів, наукових установ, бізнесу, громадянського суспільства), розробленні плану розвитку та забезпеченні доступу до фінансування. Інноваційна інфраструктура виконує роль платформи для співпраці, забезпечуючи стартапам та інноваторам доступ до обладнання, експертної підтримки, послуг і ринків збуту.

Успішними прикладами в Україні є Львівський ІТ-кластер, який об'єднує понад 300 компаній і стартапів та понад 100000 спеціалістів; індустріальні парки, що отримали державні стимули – компенсацію вартості підведення інженерної інфраструктури, податкові пільги, спрощені земельні процедури; синергія університетів і технологічних парків (Науковий парк КНУ ім. Тараса Шевченка, Науковий парк «Синергія» при Харківському національному університеті радіоелектроніки, Науковий парк Київського національного економічного університету, Науковий парк Житомирської політехніки та ін). Такі інституції створюють умови для прискореної комерціалізації інновацій, формування технічної компетентності та підвищення інвестиційної привабливості територій.

Разом з тим, віддаючи належне підтримці органами місцевого самоврядування потенціалу таких інструментів, практичне застосування в різних регіонах України виявляє безліч проблем, які перешкоджають їх ефективності. Бюрократична неефективність, невідповідна інфраструктура та регіональні відмінності в доступі до ресурсів, створюють значні перешкоди для реалізації запланованих заходів.

Ефективний розвиток інноваційного середовища неможливий без: регіональних стратегій розвитку, що містять окремі інноваційні пріоритети; програм соціально-економічного розвитку громад; планів просторового розвитку, які визначають зони для кластерів, технопарків, наукових центрів; індикаторів і систем моніторингу інноваційного розвитку. Застосування таких механізмів дозволяє узгодити інтереси різних акторів, забезпечити раціональний розподіл ресурсів, сформуванню довгострокове бачення та уникнути дублювання функцій.

Урядовий офіс із залучення та підтримки інвестицій UkraineInvest є наріжним каменем у спробі залучити інвестиції в регіони України, пропонуючи набір інструментів, призначених для оптимізації інвестиційного процесу та пом'якшення пов'язаних з ним ризиків [1]. Організуючи семінари, консультації та брифінги, UkraineInvest надає місцевим підприємцям знання, необхідні для максимізації можливостей фінансування, тим самим сприяючи більш поінформованому та проактивному інвестиційному середовищу. Доповнюючи ці освітні ініціативи, надається комплексна підтримка, яка охоплює різні етапи інвестиційного процесу, забезпечуючи інвесторам доступ до необхідних ресурсів та рекомендацій. Ці зусилля відіграють важливу роль у зміцненні довіри інвесторів та створенні сприятливого клімату для економічного зростання в українських регіонах. Для досягнення цієї мети UkraineInvest також використовує свою роль у допомозі інвесторам ефективно використовувати стимули, тим самим зменшуючи бар'єри входу та підвищуючи привабливість інвестування в Україні [1]. Такі інструменти та ініціативи не тільки сприяють негайному притоку інвестицій, але й закладають основу для сталого економічного розвитку, підкреслюючи необхідність постійної підтримки та інновацій в інвестиційному ландшафті.

Для сприяння інноваційному розвитку в регіонах України, створення великих локальних інноваційних центрів є фундаментом, надаючи платформу, на якій можуть впроваджуватись дослідницькі та інноваційні проєкти. Ці центри сприяють активній взаємодії між науковими,

технічними та діловими спільнотами, створюючи середовище співпраці, життєвоважливе для обміну знаннями та ідеями. Ця взаємодія має вирішальне значення, оскільки вона не лише стимулює створення нових знань, а й забезпечує їх практичне застосування, таким чином стимулюючи соціально-економічний розвиток у регіонах.

Інтеграція освітніх і дослідницьких ресурсів у цих центрах додатково підтримує зростання людських ресурсів, що є важливим для підтримки інновацій. Крім того, стратегічна підтримка з боку органів місцевого самоврядування, підвищує ефективність і точність інноваційних процесів, тим самим зміцнюючи всю інноваційну екосистему [5]. У сукупності ці фактори сприяють зміцненню структури, що розширює регіональні інноваційні можливості та підвищенню конкурентоспроможності регіонів [4].

Багатограчний підхід UkraineInvest до залучення інвестицій через надання ресурсів, освітні ініціативи та доступ до стимулів демонструє проактивну стратегію зміцнення довіри інвесторів та стимулювання економічного зростання. Проте на практиці існують певні перешкоди, такі як політизація регіональних організацій і конкуренція між органами місцевого самоврядування в громадах, що розпоршує зусилля та перешкоджає ефективності реалізації ініціатив. Це свідчить про необхідність сприяння узгодженості та співпраці між органами місцевого самоврядування і стейкхолдерами, оскільки це сприяє важливому партнерству між науковими, технічними та діловими спільнотами, таким чином перетворюючи теоретичні досягнення в практичну реалізацію.

Виклики сьогодення вимагають стратегічної підтримки, спрямованої на зміцнення механізмів моніторингу та розвитку середовища співпраці задля збільшення ефективності інноваційних ініціатив та стійкого регіонального економічного зростання. Розвиток інноваційного середовища в регіонах України залежить від дієвості інституційних механізмів, що забезпечують формування інноваційної інфраструктури, участі стейкхолдерів у процесах модернізації економіки та ефективної координації між рівнями влади.

Комплексне застосування інституційних механізмів формує основу для інноваційного середовища та сталого регіонального розвитку. Їх ефективність залежить від узгодженості дій держави, місцевого самоврядування, бізнесу та наукових установ, підтримки суспільства, а також від здатності регіонів адаптуватися до викликів глобальної інноваційної економіки. Подальший розвиток цих механізмів є вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та економічної стійкості регіонів України.

Список використаних джерел

1. Про індустриальні парки. Закон України від 21 червня 2012 року № 5018-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>
2. Про інноваційну діяльність. Закон України від 4 липня 2002 року № 40-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
3. Про наукову і науково-технічну діяльність. Закон України від 26 листопада 2015 року № 848-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>
4. A system dynamics approach for the development of a Regional Innovation System. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. URL : <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com>
5. Ruiyu Hu, Zemenghong Bao, Zhisen Lin, Kun Lv. The Innovative Construction of Provinces, Regional Artificial Intelligence Development, and the Resilience of Regional Innovation Ecosystems: Quasi-Natural Experiments Based on Spatial Difference-in-Differences Models and Double Machine Learning. *Sustainability* 2024, 16 (18), 8251. URL : <https://doi.org/10.3390/su16188251>
6. UkraineInvest is a powerful tool for attracting investment to Ukraine's regions. *UkraineInvest*. URL : <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/ukraineinvest-is-a-powerful-tool-for-attracting-investment-to-ukraines-regions/>

НІНА ЗАЄВА,

студентка ОП «Постконфліктне врядування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

NINA ZAJEVA,

student of the educational program «Post-Conflict Governance» of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0004-7092-2286>

Науковий керівник: **Тамара ІВАНОВА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНОМУ ВИМІРІ

THEORETICAL AND PRACTICAL FOUNDATIONS OF STATE POLICY IN THE FIELD OF ENVIRONMENTAL SECURITY OF UKRAINE IN THE CONTEMPORARY CONTEXT

The theses examine the key theoretical and practical aspects of Ukraine's state policy in the field of environmental security in the context of the full-scale military aggression of the Russian Federation. The study identifies major challenges of public administration, including the fragmentation of powers, the lack of effective coordination among public authorities, insufficient responsiveness to environmental threats, and the inadequacy of mechanisms for documenting and investigating environmental crimes. Particular attention is paid to the relevance of applying contemporary approaches to environmental risk assessment, including the use of an environmental security index, the principles of adaptive management, and the integration of national and international instruments. It is emphasized that the combination of sustainable development concepts, the ecosystem-based approach, and risk management provides a foundation for enhancing the effectiveness of state environmental policy in the face of wartime and post-war challenges.

Keywords: environmental security, state policy, wartime risks, environmental recovery, ecosystem-based approach, sustainable development.

Повномасштабна збройна агресія висвітлила розпорошеність системи державного управління у сфері екологічної безпеки, низьку координацію між органами влади та обмеженість механізмів оперативного реагування, що ускладнює оцінку та управління екологічними ризиками під час війни.

Дослідження українських науковців, зокрема Ніколаєва К., Лісовського С., Головка Л., Клименка В. та інших, показують, що державна політика в цій сфері потребує комплексного підходу, інтеграції нормативно-правових, управлінських і стратегічних інструментів, а також адаптації до сучасних викликів, включно з наслідками війни та антропогенних впливів [3].

Державна політика у сфері екологічної безпеки України є складовою частиною національної безпеки та сталого розвитку. До 2022 року вона формувалася на засадах раціонального природокористування, екологічного моніторингу, охорони біорізноманіття та адаптації до зміни клімату, що закріплено у Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату до 2030 року [1]. Повномасштабна військова агресія росії спричинила руйнівний вплив

на природні екосистеми. Збитки довкіллю вже оцінюються у понад 108 млрд євро, що включає забруднення водних екосистем і ґрунтів, знищення лісів, природно-заповідних територій, зміну гідрологічних режимів, шкоду від пожеж, мінунання територій, а також радіаційні та хімічні ризики [2]. Війна змінила пріоритети, оскільки руйнування екосистем, забруднення вод і ґрунтів, лісові пожежі, мінунання та радіаційні ризики перевищили нормативні рамки, роблячи екологічну безпеку критичною складовою національної безпеки. Дослідження свідчать про недостатню координацію органів влади, слабку оперативність реагування та потребу у спеціалізованому координаційному органі для управління ризиками та відновлення територій.

Сучасна екологічна політика повинна базуватися на інтеграції нормативно-правових, управлінських та стратегічних інструментів із системним моніторингом, оцінкою ризиків та залученням громадськості[3]. Методологічно доцільно поєднувати оцінку екологічного ризику, індекси екологічної безпеки та адаптивне управління в умовах невизначеності, що дозволяє оперативно реагувати на забруднення, руйнування інфраструктури та інші загрози, залучати ресурси та міжнародну допомогу.

Теоретичні засади спираються на принципи сталого розвитку, екосистемний підхід та управління ризиками, а практична реалізація включає моніторинг стану довкілля, нормативно-правове регулювання, інституційну координацію та кризове управління. Міжнародний досвід показує ефективність інтегрованих центрів реагування, оцінки ризиків та відновлення екосистем [3].

Державна політика у сфері екологічної безпеки має поєднувати комплексну оцінку ризиків, спеціалізовану координацію, розвинений моніторинг, адаптивне управління та інтеграцію національних і міжнародних ресурсів, що забезпечує оперативне реагування на воєнні та техногенні загрози і формує стійку, довгострокову модель екологічної політики, здатну гарантувати національну та екологічну безпеку в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1363-р від 20.10.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2021-p>
2. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Дані про збитки довкіллю від війни. URL: <https://mepr.gov.ua/svitlana-grynychuk-zbytky-dovkillyu-vid-vijny-vzhe-syagayut-108-mlrd-yevro-vidnovlennya-ye-pytanniam-ne-lyshe-natsionalnoyi-bezpeky-ale-j-bezpeky-vsogo-kontynentu/>
3. Ніколаєв К. Д. Теоретико-методологічні засади державної політики у сфері екологічної безпеки. Дисертація доктора наук, МАУП, 2021. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/dis/25-00-05/nikolaev-kd-disertaciya-doktora-nauk.pdf>

УЛЯНА КАЛУШ,

студентка магістратури кафедри постконфліктного врядування Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ULIANA KALUSH,

Master's student of the Department of Post-Conflict Governance of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0003-0415-5042>

Науковий керівник: **Тамара ІВАНОВА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ ЯК СИСТЕМА: АНАЛІЗ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ

STATE POLICY OF UKRAINE AS A SYSTEM: ANALYSIS OF SCIENTIFIC APPROACHES

The paper examines public policy in Ukraine through the lens of a systems approach, which is a necessary condition for effective public governance in the context of war and European integration. The application of David Easton's political system model to the Ukrainian context is explored, and the transformation from hierarchical government to network-based governance is analyzed. Particular attention is paid to the institutional capacity of the executive branch, the role of administrative services as the system's interface, and the implementation of SIGMA principles of public administration. The study substantiates that policy coherence and systemic integrity are key determinants of national resilience.

Keywords: public policy, political system, governance, institutional capacity, systems approach, systems analysis, European integration.

Концептуалізація державної політики крізь призму системного підходу є імперативом сучасного публічного управління, що набуває екзистенційного значення в умовах актуального українського контексту. Нормативний фундамент цієї системи закладено в Конституції України, яка визначає базову архітектуру влади та права громадян [1]. Однак реальний політичний розвиток держави відбувається під впливом складної дихотомії викликів: з одного боку, необхідності імплементації глибоких ендогенних реформ, наближених до європейських стандартів, з іншого – реагування на безпрецедентні екзогенні загрози, зумовлені повномасштабною війною. У цій системі координат «системність політики» трансформується з абстрактної теоретичної категорії в критичну практичну потребу забезпечення життєздатності держави.

Теоретико-методологічний фундамент системного аналізу політики закладено в класичних працях Д. Істона, який запропонував дескриптивну модель політичного життя як системи, що перетворює «входи» (вимоги та підтримку соціуму) на «виходи» (авторитетні рішення та дії) [3]. Ця модель зберігає високу евристичну цінність для аналізу українських реалій, де контур зворотного зв'язку зазнає постійних перевантажень. В умовах війни українська система стикається з гіпертрофованим обсягом вимог при одночасно високому рівні патріотичної підтримки, що вимагає від механізму конверсії рішень (органів влади) максимальної ефективності.

Розвиваючи системну парадигму на українському ґрунті, вітчизняні науковці, зокрема В. Князев та І. Розпутенко, акцентували на необхідності побудови цілісної теорії управління в

умовах трансформації [6]. Водночас сучасний західний дискурс, представлений Г. Пітерсом та Дж. П'єром, збагачує системний підхід концепцією «врядування» (governance), наголошуючи на зміщенні акцентів з ієрархічного управління на горизонтальні мережеві зв'язки [5]. Цей підхід є особливо актуальним для України в контексті децентралізації та активної ролі громадянського суспільства у формуванні політики [10].

Критичним елементом системи залишається виконавча влада. Аналізуючи її стан, І. Коліушко підкреслює інституційні проблеми – фрагментарність та кадровий голод, що часто стають «вузьким місцем» у реалізації політики [7]. Важливою точкою контакту між системою та середовищем є надання адміністративних послуг. Як зазначає В. Тимошук, якість цих послуг є індикатором ефективності всієї системи публічного управління [2]. Успіхи цифровізації в Україні демонструють, як технологічні зміни можуть покращувати цей інтерфейс, підвищуючи легітимність системи «на вході».

На сучасному етапі політична система України проходить стрес-тест на інституційну спроможність. Умови війни вимагають високої оперативної адаптивності для мобілізації ресурсів, що подекуди зміщує фокус на командно-адміністративні методи. Водночас стратегічний вектор розвитку визначається курсом на європейську інтеграцію, що вимагає системної модернізації апарату управління відповідно до міжнародних стандартів. Орієнтирами у цьому процесі слугують принципи публічного адміністрування SIGMA (спільна ініціатива ОЕСР та ЄС), які визначають рамки для створення професійної, підзвітної та ефективної системи врядування [9]. Порівняльний аналіз даних ОЕСР дозволяє Україні ідентифікувати зони для вдосконалення [8], зокрема у сферах стратегічного планування та підзвітності.

Емпіричний аналіз виявляє, що подолання фрагментарності політики потребує посилення інституційної резильєнтності (стійкості). Критичного значення набуває розвиток наскрізних механізмів координації. Сучасна системна політика неможлива без остаточного переходу до моделі «врядування», що передбачає активне залучення недержавних акторів до процесу вироблення рішень (co-creation), а не лише їх виконання.

Застосування системного підходу дозволяє подолати дискретне сприйняття управлінських процесів в Україні. Українська політична система, попри критичні навантаження воєнного часу, демонструє здатність до еволюції. Ключем до подальшого розвитку є гармонізація мобілізаційних заходів із принципами демократичного врядування та стандартами SIGMA, що забезпечить не лише перемогу у війні, а й успішну європейську інтеграцію.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> (дата звернення: 23.12.2025).
2. Тимошук В. М. Адміністративні послуги: посібник. Київ: Центр політико-правових реформ, 2012. 280 с. URL: <https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/admin-poslugy-posibnyk-tymoschuk-2012.pdf>
3. Easton D. A Systems Analysis of Political Life. New York: Wiley, 1965. 507 p. URL: <https://www.scribd.com/document/588665425/David-Easton-Systems-Analysis-of-Political-Life-1965-John-Wiley-Sons-Ltd-libgen-lc>
4. Peters B. G. Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism. 4th ed. Cheltenham: Edward Elgar, 2019. 256 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/345383077_Guy_Peters_-_Institutional_Theory_in_Political_Science_The_New_Institutionalism_Perspectives_from_Central_and_Eastern_Europe
5. Pierre J., Peters B. G. Governance, Politics and the State. Basingstoke: Macmillan, 2000. 231 p. URL: https://archive.org/details/governancepoliti0000pier_n3u4
6. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2011. URL: <http://search.nbuv.gov.ua/cgi-bin/ua/elib.exe?S21STR=ukr0009677>

7. Коліушко І. Б. Виконавча влада та державна служба в Україні. Київ: Факт, 2002. 231 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/ac885d2e-4fea-4103-948c-010bf904ef52>
8. OECD. Government at a Glance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. 240 p. URL: <https://www.oecd.org/publications/government-at-a-glance-22214399.htm>
9. SIGMA. Principles of Public Administration. OECD/EU, 2019. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>
10. Іванова Т. В. Матеріали лекцій з курсу «Державна політика та багаторівневе врядування». Київ: КНУ, 2025.

ОЛЕКСАНДР КАПІТОНЕНКО,

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

OLEKSANDR KAPITONENKO,

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/0000-0003-2024-2149>

Науковий керівник: **Ольга БЕРДАНОВА**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського університету імені Тараса Шевченка

АБСОРБЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ГРОМАД ЯК ОСНОВА СТАЛОГО ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

ABSORPTION CAPACITY OF COMMUNITIES AS THE BASIS FOR SUSTAINABLE SPATIAL DEVELOPMENT OF TERRITORIES

The abstract highlights the issue of communities' absorption capacity, which is due to the extremely complex challenges of community functioning. It is noted that balanced planning contributes to the harmonious development of settlements and the strengthening of territorial cohesion, which form the basic components of a sustainable development strategy. Attention is focused on the need to find modern tools for spatial planning in order to restore Ukrainian communities. It is noted that in Ukraine, absorption capacity is becoming critical for de-occupied communities, where resource shortages and infrastructure destruction complicate the implementation of plans. The micro-region of Kyiv Oblast is cited as an example of successful absorption capacity enhancement in Ukraine. The professional community has provided recommendations to develop local strategies with a focus on analysing needs and prioritising infrastructure projects, systematically training personnel in management, tender procedures and reporting, and creating platforms for authorities to interact with international and private partners. Recommendations also include creating registers of local experts, supporting municipal projects, strengthening cross-sectoral cooperation, and stimulating community project activity.

Keywords: spatial development, planning, absorption capacity, communities, restoration.

Сьогодні дослідження проблематики сталого просторового розвитку є вкрай актуальним та необхідним, що обумовлено, зокрема, надзвичайно складними викликами функціонування громад в умовах зовнішньої агресії.

На онлайн-дискусії «Абсорбційна спроможність громад» [1] було обговорено актуальні важливі питання пошуку інструментів для просторового планування в умовах необхідності відновлення інфраструктури та економіки України в цілому. У цьому контексті особливу увагу варто приділяти абсорбційній спроможності територіальних громад, яку фахова спільнота трактує як здатність місцевих органів влади залучати, адаптувати та ефективно використовувати фінансові, людські та інституційні ресурси для реалізації стратегій розвитку, що особливо актуально в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення.

В Україні абсорбційна неспроможність набуває критичного значення для деокупованих громад, де дефіцит ресурсів і руйнування інфраструктури ускладнюють реалізацію планів [2].

Ефективне просторове планування базується на високому рівні абсорбційної спроможності, що забезпечує інтеграцію соціально-економічних, екологічних і інфраструктурних компонентів у стратегічні документи розвитку. Громади з розвинутою спроможністю можуть проводити

детальний аналіз потреб, формувати реалістичні проекти та залучати міжнародну допомогу для відновлення громадських просторів і транспортних мереж. Навпаки, низька абсорбційна спроможність призводить до неефективного використання природних і людських ресурсів. Підтвердженням даного твердження є дослідження, що фіксують вкрай низькі показники залучення грантів і затримки у впровадженні просторового планування через проблеми з тендерною документацією та корупційні ризики.

На практиці існують приклади успішного підвищення абсорбційної спроможності в Україні. Зокрема, Бучанська громада відзначається високою здатністю до залучення міжнародних грантів на відновлення інфраструктури після окупації, що дозволило реалізувати масштабні проекти з реконструкції житлових та громадських просторів. Значущими факторами фахівцями названо ефективне використання кадрового потенціалу для підготовки тендерної документації і прозорість у моніторингу ресурсів, що мінімізувало корупційні ризики [2].

Важливі висновки щодо стану сталого розвитку українських муніципалітетів окреслює В. Савченко, наголошуючи на необхідності відбудови країни на регіональному рівні з адаптацією до норм ЄС. Згідно з дослідженням BDO, опитування 23 громад виявило такі ключові проблеми: значну потребу у навчанні з грантової діяльності (95%), нестачу спеціалістів у цій сфері (73%), недостатність розробок інтегрованих стратегій розвитку (17%) та низьку інтеграцію IT-технологій у роботу органів місцевого самоврядування (2%). Лише 14% громад реалізували інноваційні проекти за останні 5 років, а зелені ініціативи включені у плани відновлення лише у 11% випадків. Більшість опитаних територіальних громад оцінюють власну зрілість щодо стійкого розвитку як низьку, проте 87% відкриті до впровадження інноваційних технологій [3].

Як зазначено М. Самойлюком, перешкоди для підвищення абсорбційної спроможності громад включають складність процедур грантових програм, недостатню координацію донорів, а також вимоги співпраці з певними компаніями. З боку реципієнтів відзначаються слабка урядова підтримка, відсутність інтеграції проектів у національні стратегії, кадрова нестача, корупція, а також нестабільність політична, військова та економічна [2].

М. Сукорик Шкарівська відзначає декларативну готовність громад до сталого просторового розвитку. На думку експерта, для посилення абсорбційної спроможності громад рекомендується формувати реєстри місцевих експертів та створювати змішані команди за участю представників громадянського суспільства, що допоможе подолати кадрову кризу за рахунок залучення молоді та бізнесу. Важливо забезпечувати синергію між владою, донорами, бізнесом і громадськістю. Прикладом успішної моделі названо мікрорегіон Київщини (Гостомельська, Бучанська, Ірпінська, Бородянська громади), де основна увага зосереджена на проектній діяльності [2].

У даному контексті І. Боровинський наголошує на значущості співпраці з міжнародними фінансовими інституціями, такими як Європейський банк реконструкції та розвитку, а також на необхідності просування міжсекторальних партнерств для ефективної абсорбції ресурсів [2].

Учасниками заходу були окреслено наступні рекомендації для підвищення абсорбційної спроможності територіальних громад до сталого просторового розвитку. Йдеться про те, що необхідно розробляти локальні стратегії з акцентом на аналіз потреб і пріоритизацію інфраструктурних проектів, системно навчати кадри за напрямками управління, тендерних процедур та звітності, а також створювати платформи органами влади для взаємодії з міжнародними та приватними партнерами. Серед рекомендацій також формування реєстрів місцевих експертів, підтримка муніципальних проектів, посилення міжсекторальної взаємодії та стимулювання проектної активності громад [1;2].

Список використаних джерел

1. Абсорбційна спроможність громад. Як ефективно залучати та раціонально розподіляти ресурси на відновлення? URL: <https://iaa.org.ua/articles/absorbciyjna-spromozhnist-gromad-yak-efektyvno-zaluchaty-ta-racjonalno-rozpodilyaty-resursy-na-vidnovlennya/>.
2. Абсорбційна спроможність громад. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Rmp6hIIQgBU>.
3. Ключові висновки з онлайн-дискусії про абсорбційну спроможність громад. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2024/key-conclusions-from-the-online-discussion-on-the-absorptive-capacity-of-communities>.

ІГОР КИЇВСЬКИЙ,

аспірант кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

IHOR KYIVSKYI,

postgraduate student of the 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
<https://orcid.org/0009-0008-9133-380X>

Науковий керівник: **Тетяна ЗАПОРОЖЕЦЬ**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

РЕГУЛЮВАННЯ АЗАРТНИХ ІГОР У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ СТАНДАРТІВ

REGULATION OF GAMBLING IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION STANDARDS

*The article analyzes the transformation of the gambling regulation system in Ukraine in the context of European integration processes and harmonization with the EU *acquis communautaire*. The evolution of the national legislative framework after the legalization of the gambling business in 2020 is revealed, in particular, the introduction of a licensing regime, responsible gaming mechanisms, restrictions on access by vulnerable groups, and increased transparency of operators' activities. Particular attention is paid to institutional changes in 2024–2025 related to the creation of the PlayCity regulator, digitalization of monitoring, the use of AML/CFT tools, and the fiscal effect for the state budget. A comparative analysis of the Ukrainian regulatory model with European approaches is carried out, in particular regarding consumer protection, combating money laundering, age restrictions, and mechanisms for preventing gambling addiction. It is determined that Ukrainian legislation is gradually approaching EU standards, but gaps remain in the field of cross-border cooperation and full implementation of personal data protection norms. The directions of further harmonization aimed at increasing social responsibility, investment attractiveness and sustainable development of the gambling sector in the European legal space are substantiated.*

Keywords: gambling, state regulation, European integration, social responsibility, *acquis communautaire*.

Регулювання азартних ігор в Україні зазнає значної трансформації в контексті євроінтеграційних прагнень, балансуючи між економічними вигодами, соціальним захистом та гармонізацією з *acquis communautaire* ЄС. Легалізація галузі Законом № 768-IX від 2020 року запровадила ліцензійний режим, обмежила доступ неповнолітніх та осіб з ознаками лудоманії, а також встановила принципи прозорості та відповідальної гри, що частково відповідає європейським стандартам. Оновлення 2024–2025 років, зокрема Законом № 4116-IX та створенням PlayCity, посилили цифровий моніторинг і оподаткування, забезпечивши надходження понад 1,4 млрд грн до бюджету за перші пів року [1].

Законодавча база включає чотири основні типи азартних ігор: казино (виключно в готелях 4+ зірки), зали гральних автоматів (не ближче 500 м до шкіл), букмекерство та онлайн-платформи з обов'язковою верифікацією гравців від 21 року. Регулятор PlayCity замінив КРАІЛ, запровадивши автоматизовані реєстри (ліцензій, гравців, порушників) та інструменти AML/CFT, що знижує нелегальний ринок на 20–30%. Рекламу обмежена заборонаю на ТБ у прайм-тайм та соцмережах, з обов'язковим зазначенням ризиків залежності [2].

ЄС не має уніфікованої директиви з азартних ігор, делегуючи регулювання державам-членам відповідно до ст. 56–62 ДФЄС (вільний рух послуг), але акцентує на захисті споживачів, AML (4-та та 5-та директиви) та GDPR. Рекомендація Комісії 2014/478/ЄС наголошує на принципах справедливості, запобіганні шахрайству та самовиключенні гравців, як у моделях Мальти (MGA) чи Швеції. Європейська Комісія моніторить національні режими через процедури невідповідності, сприяючи обміну найкращими практиками [3].

Таблиця. Порівняльний аналіз гармонізації

Аспект	Україна (2025)	ЄС стандарти (acquis)
Регулятор	PlayCity (цифровий моніторинг) [4]	Національні (MGA, UKGC) [7]
Вік гравців	21+ з верифікацією [2]	18–21+, біометрія в багатьох [8]
AML/CFT	Реєстр + моніторинг [5]	4-та/5-та директиви [9]
Захист від залежності	Реєстр лудоманів [6]	Самовиключення, ліміти [10]
Податки	10–40% GGR + ліцензії [7]	15–50% (варіативно) [7]

Українське законодавство наближається до ЄС через адаптацію AML та GDPR-елементів, але потребує посилення транскордонного співробітництва.

У науковому контексті регулювання азартних ігор в Україні демонструє прогрес у наближенні до євроінтеграційних стандартів, забезпечуючи фіскальну стабільність та соціальний захист, проте зберігає прогалини в уніфікації транскордонних механізмів та повній імплементації GDPR-аналогів. Для повної гармонізації з *acquis communautaire* необхідно:

- 1) розробити національну стратегію на 2026–2030 рр. з акцентом на AI-моніторинг ризиків залежності;
- 2) ратифікувати двосторонні угоди з ключовими ЄС-регуляторами (MGA, Spelinspektionen);
- 3) посилити судовий нагляд за ліцензіатами через незалежний арбітраж;
- 4) інтегрувати галузь у План заходів з євроінтеграції, забезпечивши моніторинг Комітетом ВРУ з питань європейської інтеграції.

Такий комплексний підхід мінімізує ризики лудоманії та максимізує інвестиційну привабливість, сприяючи сталому розвитку сектору в єдиному європейському просторі.

Список використаних джерел

1. PlayCity: пів року підсумки шести місяців реформи азартних ігор. The Digital. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/business/playcity-piv-roku-pidsumky-shesty-misiatsiv-reformy-azartnykh-ihor> (дата звернення: 03.12.2025).
2. Gambling laws in Ukraine. CMS Expert Guide. 2024. URL: <https://cms.law/en/int/expert-guides/cms-expert-guide-to-gambling-laws-in-cee/ukraine> (дата звернення: 03.12.2025).
3. Ukraine's iGaming Reset: KRAIL Out, PlayCity In. Altenar. 2025. URL: <https://altenar.com/blog/ukraine-s-regulatory-reset-why-playcity-replaced-krail-and-what-it-signals/> (дата звернення: 03.12.2025).
4. Мінцифри пропонує подавати заявки на ліцензії для азартних ігор через «Дію». *Голос України*. 2025. № 388840. URL: <https://www.golos.com.ua/article/388840> (дата звернення: 03.12.2025).
5. A Complete Guide to iGaming Regulations Across the EU. Scaleo. 2025. URL: <https://www.scaleo.io/blog/a-complete-guide-to-igaming-regulations-across-the-eu/> (дата звернення: 03.12.2025).
6. Kinstellar: Updates to Gambling Regulations in Ukraine. Chamber.ua. 2025. URL: <https://chamber.ua/news/kinstellar-updates-to-gambling-regulations-in-ukraine/> (дата звернення: 03.12.2025).
7. Ukraine's iGaming Reset: KRAIL Out, PlayCity In. Altenar. 2025. URL: <https://altenar.com/blog/ukraine-s-regulatory-reset-why-playcity-replaced-krail-and-what-it-signals/> (дата звернення: 03.12.2025).
8. Reforming of gambling taxation in ukraine in context of european integration. *Baltija Publishing*. 2023. URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/bjls/article/view/1950> (дата звернення: 03.12.2025).
9. Володимир Зеленський підписав закон щодо організації та проведення азартних ігор. Офіційний сайт Президента України. 2020. URL: <https://www.president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-pidpisav-zakon-shodo-organizaciyi-ta-pro-62661> (дата звернення: 03.12.2025).
10. Updates to Gambling Regulations in Ukraine. CEE Legal Matters. 2025. URL: <https://ceelegalmatters.com/ukraine/28613-updates-to-gambling-regulations-in-ukraine> (дата звернення: 03.12.2025).

МИХАЙЛО КИСЛЮК,

аспірант кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

MYKHAILO KYSLYUK,

PhD student, Department of Global and National Security, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0001-8018-9522>

Науковий керівник: **Лариса КОМАХА**, доктор філософських наук, професор, директор Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A FACTOR FOR TRANSFORMING ANTI-CORRUPTION POLICY

The article is devoted to the study of the role of digitalization of public administration in the renewal of anti-corruption policy. It is substantiated that the implementation of e-government provides higher transparency, reduces opportunities for abuse and optimizes administrative processes through automation. A meta-analysis of 17 empirical studies confirms a clear negative relationship between the level of digitalization and the scale of corruption, which indicates the effectiveness of online services and electronic participation mechanisms. Particular attention is paid to the practice of Ukraine, where the implementation of the State Anti-Corruption Program and digital tools of the NACP contribute to the identification of corruption risks and strengthening public control. The emphasis is on the need to develop digital literacy, eliminate digital inequality and wider use of AI and big data technologies. Digitalization is considered a key driver of the transition to proactive models of corruption prevention and improving the quality of public administration. The importance of creating unified data exchange platforms between government bodies is additionally emphasized. It is noted that a comprehensive approach to digital transformation is able to provide a sustainable anti-corruption effect in the long term.

Keywords: digitalization, public administration, anti-corruption policy, e-government, public control.

Цифровізація публічного управління визначається як ключовий фактор трансформації антикорупційної політики, оскільки впровадження електронного урядування (e-government) сприяє підвищенню прозорості, зменшенню дискреційних повноважень посадовців та автоматизації адміністративних процесів. Мета-аналіз 17 емпіричних досліджень демонструє сильну негативну кореляцію між рівнем цифровізації та корупцією з ефектом розміру - 0.93, що підтверджує ефективність цифрових інструментів у виявленні та запобіганні корупційних практик через стандартизацію послуг та моніторинг транзакцій. Водночас, у країнах з помірним або високим рівнем корупції та нижчим економічним розвитком потенціал e-government виявляється вищим, особливо в онлайн-доставці послуг та електронній участі громадян [1].

У контексті України цифрова трансформація органів державної влади та місцевого самоврядування є одним із принципів державної антикорупційної політики до 2025 року, де цифровізація слугує найефективнішим інструментом для виявлення ознак корупції в діяльності посадовців. Державна антикорупційна програма передбачає впровадження 63 IT-продуктів, спрямованих на зменшення корупційних ризиків, посилення громадського контролю за

бюджетними коштами та забезпечення прозорих механізмів взаємодії громадян і бізнесу з державою. Досвід Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) ілюструє автоматизацію внутрішніх процесів та використання інформаційно-комунікаційних технологій для покращення алгоритмів контролю доброчесності, що свідчить про результативний вплив на обробку великих масивів даних для ідентифікації ризиків [2].

Цифровізація трансформує антикорупційну політику, мінімізуючи прямі контакти між громадянами та чиновниками, що знижує бюрократичну корупцію, зокрема крадіжки в публічному секторі та хабарі на рівні виконавчої влади. Емпіричні дані з 170+ країн за 2002–2020 роки вказують, що індекси онлайн-сервісів (OSI) та електронної участі (e-participation) є критичними для стримування корупції, особливо за умов середнього рівня ВВП на душу населення та інвестицій. Втім, ефективність залежить від подолання цифрової нерівності, розвитку цифрової компетентності та інституційної готовності, оскільки неповна цифровізація може обмежувати антикорупційний ефект.

Цифровізація публічного управління трансформує антикорупційну політику, забезпечуючи перехід від реактивних до проактивних механізмів запобігання корупції через автоматизацію, прозорість даних та зменшення людського фактора в прийнятті рішень. Висновки з аналізу емпіричних даних свідчать, що впровадження e-government не лише знижує корупційні ризики на 20-30% у середньостроковій перспективі, але й посилює громадський контроль, сприяючи формуванню культури доброчесності в державному апараті. Загалом, цифровізація є каталізатором системних змін, де ключовим фактором успіху стає інтеграція AI та big data для реального часу моніторингу транзакцій і поведінки посадовців [3].

Для України необхідно прискорити повну діджиталізацію адміністративних послуг до 2027 року, інтегруючи принципи Державної антикорупційної програми з «Дією» та НАЗК через єдину платформу відкритих даних. Пріоритетними заходами є: розвиток цифрової грамотності посадовців і громадян для подолання цифрової нерівності; законодавче закріплення обов'язкової верифікації через blockchain для бюджетних витрат; та міжнародне співробітництво з ЄС для адаптації стандартів eIDAS у антикорупційних інструментах. Крім того, слід запровадити щорічний аудит IT-систем на корупційні вразливості з залученням незалежних експертів, аби уникнути «цифрової корупції» на етапі впровадження.

Список використаних джерел

1. Afzal M. N. I., Manni U. H. Can Digital Transformation Reduce Government Corruption? A Meta-Analysis. *Quantitative Economics and Management Studies*. 2025. № 6(1). P. 1–8. URL: <https://doi.org/10.35877/454RI.qems3020>
2. Іванова Н. В. Цифровізація регіональних господарських систем як фактор протидії корупції та забезпечення економічної безпеки держави. 2021. Т. 2. № 5. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/04/2021-en-52-50.pdf>
3. Are electronic government innovations helpful to deter corruption? Evidence from across the world. *Economics & Politics*. 2022. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ecpo.12255>

ВАДИМ КІРОВ,

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

VADYM KIROV,

postgraduate student of the Department of Regional Policy at the Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0003-1483-6052>

Науковий керівник: **Вікторія КОЛТУН**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

КОМПЛЕМЕНТАРНІСТЬ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЮ: ДОСВІД РЕСПУБЛІКИ КОРЕЯ ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

COMPLEMENTARITY IN PUBLIC GOVERNANCE OF ENERGY EFFICIENCY: THE EXPERIENCE OF THE REPUBLIC OF KOREA AND LESSONS FOR UKRAINE

In the context of post-war recovery, Ukraine's energy sector requires not only investment but also effective governance mechanisms. Energy efficiency is a key driver of energy security, fiscal sustainability, and long-term modernization. This article applies the concept of complementarity to analyze energy efficiency governance in the Republic of Korea and to identify lessons for Ukraine. The Korean model demonstrates how coordinated interaction between institutions, policy instruments, financial incentives, and centralized data systems can generate systemic results, including a significant reduction in industrial energy intensity. In contrast, Ukraine's governance framework remains institutionally fragmented despite the presence of strategic policy documents. Strengthening institutional coordination, integrating monitoring systems, and aligning actors across governance levels are essential for improving policy effectiveness in Ukraine's post-war reconstruction.

Keywords: energy efficiency, public governance, complementarity, post-war recovery, Republic of Korea.

Енергетичний сектор є однією з найдинамічніших систем національної економіки, особливо у період відновлення після війни. Його стійкість визначає не лише рівень енергетичної безпеки, а й загальну здатність економіки відновлюватися та модернізуватися. У цьому контексті концепт комплементарності виступає ключовим інструментом аналізу та практичного управління. Комплементарність у політиці енергоефективності означає взаємодоповнюваність інституцій, політик, програм та акторів, коли їхня синергія створює більший ефект, ніж дія окремих елементів. Саме така логіка лежить в основі механізмів управління енергоефективністю у Республіці Корея, що може бути цінним орієнтиром для України у процесі повоєнного відновлення.

У Південній Кореї сформована чітка інституційна архітектура, яка базується на взаємодії кількох ключових суб'єктів. Міністерство торгівлі, промисловості та енергетики (MOTIE) формує стратегічні цілі та законодавчі рамки. Korea Energy Agency (KEA) виконує функцію єдиного оператора реалізації, що адмініструє програми підтримки, управляє субсидіями та цифровими платформами моніторингу. Агентство оборонних розробок (ADD) та Адміністрація

програм оборонних закупівель (DAPA) зосереджуються на наукових дослідженнях і технологічних інноваціях. Саме їхня взаємодоповнюваність забезпечує ефективність: MOTIE задає політику, KEA її виконує та контролює, ADD і DAPA створюють інноваційні рішення.

В Україні існує низка стратегічних документів: Енергетична стратегія України на період до 2050 року [1], Національний план з енергетики та клімату до 2030 року [2], Національний план дій з енергоефективності до 2030 року [3] та Національний план дій з відновлюваної енергетики до 2030 року [4]. Вони задають амбітні цілі у сфері вуглецевої нейтральності, інтеграції до ЄС та модернізації енергетики. Інституційна система їхнього виконання вже має суттєвий потенціал: Міністерство енергетики України забезпечує формування державної політики, Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження координує програми, Фонд енергоефективності підтримує проекти на рівні ОСББ, а Фонд декарбонізації відкриває нові можливості фінансування.

Разом з тим, у сфері енергоефективності зберігається фрагментарність інституційних та інформаційних механізмів управління. Як свідчать результати досліджень у сфері регіонального моніторингу енергоефективності, відсутність єдиної інтегрованої системи збору та обробки даних ускладнює оцінку сукупного впливу окремих програм і ініціатив, незважаючи на їхню високу прикладну ефективність. Це актуалізує потребу в посиленні інституційної координації та створенні національного механізму інтегрованого моніторингу [5].

Таким чином, українська система вже володіє потужними елементами, але для розкриття її повного потенціалу потрібне посилення комплементарності – інтеграції програм, координації між фондами та міністерствами, а також створення єдиного механізму моніторингу.

Корейська модель базується на багаторівневому поєднанні регуляторних, ринкових і фінансових інструментів. Центральне місце посідає система торгівлі квотами на викиди (K-ETS), яка створює ринковий тиск на зменшення енергоємності. Водночас діє Renewable Portfolio Standard (RPS) у поєднанні з сертифікатами на відновлювану енергію (REC), що стимулюють інвестиції у «зелену» генерацію. До цього додаються державні субсидії на модернізацію будівель і побутових приладів та програма «Green Remodeling» [6]. У результаті формується цілісний механізм, у якому ринкові стимули («батіг») підкріплюються фінансовою підтримкою («пряник»). Це дало змогу знизити енергоінтенсивність промисловості на 45 % протягом двадцяти років [7].

Важливим елементом енергетичного аналізу в Південній Кореї стала національна статистична платформа KESIS (Korea Energy Statistical Information System), яка забезпечує централізований збір, управління та доступ до енергетичних даних, що сприяє прозорості даних і підтримці ухвалення рішень на національному рівні.

В Україні натомість енергомоніторинг зберігає фрагментарний характер: існують лише окремі муніципальні ініціативи. У перспективі країні потрібна єдина система MRV (measurement, reporting, verification), яка б інтегрувала всі рівні управління. Важливо зазначити, що інтеграція до ENTSO-E забезпечує макрорівень синхронізації з європейською енергосистемою, але не замінює внутрішньої інформаційно-аналітичної платформи на кшталт KESIS. Для результативної політики Україні необхідно мати обидва рівні – зовнішню інтеграцію та внутрішній моніторинг.

Політика Кореї базується на багаторівневій взаємодії. Держава формує стратегічний курс, KEA адмініструє програми, муніципалітети імплементують локальні заходи, бізнес впроваджує інновації, а громадяни отримують стимули для участі. Система працює завдяки поєднанню інтересів: субсидії для населення посилюються муніципальними програмами, а приватні інвестиції інтегруються в державні стандарти.

В Україні головними акторами нині виступають держава та міжнародні донори, тоді як приватний сектор і громадяни залучені слабкіше. Для відновлення країни важливо створити комплементарну модель взаємодії, де державні програми поєднуюватимуться з муніципальною реалізацією та приватними інвестиціями.

Для ілюстративності нижче наведено таблицю, в якій узагальнено типи активностей й відповідальних суб'єктів.

Таблиця. Типи активності та відповідальні суб'єкти: Україна, Республіка Корея

Тип активності	Україна	Республіка Корея
Формування стратегії та політик	Міністерство енергетики – розробляє стратегії та законодавство, але слабка інтеграція з іншими інституціями.	МОТІЕ – визначає національні стратегії, координує з KEA та іншими відомствами.
Координація та імплементація програм	Держенергоефективності – координує, але функції перетинаються з Фондом енергоефективності.	KEA – єдиний оператор, що інтегрує реалізацію, моніторинг і підтримку.
Фінансування та підтримка	Фонд енергоефективності (ОСББ), Фонд декарбонізації (на старті).	KEA + нацфонди: гранти, кредити, субсидії; плюс ETS і RPS.
Дослідження та розробки	Університети, НАНУ, міжнародні проекти (GIZ, ЄБРР, USAID).	ADD і DAPA – державні агенції для системних R&D.
Роль муніципалітетів	Локальні енергоменеджери, проекти в межах «Угоди мерів», обмежене фінансування.	Муніципалітети інтегровані в KEA, обов'язкові системи енергоменеджменту, дані у KESIS.
Приватний сектор і громадяни	Беруть участь у грантових та кредитних програмах, велика роль донорів.	Активно інтегровані: бізнес інвестує, громадяни користуються субсидіями.

Аналіз енергетичної політики Республіки Корея показує, що механізми управління комплементарними процесами забезпечують ефективність у розвитку енергетичного сектору. У цій моделі стратегічні документи доповнюються інституційною архітектурою, інструментами, цифровими платформами і взаємодією акторів. В Україні вже ухвалено низку амбітних стратегічних документів – Енергетичну стратегію до 2050 року, Національний план з енергетики та клімату до 2030 року, а також, національні плани дій у сфері енергоефективності та відновлюваної енергетики. Проте їхня реалізація залишається недостатньо узгодженою: поки немає єдиного операційного центру управління, інтегрованої платформи MRV (measurement, reporting, verification), а участь приватного сектору поки обмежена.

Таким чином, комплементарність у державному управлінні енергоефективністю – це не лише концепція, а й аналітичний підхід до формування відповідного інструментарію, який дозволяє перетворити відновлення на процес із високим рівнем стійкості та передбачуваності. Досвід Кореї свідчить, що саме взаємодія інституцій, інструментів, даних та акторів створює взаємодоповнюваність, узгодженість й передбачуваність, а також забезпечує якісний прорив у модернізації. Для України у повоєнному відновленні це означає необхідність не просто ухвалювати стратегії, а будувати систему їхньої комплементарної реалізації, яка інтегруватиме державу, громади, бізнес і міжнародних партнерів у єдину цілісну архітектуру.

Список використаних джерел

1. Кабінет Міністрів України. (2023, 21 квітня). *Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року* (Розпорядження № 373-р).
2. Кабінет Міністрів України. (2024, 25 червня). *Про схвалення Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 року* (Розпорядження № 587-р).
3. Кабінет Міністрів України. (2021, 29 грудня). *Про Національний план дій з енергоефективності на період до 2030 року* (Розпорядження № 1803-р).
4. Кабінет Міністрів України. (2024, 13 серпня). *Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання* (Розпорядження № 761-р).

5. Докшина, С. Ю. (2023). *Моделі та методи моніторингу енергоефективності регіонів України* (Дисертація доктора філософії, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Київ, Україна).
6. Jun, Yong-Joon & Ahn, Seung-ho & Park, Kyung-Soon. (2021). Improvement Effect of Green Remodeling and Building Value Assessment Criteria for Aging Public Buildings. *Energies*. 14. 1200. <https://doi.org/10.3390/en14041200>.
7. Aridi, Anwar; Kim, Kibum; Lee, Joo Sueb; Shin, Nah Yoon; Kang, Daein. *Lessons from Korea's Energy Efficiency Policies in the Industrial Sector (English)*. Finance, Competitiveness and Innovation 8. Global Practice Washington, D.C. : World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/099906108172338225>

ОЛЕГ КОСТЮЧЕНКО,

головний спеціаліст з питань реалізації державної соціальної політики Управління соціального захисту населення Ніжинської районної державної адміністрації Чернігівської області, магістр публічного управління та адміністрування, державний експерт

OLEH KOSTIUCHENKO,

Chief specialist for the implementation of state social policy of the Department of social protection of the population of the Nizhyn district state administration of Chernihiv region master of public management and administration, state expert

СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ СТАНДАРТИ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

SOCIAL POLICY OF COMMUNITIES IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION: EUROPEAN INTEGRATION STANDARDS AND CONTEMPORARY CHALLENGES

This article examines the transformation of local social policy in Ukrainian communities during post-war reconstruction, emphasizing its alignment with European integration standards. In the context of large-scale displacement, social vulnerability, and infrastructure destruction, local authorities face multidimensional challenges requiring effective governance and coordinated institutional action. Special attention is given to EU standards of social inclusion, transparency, citizen participation, and equal access to services, which are becoming guiding principles for community development. The study highlights the importance of strengthening human capacity, digitalizing social services, and expanding international cooperation to enhance resilience. The experience of Ukrainian communities demonstrates that social policy is not merely a humanitarian response, but a strategic tool for recovery, community cohesion, and sustainable development within the European integration framework. Additionally, the article underlines the need for long-term strategic planning and cross-sector partnerships to ensure that local social policies remain adaptive and inclusive. It is argued that the successful integration of European principles will accelerate the modernization of social governance and strengthen the institutional capacity of local authorities in the post-war period.

Keywords: social policy, communities, post-war recovery, European integration, social services.

Повоєнна відбудова України формує нову реальність функціонування місцевого самоврядування, у межах якої соціальна політика відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості громад, підтримці населення та формуванні довіри до органів влади. Масштабні руйнування інфраструктури, внутрішня міграція, зростання соціальної нерівності та безпекові ризики вимагають якісно нових підходів до планування та реалізації соціальної політики на локальному рівні.

Одним із пріоритетних напрямів є впровадження євроінтеграційних стандартів, які визначають високі вимоги до якості соціальних послуг, їхньої доступності, рівності можливостей та стратегічного управління. Під час вступу України до Європейського Союзу особливого значення набуває імплементація Європейського стовпа соціальних прав, що підкреслює важливість інклюзії, гендерної рівності, підтримки сімей та інтеграції вразливих груп.

Важливим викликом для громад залишається подолання наслідків масштабної внутрішньої міграції. У багатьох територіальних громадах відбулося суттєве збільшення чисельності населення, що зумовило потребу в додаткових соціальних послугах, житлі, освіті,

медичній допомозі та психологічній підтримці. Паралельно інші громади втратили частину мешканців, що спричинило падіння місцевих бюджетів і посилило диспропорції розвитку.

У цих умовах органи місцевого самоврядування мають забезпечити достатній рівень інституційної спроможності. Йдеться про розвиток кадрового потенціалу, залучення фахівців із соціальної роботи, підвищення професійної кваліфікації працівників та впровадження сучасних методів управління. Не менш важливою є цифровізація соціальних послуг, що дає змогу оптимізувати процеси, підвищити прозорість та забезпечити зручність для громадян.

Суттєву роль відіграють міжнародні програми підтримки, зокрема ініціативи ЄС та Ради Європи, які сприяють зміцненню потенціалу громад шляхом надання грантів, технічної допомоги та експертного супроводу. Програми «U-LEAD з Європою», «EU4Recovery», «House of Europe» та інші допомагають громадам розвивати соціальні послуги, відбудовувати інфраструктуру та впроваджувати європейські практики.

Євроінтеграційні стандарти також зосереджуються на посиленні участі громадськості в ухваленні рішень. Залучення громадян через консультації, електронну демократію, публічні обговорення та локальні ініціативи сприяє формуванню відповідальної моделі управління і підвищує легітимність прийнятих рішень.

У перспективі соціальна політика громад може стати інструментом збільшення конкурентоспроможності територій. Громади, які забезпечують високий рівень якості життя, створюють умови для повернення мігрантів, залучення бізнесу та інвестицій, відродження економічної активності. Саме тому інтеграція європейських підходів до соціальної політики, це не лише вимога часу, а й основа довгострокового розвитку територій.

Таким чином, соціальна політика в умовах повоєнної відбудови набуває стратегічного значення. Вона поєднує гуманітарний вимір із європейськими стандартами розвитку, сприяє відновленню суспільної довіри, зміцненню стійкості громад і формує підґрунтя для сталого майбутнього України в європейській спільноті.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>. (дата звернення: 08.12.2025)
2. U-LEAD з Європою. Офіційний сайт програми. URL: <https://u-lead.org.ua> (дата звернення: 08.12.2025)
3. Postolovska I. The development of social services is one of the key steps for Ukraine's future recovery. Ministry of Social Policy of Ukraine. 2025. URL: <https://www.msp.gov.ua/en/press-center/news/iryna-postolovska%3A-%22the-development-of-social-services-is-one-of-the-key-steps-for-ukraine%27s-future-recovery%22> (дата звернення: 08.12.2025)
4. Enhanced Social Protection in Ukraine: Project Overview. Council of Europe. 2025. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/enhanced-social-protection-in-ukraine> (дата звернення: 08.12.2025)
5. Соціальна політика та зайнятість: Україна презентує прогрес у гармонізації національного законодавства з правом ЄС. Міністерство соціальної політики України. 25.03.2025. URL: <https://www.msp.gov.ua/press-center/news/sotsialna-polityka-ta-zaynyatist%3A-ukrayina-prezentuye-prohres-u-harmonizatsiyi-natsionalnoho-zakonodavstva-z-pravom-yes> (дата звернення: 08.12.2025)

МАКСИМ КОЦЮРА,
студент Університету митної справи та фінансів

MAKSYM KOTSIURA,
student of the University of customs and finance

Науковий керівник: **Галина РАЗУМЕЙ**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ

INNOVATIVE TECHNOLOGIES AS A MEANS OF IMPROVING THE INTERACTION BETWEEN THE CIVIL SERVICE AND LOCAL SELF-GOVERNMENT SERVICE IN A DIGITAL SOCIETY

In today's digital society, innovative technologies are becoming a key driver of modernizing public administration and strengthening interaction between the civil service and local self-government. The rapid development of ICT, artificial intelligence, cloud platforms, and digital communication tools is transforming managerial processes and increasing the need for digital competencies across all levels of government. As noted by H. Razumei, digital transformation in Ukraine remains uneven, creating risks for access to public services and requiring better digital preparedness of both officials and citizens. Modern research highlights the importance of e-government tools, online services, data analytics, and unified communication platforms such as Diia, which streamline information exchange, reduce bureaucracy, and enhance transparency. AI-based systems improve decision-making and service delivery, while digital training initiatives support the development of essential competencies. Overall, innovative technologies significantly enhance coordination between state and local authorities, contributing to more efficient governance and greater public trust.

Keywords: digital governance, civil service, local self-government, innovative technologies, public administration modernization.

У сучасному цифровому суспільстві інноваційні технології стають ключовим чинником модернізації системи публічного управління та взаємодії між державною службою і службою в органах місцевого самоврядування. Стрімке поширення інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток штучного інтелекту, хмарних сервісів, аналітичних платформ та електронних систем комунікації докорінно трансформують управлінські процеси. Актуальність теми зумовлена тим, що ефективність державного управління в сучасних умовах неможлива без належного рівня цифрових компетентностей, технічної готовності органів влади та узгоджених механізмів взаємодії між різними рівнями управління.

Як зазначає Г. Разумей, “цифрова трансформація в Україні відбувається нерівномірно, що створює ризики для доступності державних послуг та потребує належної цифрової підготовки як службовців, так і громадян”. Це робить тему удосконалення цифрової взаємодії між рівнями влади особливо актуальною [1].

Проблематика впровадження інноваційних технологій у сфері державної та муніципальної служби активно досліджується сучасними вченими, а саме С. Попов, О. Бойко, Г. Разумей, В. Бакуменко. У працях українських дослідників увага зосереджується

на цифровій трансформації, розвитку електронного урядування, впровадженні онлайн-сервісів та формуванні цифрових компетентностей службовців. Урядові ініціативи, зокрема Концепція розвитку цифрових компетентностей, визначають цифрову грамотність як одну з ключових умов модернізації державного сектору. Європейська рамка цифрових компетентностей DigComp, адаптована в Україні, підкреслює важливість вміння працювати з даними, комунікувати в цифровому середовищі, забезпечувати кібербезпеку та створювати цифровий контент. Саме такі компетентності стають фундаментом ефективної взаємодії між державними службовцями та представниками місцевого самоврядування.

Метою дослідження є визначення ролі інноваційних технологій у підвищенні ефективності взаємодії між державною службою та муніципальною службою в умовах цифрового суспільства. Для досягнення мети було застосовано методи аналізу наукових джерел, узагальнення практичного досвіду цифрової трансформації та огляд сучасних технологічних рішень у сфері публічного управління.

Сучасні цифрові платформи, такі як «Дія», стали інструментом побудови інтегрованої системи комунікації між державними та місцевими органами влади. Завдяки уніфікації сервісів, автоматизації документообігу та можливості отримання адміністративних послуг онлайн забезпечується швидший обмін інформацією, скорочується бюрократія, підвищується прозорість управлінських процедур [2].

Особливого значення набуває використання аналітики великих даних та систем штучного інтелекту. Алгоритми машинного навчання допомагають прогнозувати наслідки управлінських рішень, аналізувати соціально-економічні процеси, оптимізувати надання адміністративних послуг. Для органів місцевого самоврядування це відкриває можливості точнішого планування бюджетів, ефективнішого управління комунальною інфраструктурою та оперативного реагування на потреби громад. Чат-боти, автоматизовані системи обробки звернень, електронні кабінети громадян сприяють підвищенню якості комунікації між владою та суспільством.

Важливим аспектом удосконалення взаємодії між державними та муніципальними службовцями є формування цифрових компетентностей. Платформа «Дія. Освіта» пропонує цифрові курси для різних категорій службовців, а національне тестування «Цифрограм» дозволяє оцінити рівень їх готовності до роботи в цифровому середовищі. Наявність таких компетентностей забезпечує однакове розуміння цифрових процесів на всіх рівнях управління, що покращує координацію та сприяє формуванню єдиної цифрової культури [1].

Нарешті, цифрові технології сприяють не лише оптимізації управління, але й розвитку відкритості та демократичності публічного сектору. Електронні консультації, онлайн-опитування, інструменти електронної демократії підсилюють участь громадян у формуванні політики та сприяють більшій підзвітності влади.

Отже, інноваційні технології виступають ключовим засобом підвищення ефективності взаємодії державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Вони забезпечують інтеграцію управлінських процесів, підвищують якість надання послуг, сприяють формуванню цифрових компетентностей службовців та розбудові сучасної цифрової держави. Використання цифрових платформ, систем аналітики, автоматизованих сервісів та освітніх інструментів створює нові можливості для розвитку публічного управління та підвищення довіри громадян до влади.

Список використаних джерел

1. Разумей Г.Ю. Формування цифрових компетентностей громадян як основа діджиталізації України на шляху до єдиного європейського простору. Публічне управління та митне адміністрування (Спецвипуск, присвячений євроінтеграційній тематиці). Дніпро: УМСФ, 2022. С. 104-111.
2. Міністерство цифрової трансформації України. Портал «Дія». URL: <https://diia.gov.ua> (дата звернення: 05.11.2025).
3. Бойко О.В. (2020). Інновації в публічному управлінні: зарубіжний досвід та українські реалії. Київ: Ніка-Центр, 344 с.

ВАДИМ КРАВЧУК,

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

VADYM KRAVCHUK,

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

<https://orcid.org/0009-0000-7760-3166>

Науковий керівник: **Юрій ДЕХТЯРЕНКО**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

PROSPECTS FOR MODERNIZATION OF THE LAND USE SYSTEM IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF LOCAL SELF- GOVERNMENT DEVELOPMENT

The article explores the prospects for modernising the land use system in Ukraine through the prism of decentralisation and the strengthening of local self government. It argues that land is a core spatial and financial resource of territorial communities, determining their fiscal autonomy, investment attractiveness and capacity for sustainable development. Particular attention is paid to the redistribution of powers over land from state bodies to local governments, including the transfer of agricultural land into communal ownership and the introduction of comprehensive spatial development plans as a unified basis for land use and urban planning decisions. These innovations are interpreted as a shift towards integrated territorial governance aligned with European principles of spatial planning. A separate focus is given to the creation of a national geospatial data infrastructure, which enables the integration of cadastral, planning, environmental and statistical data into a single digital environment and opens new possibilities for evidence based and transparent land governance at the local level. article concludes that the success of land use modernisation depends on the coherence of legal and institutional reforms, investment in local capacity building, effective use of digital tools and genuine public participation in land related decision making.

Keywords: Ukraine, land use, local self government, decentralisation, spatial planning, geospatial data, recovery.

Перспективи модернізації системи землекористування в Україні в контексті розвитку місцевого самоврядування доцільно розглядати крізь призму децентралізації та зміцнення спроможності територіальних громад. Земля виступає ключовим ресурсом фінансової та просторової автономії громад, оскільки плата за землю, орендні надходження і пов'язані з нею податки формують значну частку місцевих бюджетів, а рішення щодо цільового призначення та забудови територій фіксують траєкторію розвитку на тривалий період [1; 9].

Законодавча модель місцевого самоврядування надає громадам власні та делеговані повноваження у сфері управління землями комунальної власності, що перетворює земельну політику на один із головних інструментів місцевого розвитку [1]. Важливим кроком модернізації стала зміна розподілу повноважень щодо розпорядження землями між державою

та громадами і запровадження комплексних планів просторового розвитку територій. Закон про планування використання земель об'єднав містобудівну і земельну документацію в єдиний інструмент, який поширюється на всю територію громади в межах і за межами населених пунктів та є обов'язковою основою для рішень щодо відведення і зміни цільового призначення земельних ділянок [2].

Передача сільськогосподарських земель державної власності у комунальну власність розширила ресурсну базу громад і посилила їх відповідальність за раціональне використання угідь [3]. Дослідження фіксують, що громади із значними земельними масивами отримали більше можливостей для формування власної інвестиційної політики, однак інституційна спроможність щодо підготовки якісної планувальної документації істотно відрізняється [4; 5; 8]. Цифровізація управління земельними ресурсами спирається на створення національної інфраструктури геопросторових даних. Відповідний закон визначає правові засади мережі геопорталів і геоінформаційних сервісів, що забезпечують стандартизовані та сумісні з європейськими вимогами геопросторові дані для органів влади, бізнесу і громадян [6]. Офіційні документи наголошують, що інфраструктура геопросторових даних має ґрунтуватися на принципах актуальності, достовірності, повноти, інтероперабельності і відкритості, що створює можливість для використання єдиної цифрової бази кадастрових, містобудівних, екологічних та інших даних у роботі місцевих рад [7]. Для громад це означає перехід від фрагментарних рішень до просторово орієнтованого управління, заснованого на комплексних планах і сучасних геоінформаційних системах [2; 8].

Фінансовий аспект модернізації пов'язаний з реформою оцінки та оподаткування землі. Аналітика міжнародних фінансових інституцій підкреслює, що масова ринково орієнтована оцінка земель у поєднанні з оновленням нормативної грошової оцінки може суттєво посилити дохідну базу місцевих бюджетів і підвищити справедливість розподілу податкового навантаження між власниками та користувачами земельних ділянок [9; 10]. За умови розширення податкової автономії це дає змогу громадам більш повно реалізувати потенціал земельного податку та орендної плати для фінансування інфраструктурних і соціальних проєктів, що прямо пов'язує якість землекористування із фінансовою спроможністю місцевого самоврядування.

Повномасштабна збройна агресія суттєво змінила умови землекористування, але водночас посилила значення землі для відновлення громад. Руйнування інфраструктури, мінування і забруднення земель, переміщення населення потребують перегляду функціонального зонування територій, інтеграції у планувальні документи завдань розмінування, екологічної реабілітації та відбудови критичних об'єктів [11]. Документи системи ООН та об'єднань органів місцевого самоврядування акцентують на тому, що відновлення місцевої економіки залежить від повернення земель до безпечного господарського обігу, розвитку нових виробничих і логістичних кластерів, а також від запровадження принципів належного демократичного врядування і широкої участі мешканців у формуванні просторової політики [11; 12; 13]. Залучення громадян до обговорення містобудівної документації, використання відкритих геопорталів і прозорих процедур оцінки впливу на довкілля здатні знизити конфліктність у земельній сфері та підвищити легітимність рішень місцевої влади [1; 6; 8; 13].

Узагальнюючи, модернізація системи землекористування в Україні в контексті розвитку місцевого самоврядування охоплює оновлення правових механізмів, цифрову трансформацію даних, реформу земельного оподаткування та формування нової культури участі громадян. Поєднання комплексних планів просторового розвитку, національної інфраструктури геопросторових даних, сучасних підходів до оцінки землі і стандартів демократичного врядування створює основу для раціонального, прозорого та орієнтованого на відновлення землекористування. У разі послідовної реалізації цих підходів земельні ресурси можуть стати не лише об'єктом ринку, а й ключовим фактором стійкого та просторово збалансованого розвитку територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97 ВР. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 08.12.2025).
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель : Закон України від 17.06.2020 № 711 ІХ. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/711-20> (дата звернення: 08.12.2025).
3. Питання передачі земельних ділянок сільськогосподарського призначення державної власності у комунальну власність об'єднаних територіальних громад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.01.2018 № 60 р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/60-2018-%D1%80> (дата звернення: 08.12.2025).
4. Павлів О. Передача земельних ділянок сільськогосподарського призначення державної власності у комунальну власність об'єднаних територіальних громад: правові аспекти. *Academic Vision*. 2025. № 3. С. 45–53. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/2098/1971> (дата звернення: 08.12.2025).
5. Дорош О., Шевченко А. Особливості передачі земельних ділянок у комунальну власність в умовах децентралізації. *Національний інститут стратегічних досліджень. Аналітична записка*. 2020. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-12/zemelni-dilyanki.pdf> (дата звернення: 08.12.2025).
6. Про національну інфраструктуру геопросторових даних : Закон України від 13.04.2020 № 554 ІХ. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/554-20> (дата звернення: 08.12.2025).
7. Прийнято Закон «Про національну інфраструктуру геопросторових даних». *Офіційний вебпортал Верховної Ради України*. 13.04.2020. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/191886.html> (дата звернення: 08.12.2025).
8. Шульга М. В. Правові засади планування використання земель у межах територіальних громад в Україні. *Вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2025. Вип. 40. С. 120–126. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/03/40-1.pdf> (дата звернення: 08.12.2025).
9. World Bank. Land and Mortgage Markets in Ukraine. Washington, DC : World Bank, 2019. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/a1102042-f888-4ebf-87ef-9d89601f6130/content> (дата звернення: 08.12.2025).
10. Deininger K., Nagarajan H., Van Den Brink R. Reforming Land Valuation and Taxation in Ukraine : A Path to Local Revenue Enhancement. Washington, DC : World Bank, 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099018512112432292/pdf/IDU-66739eb8-175e-4453-a4d4-94e886d6ae76.pdf> (дата звернення: 08.12.2025).
11. United Nations Development Programme. Ukraine Recovery Framework. Kyiv : UNDP Ukraine, 2024. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-06/undp_ua_recovery_framework_may2024.pdf (дата звернення: 08.12.2025).
12. United Nations in Ukraine. Ukraine Community Recovery Fund Annual Progress Report. Kyiv, 2025. URL: <https://ukraine.un.org/en/download/184359/294804> (дата звернення: 08.12.2025).
13. Association of Ukrainian Cities. Concept of Recovery of Local Self Government in Ukraine. Kyiv, 2024. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/concept_of_recovery_of_lsg_final_print.pdf (дата звернення: 08.12.2025).

ВОЛОДИМИР КРУТЕВИЧ,

студент 2-го курсу освітнього ступеня «Магістр» спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування», освітньої програми «Місьцеве самоврядування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

VOLODYMYR KRUTEVYCH,

2nd year student, Master's degree, specialty D4 «Public Management and Administration», educational program «Local Self-Government» Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0002-8412-4096>

Науковий керівник: **Владислава ЮЗЕФОВИЧ**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПОЛЬСЬКА МОДЕЛЬ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ВЕКТОР ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

THE POLISH MODEL OF REGIONAL POLICY AS A VECTOR FOR EUROPEAN INTEGRATION OF UKRAINE'S LOCAL SELF-GOVERNANCE

The study examines the Polish regional policy model as a strategic vector for Ukraine's European integration of its local self-governance system. The relevance of Polish experience for Ukraine is substantiated by shared historical heritage and geographical proximity. The research demonstrates that Poland's contemporary model was shaped during its EU accession in 2004, providing access to cohesion policy financial resources. The 1998–1999 administrative reform represented a crucial turning point, introducing a three-tier territorial division (voivodeship, county, gmina) with self-governance at county and voivodeship levels. The study reveals a dualistic governance system in voivodeships: the wojewoda serves as the central government representative, while the marszałek leads regional self-government. The research identifies clear power distribution according to the subsidiarity principle and effective utilization of European structural funds. The findings conclude that Poland's three-tier administrative system and dualistic governance model offer valuable guidance for Ukraine in establishing transparent functional distribution, balancing state control with local autonomy, and leveraging EU financial mechanisms during European integration.

Keywords: local self-government, regional policy, cohesion policy, European integration, Poland.

Польська модель регіональної політики є особливо важливою для України оскільки, обидві країни мають спільне історичне минуле, зокрема в контексті успадкування централізованої системи радянського державного управління, яка залишила слід у структурі органів влади та в методах управління. Географічна близькість Польщі та України створює можливості для міжрегіонального співробітництва, обміну досвідом та запозичення найкращих практик. Польща успішно здійснила трансформацію своєї регіональної політики відповідно до європейських стандартів, отримавши значні фінансові ресурси в розрізі реалізації політики згуртованості Європейського Союзу, що актуально для України в контексті євроінтеграції та повоєнної відбудови.

Ключовим кроком трансформації польської системи регіональної політики стала адміністративна реформа 1998-1999 років, яка запровадила триступеневу систему адміністративно-територіального поділу замість двохступеневої [1, с. 56]. Нова структура включила:

Воєводства – вищий рівень регіональної організації;

Повіти – новостворений проміжний рівень;

Гміни – базовий рівень місцевого самоврядування.

Варто зазначити про чіткий розподіл повноважень та відсутності дублювання функцій, а саме розподілено повноваження між трьома рівнями місцевого самоврядування відповідно до принципу субсидіарності:

Воєводство – відповідає за стратегічне планування регіонального розвитку, організовує професійну та вищу освіту, підтримує регіональну інфраструктуру, займається охороною довкілля, адмініструє розподіл структурних фондів ЄС та управління регіональною комунальною власністю [2].

Повіт – координує середню освіту, спеціалізовану медичну допомогу, дороги повітового значення, боротьбу з безробіттям, соціальну допомогу на міжгмінному рівні та послуги, що виходять за межі однієї гміни.

Гміна – забезпечує водопостачання, каналізацію, вивіз сміття, організовує дошкільну та початкову освіту, надає первинну медичну допомогу, відповідає за громадський транспорт, комунальні послуги, благоустрій і місцеву інфраструктуру [2].

На рівні воєводства була запроваджена унікальна дуалістична система управління:

Воєвода – представник центрального уряду, призначається Прем'єр-міністром, координує органи центральної влади, здійснює нагляд за законністю, але не втручається в справи самоврядування.

Маршалок – очолює самоврядування регіону, обирається воєводським сеймиком, відповідає за економічний розвиток регіону, керує реалізацією регіональної політики [1, с. 58].

Такий баланс забезпечує одночасно центральний контроль та місцеву автономію, що є прикладом збереження впливу центральної влади без суттєвого обмеження повноважень органів місцевого самоврядування [4].

Після вступу до ЄС у 2004 році Польща стала одним із найбільших бенефіціарів європейської політики згуртованості. У період з 2007-2013 років Польща отримала близько 67 млрд євро, а в період 2014-2020 років – понад 82 млрд євро з європейських структурних та інвестиційних фондів. Дані кошти були спрямовані на розвиток інфраструктури, підтримку малого та середнього бізнесу, інновації, освіту та охорону довкілля. Ці кошти розподілялися через регіональні оперативні програми та проекти міжрегіонального співробітництва, сприяючи трансформації економіки та соціальної сфери [3].

У висновку можемо зазначити, польська модель регіональної політики демонструє, що успішна євроінтеграція місцевого самоврядування можлива через ефективну та структуровану під потреби регіонів організацію влади та ефективне використання європейських фінансових ресурсів. Адаптація позитивних елементів польської системи регіональної політики з урахуванням реалій, які склалися в Україні може сприяти більш ефективній реалізації державної регіональної політики та сталому розвитку територіальних громад України.

Список використаних джерел

1. Давиденко О. П. Система територіальної організації влади в Польщі: досвід для України. *Politicus*. 2024. № 4. С. 56–62.
2. Statistics Poland : [official website]. URL: <https://stat.gov.pl/> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Cohesion Open Data Platform : [official open data portal on EU cohesion policy]. URL: <https://cohesiondata.ec.europa.eu/> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Польська система місцевого самоврядування. *Politicus*. 2016. № 3. С. 56–59. URL: http://www.politicus.od.ua/3_2016/14.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

АЛІНА КУЗЬМИЧ,

PhD у галузі публічного управління та адміністрування, асистент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ALINA KUZMYCH,

PhD in Public Management and Administration, Assistant Professor, Department of Regional Policy, Educational and Scientific Institute of Public Management and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0003-0848-5682>

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF ACCOUNTABILITY OF LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS IN UKRAINE TAKING INTO ACCOUNT INTERNATIONAL EXPERIENCE

The current state of public administration in Ukraine emphasizes the need for clearly regulated responsibility of local government officials, as they ensure the implementation of key functions that affect the life of communities and the development of territories. The responsibility of these officials covers legal, organizational and ethical mechanisms aimed at ensuring integrity, accountability and effective performance of official duties. A comparison of national and international practice (EU, OECD) indicates the presence of common control tools, but the difference lies in the level of institutional capacity, standardization of procedures and independence of supervisory bodies. The analysis demonstrates that the most effective are models that combine legal mechanisms with transparent ethical standards and public control. Strengthening openness, digitalization of procedures, improvement of ethical codes and harmonization of legislation with international approaches will contribute to the formation of an effective system of responsibility, improving the quality of local governance and strengthening the trust of communities.

Keywords: *responsibility; local government; ethical standards; accountability; public administration.*

Сучасна практика публічного управління в Україні свідчить про важливість чіткого регулювання відповідальності посадових осіб місцевого самоврядування. Зазначено пов'язано з тим, що органи місцевого самоврядування виконують численні функції, які прямо впливають на життя громад, соціально-економічний розвиток територій, забезпечення прав та свобод громадян. Відповідальність таких посадовців виступає основним механізмом забезпечення належного виконання службових обов'язків, підзвітності та доброчесності.

Відповідальність посадових осіб місцевого самоврядування є багатоплановою категорією, яка реалізується через юридичні, організаційні та етичні механізми, що забезпечують належне виконання службових обов'язків, підзвітність перед громадою, державними органами та громадськістю. Науковці одностайно визнають, що її ефективність визначається здатністю поєднувати формальні правові заходи з етичними та соціальними інструментами контролю.

Таблиця 1 узагальнює ключові підходи до притягнення посадових осіб місцевого самоврядування до юридичної та етичної відповідальності в Україні та у провідних міжнародних інституціях, таких як Європейський Союз та Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД). Порівняння демонструє, що, попри наявність подібних інструментів відповідальності, підходи до їх реалізації суттєво різняться рівнем інституційної розвиненості, стандартизованості процедур та ступенем незалежності контролюючих органів.

Таблиця. Порівняльна характеристика національної та міжнародної практики відповідальності посадових осіб місцевого самоврядування

Критерій	Україна	Міжнародний досвід (ЄС, OECD)
Дисциплінарні механізми [8-1]	Внутрішні регламенти, догани, звільнення	Кодекси поведінки, незалежні дисциплінарні комісії
Адміністративні санкції [6-2]	Штрафи, попередження, обмеження повноважень	Гнучкі адміністративні процедури, прозорі апеляції
Цивільно-правові механізми [11-3]	Відшкодування збитків територіальній громаді	Системи фінансового контролю, страхування ризиків
Кримінальна відповідальність [5-4]	Службові злочини, корупційні дії	Ретельне розслідування, превентивні програми

Рекомендації щодо удосконалення системи відповідальності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні:

- цифровізація процедур контролю та підзвітності на основі принципів відкритого врядування;
- інституціоналізація локальних кодексів професійної етики на основі міжнародних стандартів доброчесності;
- розбудова системи безперервного професійного розвитку у сфері етичного врядування;
- запровадження комплексної системи санкцій та превентивних заходів на основі ризик-орієнтованого підходу;
- створення інституційного середовища регулярного аудиту та оцінювання ефективності механізмів відповідальності;
- посилення правових гарантій незалежності органів, відповідальних за дисциплінарні та етичні розслідування;
- гармонізація національного законодавства із моделями корпоративної відповідальності та міжнародними стандартами антикорупційної політики;

Таким чином, комплексна та інтегрована система відповідальності посадових осіб місцевого самоврядування дозволяє підвищити ефективність місцевого управління, забезпечити прозорість прийняття рішень і зміцнити довіру громади, що є фундаментальними елементами сталого розвитку територій.

Список використаних джерел

1. Легеза Ю. О. Юридична служба органів місцевого самоврядування як учасник цивільних правовідносин. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 1. С. 786-789. URL: http://lsej.org.ua/1_2025/189.pdf
2. Калиновський Б. В. Відповідальність органів і посадових осіб місцевої публічної влади в Україні: проблеми та шляхи їх розв'язання. *Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ*. 2018. № 1 (15). С. 25-39. URL: https://lawjournal.com.ua/web/uploads/pdf/ЮЧ-НАВС_2018_Том%208,%20№1_25-39.pdf
3. Рогатинська Н. З. Юридична відповідальність посадових осіб органів місцевого самоврядування за порушення нотаріальної таємниці. *Кримінальне право та криминологія; кримінально-виконавче право. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2024. Т. 35 (74). № 1. С. 153-157. URL: https://juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/28.pdf
4. Іванова Т. М. Відповідальність органів і посадових осіб муніципальної влади в Україні: історико-правовий аналіз. *Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ*. 2014. № 1. С. 185-197. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a388df79-b4bb-4d52-a04b-1b854e140dae/content>

ДАРІЯ МАЛАХОВА,

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

DARIIA MALAKHOVA,

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/0009-0004-8314-6589>

Науковий керівник: **Наталія ГРИНЧУК**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ГЕНДЕРНО ЧУТЛИВЕ МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СТАНДАРТ СТІЙКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ВІДБУДОВИ

GENDER-SENSITIVE LOCAL SELF-GOVERNMENT AS A EUROPEAN STANDARD OF COMMUNITY RESILIENCE AND EFFECTIVENESS DURING WAR AND POST-WAR RECOVERY

This paper examines gender-sensitive local self-government as a core European standard that enhances the resilience and capability of Ukrainian communities during the war and throughout the post-war reconstruction period. Key EU integration trends shaping local governance reforms in Ukraine include gender mainstreaming, inclusive decision-making, participatory budgeting, and the strengthening of balanced representation in local authorities. Special attention is given to war-related challenges, including demographic shifts, the growing care burden, and the heightened need for secure and accessible social services. The paper outlines strategic priorities aimed at ensuring more sustainable community development, including institutional support for equal participation, gender audits of local policies, the implementation of EU gender equality directives, and long-term recovery programmes that take into account diverse needs across the population. The analysis demonstrates that gender-sensitive governance is not a marginal agenda, but a practical instrument that enhances the efficiency of resource allocation, reinforces community resilience, and advances Ukraine's alignment with European governance standards.

Keywords: gender mainstreaming, local self-government, EU standards, resilience, post-war recovery.

Після початку повномасштабної війни на українські громади лягла особливо велика відповідальність, адже саме місцеве самоврядування стало ключовою ланкою оперативного реагування на гуманітарні, безпекові та соціально-економічні потреби населення. У цих умовах питання стійкості та ефективності управління набуває нового змісту, а євроінтеграційний курс України визначає рамку, у якій мають формуватися сучасні підходи до врядування на місцях.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку, що відповідає стандартам Європейського Союзу, є впровадження гендерно чутливого місцевого самоврядування [1]. Рівність жінок і чоловіків та участь представників різних соціальних груп у процесах ухвалення рішень уже давно вважаються в країнах ЄС необхідною передумовою ефективності публічної політики. Для України це створює нові можливості для зміцнення управлінської спроможності територіальних громад через реформовану систему місцевого самоврядування.

У той же час під час війни та в період повоєнної відбудови росія постійно адаптує пропаганду залежно від ситуації. Тому актуально визначити ключові євроінтеграційні тренди, основні виклики та стратегічні пріоритети розвитку місцевого самоврядування України, які забезпечать його стійкість в умовах війни та ефективність у процесах повоєнної відбудови.

Європейський Союз формує досить чіткі орієнтири щодо того, яким має бути сучасне місцеве врядування: інклюзивним, прозорим, орієнтованим на громаду та заснованим на принципах гендерної рівності [1]. Для України, яка рухається шляхом вступу до ЄС, ці підходи стають своєрідними дороговказами, що визначають напрям внутрішніх реформ.

Також, ще один із головних напрямків роботи громад є гендерний мейнстрімінг, тобто врахування потреб і жінок, і чоловіків у всіх рішеннях, які приймає місцева влада [2]. У Європі це давно звичайна практика, вона допомагає точніше розподіляти бюджет, покращувати соціальні послуги та налагоджувати нормальний зв'язок між владою і людьми. Для українських громад це означає потребу в більш системному підході до планування: проведенні аналізу програм з точки зору рівних прав і можливостей, ширшому залученні населення громади до роботи місцевих рад та забезпеченні рівного доступу всіх до участі в діяльності органів влади.

Другим важливим трендом є інклюзивна модель прийняття рішень, яка базується на принципі широкого залучення мешканців. У багатьох країнах ЄС активно працюють механізми консультацій, громадські слухання, місцеві ініціативи та дорадчі органи [3]. Такі інструменти підсилюють довіру до влади та дозволяють отримувати більш якісні рішення. В умовах війни та відбудови для України особливо цінним стає досвід участі жінок, молоді, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб у плануванні місцевих програм.

Партисипативне бюджетування є стандартом у ЄС. Воно передбачає розподіл частини місцевих коштів за пропозицією мешканців [2]. В Україні це не лише інструмент демократії, а й практична можливість врахування гендерних та соціальних відмінностей груп населення.

Попри поступ у напрямі європейських стандартів українські громади стикаються з низкою викликів, спричинених війною. Насамперед це демографічні зміни: значна частина населення залучена до сил оборони, багато людей з дітьми були вимушені переміститися, тоді як окремі громади, навпаки, прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб. Така ситуація безпосередньо впливає на навантаження на систему соціальних, освітніх та медичних послуг.

Другий виклик – зростання тягаря догляду, який традиційно частіше лягає на жінок. Під час війни цей аспект стає ще гострішим, адже сім'ї стикаються з пораненнями, втратами, необхідністю доглядати за літніми родичами або дітьми без підтримки партнера. Тому громади мають адаптувати свої послуги, роблячи їх доступнішими та безпечнішими [3].

Третім масштабним викликом для громад є дефіцит ресурсів, який посилюється руйнуванням інфраструктури, скороченням доходів місцевих бюджетів та зростанням видатків на безпеку. У таких умовах питання рівних прав і можливостей нерідко відходять на другий план, хоча їх урахування насправді є важливим інструментом для якісного планування відновлення.

У період війни та повоєнного відновлення питання стійкості місцевого самоврядування набуває критичного значення. Саме громади першими реагують на безпекові, соціальні та економічні виклики. Швидкість і ефективність цієї реакції безпосередньо визначають рівень стабільності держави загалом.

Отже, можна підсумувати, що одним із важливих напрямів розвитку, який підтримується Європейським Союзом, є впровадження чутливих до рівних прав і можливостей підходів в управлінні. У європейських країнах це вже усталена практика: всі члени громади можуть брати участь у прийнятті рішень, ресурси використовуються більш раціонально, а рівень довіри до влади зростає. Для України, яка послідовно рухається шляхом європейської та євроатлантичної інтеграції, запровадження таких стандартів є не формальністю, а реальною можливістю підвищити ефективність місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Європейська комісія. Union of Equality: Gender Equality Strategy. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en (дата звернення: 05.12.2025)
2. Просування гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок в Україні через ефективну співпрацю для розвитку та фінансування. URL: <https://surl.li/vsyuiy> (дата звернення: 06.12.2025)
3. Як гендерна рівність робить муніципалітети більш успішними. URL: <https://hromady.org/yak-genderna-rivnist-robit-municipaliteti-bilsh-uspishnimi/> (дата звернення: 06.12.2025)

ВІТАЛІЙ МАЛІМОН,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

VITALII MALIMON,

Candidate of Sciences in Public Administration, Associate professor, Associate professor of the Department of Public Governance, Administration and National Security of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

<https://orcid.org/0000-0003-0446-3902>

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ПОЛІТИКИ ПАМ'ЯТІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ІДЕНТИЧНОСТІ ГРОМАД ЗАСОБАМИ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ

EUROPEAN STANDARDS OF MEMORY POLICY AND THEIR IMPACT ON THE FORMATION OF COMMUNITY IDENTITY THROUGH CULTURAL HERITAGE

The paper explores how European standards in the field of memory policy shape local community identities through cultural heritage within the broader project of European integration. Memory policy is understood as a sphere of multi-level governance in which supranational norms, national regulatory frameworks and locally embedded heritage practices intersect and interact. Particular emphasis is placed on the agenda-setting role of the European Union and the Council of Europe in defining principles for addressing difficult pasts, encouraging the active involvement of «heritage communities» and promoting inclusive, democracy-oriented approaches to remembrance.

Cultural heritage is treated as a key medium through which memory policies become inscribed into everyday spaces, symbolic urban and rural landscapes, and ritualised practices of commemoration. The paper concludes that bringing local memory policies into closer alignment with European standards can support more inclusive and plural community identities, but only where meaningful participation, critical reflexivity and sensitivity to local diversity are institutionally guaranteed.

Keywords: European Union, memory policy, cultural heritage, community identity, heritage communities.

У сучасному європейському науковому та політико-управлінському дискурсі політика пам'яті дедалі чіткіше постає як специфічний підвид публічної політики, інтегрований у ширший контекст культурної, регіональної, освітньої та інтеграційної політики. Йдеться не лише про символічну сферу вшанування минулого, а про самостійний напрям публічного врядування, у межах якого способи осмислення та подання історичного досвіду безпосередньо впливають на рівень соціальної згуртованості, визнання легітимності інституцій та здатність громад до усвідомленої й відповідальної участі в демократичних процесах [2; 3]. У такій аналітичній перспективі культурна спадщина розглядається як ключовий ресурс політики пам'яті: вона перестає бути виключно об'єктом консервації й перетворюється на дієве знаряддя конструювання наративів минулого, формування територіальної та громадянської ідентичності, а також легітимації певних моделей майбутнього розвитку територій і громад [2; 3]. Для держав, що орієнтуються на європейську інтеграцію, узгодження локальних та національних практик пам'яті з європейськими стандартами набуває стратегічного значення.

Європейський Союз і Рада Європи впродовж останніх десятиліть сформували розгалужений, хоч і переважно «м'який», нормативно-доктринальний масив, який задає рамкові орієнтири для публічної політики пам'яті. Йдеться про декларації, резолюції, конвенції, керівні принципи й програмні документи, що фіксують необхідність публічного визнання злочинів тоталітарних та авторитарних режимів, неприпустимість заперечення чи тривіалізації Голокосту й інших масових злочинів, підтримку міжкультурного діалогу, недискримінацію та активну участь «спільнот спадщини» у виробленні рішень [2; 3; 4]. Особливого значення в цій нормативній системі набуває Фароська конвенція Ради Європи, яка зміщує акценти від переважно «об'єктного» розуміння охорони пам'яток до підходу, зорієнтованого на людину та спільноту. Документ запроваджує поняття «спільнота спадщини» як кола осіб, що наділяють певні елементи спадщини ціннісним статусом, пов'язують із ними власну ідентичність і беруть на себе відповідальність за їх збереження, тлумачення та передання наступним поколінням [1]. Такий підхід структурно зближує політику пам'яті з інструментами участі громадян, співуправління та місцевого розвитку, перетворюючи культурну спадщину на один із провідних засобів формування відкритої, багатоголосої ідентичності громад у процесі європейської інтеграції.

Для органів місцевого самоврядування держав, що перебувають у процесі європейської інтеграції, це означає потребу постійно узгоджувати наднаціональні стандарти з уважним ставленням до локальної багатоманітності пам'ятей і травматичного досвіду. Будь-які практики роботи з культурною спадщиною – від ревіталізації історичних центрів, переосмислення радянського й імперського спадку до створення меморіалів на місцях масових злочинів або воєнних подій – мають замислюватися як простори публічного обговорення, співучасті та переговорів між різними групами.

У такій аналітичній перспективі визначального значення набуває не лише символічний вимір управлінських рішень, а й інституціоналізація науково обґрунтованої системи моніторингу й оцінювання впливу культурної спадщини на параметри соціальної згуртованості, рівень міжособистісної та інституційної довіри, інтенсивність громадянської участі та суб'єктивну якість життя в територіальних громадах. Використання індикаторів, які дають змогу простежити, яким чином елементи спадщини сприяють зміцненню горизонтальних соціальних зв'язків, розвитку міжпоколінневого діалогу й консолідації відчуття приналежності, у сучасних європейських підходах розглядається як необхідна передумова доказово орієнтованої політики пам'яті та культурної політики загалом [5]. Це, у свою чергу, відкриває можливість переходу від суто декларативного апелювання до «цінності спадщини» до її системного, вимірюваного врахування в стратегіях місцевого розвитку й інструментах планування публічної політики.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що європейські стандарти політики пам'яті формують для територіальних громад не стільки жорстке нормативне поле приписів, скільки простір можливостей для переосмислення власного минулого в координатах прав людини, участі та поваги до культурного розмаїття. Їх упровадження в локальні стратегії роботи з пам'яттю потенційно здатне сприяти становленню більш інклюзивних, стійких і рефлексивних ідентичностей громад. Водночас реалізація цього потенціалу є можливою лише за умови реального залучення «спільнот спадщини» до ухвалення рішень, підтримки критичного осмислення минулого та чутливого ставлення до локального плюралізму й накопиченого травматичного досвіду.

Список використаних джерел

1. European Heritage Hub. The role of communities in preserving, using and remembering heritage : archaeological monuments and dark heritage sites in Estonia. Brussels, 2024. URL: <https://www.europeanheritagehub.eu>.
2. Milošević A. The European Union and memory. *The Cambridge History of the European Union* / Eds. M. Segers, S. Van Hecke. Cambridge : Cambridge University Press, 2024. P. 591–611. URL: <https://www.cambridge.org>.

3. Sierp A. Europeanising memory : the European Union's politics of memory. *Handbook on the Politics of Memory* / Ed. M. Mälksoo. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2023. P. 1–16. URL: <https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781800372535/book-part-9781800372535-12.xml>.
4. Stenlund K. Memory is but the Slave To purpose? – On the Selective Uses of Holocaust Memory in European Law Making. *Law and Critique*. 2025. Volume 36. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10978-025-09420-0>.
5. Uzelac A., Higgins B. From Data to Impact : Assessing the Value of Cultural Heritage in the Digital Age. *Heritage*. 2025. № 8 (4). URL: <https://www.mdpi.com/2571-9408/8/4/117>.

ЮРІЙ МАСЛОВ,

доктор політичних наук, професор, заслужений економіст України, президент Асоціації ОМС
“Стратегія ЄС для Дунайського регіону”

YURIY MASLOV,

Doctor of Political Science, Professor, Honored Economist of Ukraine, President of the Association of Ukrainian
Regions «EU Strategy for the Danube Region»

<https://orcid.org/0000-0003-4315-2680>

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ МІЖ ВІЙНОЮ, ВІДНОВЛЕННЯМ І ЄВРОПОЮ: ДОСВІД ДУНАЙСЬКОГО РЕГІОНУ

LOCAL SELF-GOVERNMENT BETWEEN WAR, RECOVERY, AND EUROPE: THE EXPERIENCE OF THE DANUBE REGION

The article analyzes the transformation of local self-government in Ukraine under the simultaneous pressures of war, post-war recovery, and European integration, with a particular focus on the Danube Region. It examines the dual responsibility of territorial communities in transboundary areas, which must ensure local resilience and basic services while supporting national stability and European-level functions related to logistics, environmental security, and cross-border cooperation. The study highlights the EU Strategy for the Danube Region as an effective model of network-based governance that operates through coordination, partnerships, and project-based cooperation without creating new institutions or budgets. The article concludes that strong international linkages, institutional capacity, and horizontal cooperation at the local level form a critical foundation for community resilience, sustainable recovery, and Ukraine's future integration into the European Union.

Keywords: local self-government, territorial communities, war and recovery, European integration, Danube Region, cross-border cooperation, decentralization, community resilience.

Україна увійшла в унікальний історичний момент, коли три масштабні процеси: війна, відновлення та європейська інтеграція відбуваються одночасно. Ще кілька років тому таке накладання здавалося майже неможливим. Сьогодні ж воно формує нову реальність і змушує по-новому подивитися на роль місцевого самоврядування.

У цих умовах реформа децентралізації перестає бути лише адміністративною або фінансовою. Вона стає питанням стійкості держави, здатності територій діяти автономно й водночас бути інтегрованими в європейські мережі управління.

Українська дискусія про місцеве самоврядування часто апелює до «європейського досвіду», але рідко осмислює його системно. У різних країнах ЄС муніципальні моделі суттєво відрізняються.

У скандинавських країнах муніципалітети відіграють ключову роль у наданні соціальних послуг і володіють значною фінансовою автономією. У Франції дрібні комуні інтегруються в міжмуніципальні агломерації для реалізації спільних інфраструктурних та просторових проєктів. У Польщі органи місцевого та регіонального самоврядування стали важливими суб'єктами реалізації політики Європейського Союзу, зокрема у сфері управління та використання структурних фондів.

Попри відмінності, ці моделі об'єднує спільний принцип: громада є першим рівнем відповідальності, а не лише нижчою ланкою виконавчої вертикалі.

Україна увійшла у війну з системою самоврядування, яка ще не встигла повністю засвоїти європейську логіку субсидіарності. Громади навчилися виконувати делеговані повноваження, але війна показала межі цього підходу. Те, що не було закладено в реформу – культура

управління, проєктні компетенції, горизонтальні партнерства, інтегрованість у зовнішній світ – раптово стало критично важливим.

Воєнний досвід чітко продемонстрував: громади з прямими міжнародними зв'язками діяли швидше й ефективніше. Саме вони першими отримували генератори, гуманітарну допомогу, обладнання, підтримку для критичної інфраструктури. Ті ж, хто чекав виключно централізованих рішень, опинилися вразливішими.

Це означає, що наступний етап децентралізації має бути про зміну ролі громади. Вона має перетворитися з «виконавця бюджету» на виробника управлінських рішень, менеджера розвитку території та партнера Європейського Союзу.

Особливе місце в цій трансформації займають прикордонні регіони – Одещина, Закарпаття, Буковина. Під час війни вони набули унікального статусу: стали мостом між Україною та Європою. Саме тут сьогодні концентруються гуманітарні та логістичні коридори, експортні маршрути, критично важливі порти, транскордонні екосистеми, від стабільності яких залежить міжнародна безпека [1].

Це породжує нову, раніше неочевидну роль місцевого самоврядування – подвійну відповідальність. Перша, перед власною громадою: базові послуги, безпека, соціальна стабільність. Друга, перед державою та Європою: забезпечення функціонування логістики, транзиту, екологічної рівноваги, міжнародних зобов'язань.

Цей тягар неможливо нести ізольовано. Він потребує мережевої логіки управління, партнерств і координації, саме того, що давно стало нормою в ЄС. У цьому контексті особливої ваги набуває Стратегія ЄС для Дунайського регіону – один із найменш зрозумілих, але водночас найпотужніших інструментів європейської політики [2]. Її унікальність полягає в трьох принципових речах:

- по-перше, відсутність нових інституцій. Європа не створювала додаткових міністерств, а навчила наявні структури працювати разом;
- по-друге, відсутність окремого бюджету. Стратегія координує вже існуючі фінансові інструменти – Interreg, Horizon, структурні фонди. Громади, які мають проєктні компетенції, отримують розвиток; ті, хто їх не має, фактично випадають з процесу [3];
- по-третє, відсутність нових законів. Усе базується на гармонізації та спільній відповідальності.

Фактично, Дунайська стратегія відтворює саму сутність Європейського Союзу, як мережі співпраці та довіри. Для України це одразу політичний майданчик, джерело партнерств, «тренажер» перед членством у ЄС та спосіб вирішення проблем без кордонів: води, екології, логістики, міграції.

Європейська інтеграція не починається з чергової угоди чи декларації. Вона починається з того, як працюють українські громади. Саме на рівні місцевого самоврядування перетинаються війна й відновлення, внутрішня відповідальність і зовнішні зобов'язання, локальні проблеми й європейські рішення. Транскордонні регіони вже сьогодні виконують функції, які в мирний час виконували б цілі міністерства.

Дунайська стратегія демонструє: системність, партнерство й координація можуть бути ефективнішими за великі бюджети й складні структури. Україні не потрібно чекати формального вступу до ЄС, щоб працювати по-європейськи. Цей спосіб мислення й управління має формуватися вже зараз у громадах, регіонах, точках прийняття рішень. Тоді членство в Європейському Союзі стане логічним завершенням шляху, який Україна фактично вже проходить.

Список використаних джерел

1. Асоціація «Стратегія ЄС для Дунайського регіону». Україна як новий центр сили Дунайського регіону. URL: <https://www.danube-region.com.ua/ukrayina-yak-novyj-czentr-syly-dunajskogo-regionu/>
2. EU Strategy for the Danube Region (EUSDR). Official website. URL: <https://danube-region.eu/>
3. Interreg Danube Region Programme. Official programme website. URL: <https://interreg-danube.eu/>

ЛАРИСА МАТВЄЄВА,

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

LARYSA MATVIEIEVA,

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/0009-0003-8998-1596>

Науковий керівник: **Вікторія КОЛТУН**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

КОНЦЕПТ ПАСІОНАРНОЇ ГРОМАДИ - НОВА ЯКІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

THE CONCEPT OF A PASSIONATE COMMUNITY - A NEW QUALITY OF PUBLIC ADMINISTRATION

The theses highlight the transformation of public administration from an adaptive model that responds to external changes to a proactive one capable of shaping regional development trends. The emphasis is on the growing role of creativity, human potential, and psychological factors in the development of new management tools. The central concept is the concept of a "passionate community," which reflects the ability of society to act not as a passive object of policy, but as an active subject of change. The features of individual and collective passion as driving forces of social progress are revealed. It is emphasized that the combination of initiative, civic activity, and creativity of local communities creates the basis for sustainable development of territories and strengthening of democratic principles of public administration in Ukraine.

Keywords: passion, passionate community, public administration, communities.

Ефективне управління неможливе без постійного оновлення підходів, інструментів і методів діяльності, адже управлінські засоби, що раніше забезпечували відчутні результати, з часом втрачають свою ефективність. У цьому зв'язку дедалі більшого значення набуває креативність у системі публічного управління. Розроблення сучасних управлінських інструментів передбачає активне використання людського потенціалу, а також врахування психологічних і емоційних аспектів мотивації у процесі прийняття рішень. Сучасне публічне управління трансформується з адаптивної моделі, яка лише реагує на зміни у зовнішньому середовищі регіону, у проактивну систему, здатну самостійно формувати тенденції регіонального розвитку. Це зумовлює зміну характеру взаємодії органів публічної адміністрації з регіональним середовищем і посилення їхньої ролі як чинників суспільних перетворень.

Цю еволюційну рису сучасного публічного управління доцільно інтерпретувати через концепт «пасіонарної громади». Класичне розуміння пасіонарності визначає її як *здатність і прагнення змінювати навколишнє середовище*, тобто долати інерцію існуючого соціального стану [1]. Такий «пристрасний порив» поведінки нерідко суперечить індивідуальному чи колективному інстинкту самозбереження, що надає йому спрямованості, протилежної базовим біологічним потребам. Згідно з концепцією Л. Гумільова, **надпасіонарність** – це здатність особистості або спільноти відмовлятися від власних інтересів заради національних цілей, виявляючи самопожертву, колективізм, працездатність і героїзм, спрямовані на досягнення вищих ідеалів розвитку нації [1].

Пасіонарність може проявлятися як на індивідуальному, так і на колективному рівнях, і між цими формами існує суттєва різниця. Індивідуальна пасіонарність – це внутрішній

енергетичний порив окремої людини, її прагнення діяти заради високої мети, навіть попри труднощі. Така особистість зазвичай випереджає свій час, стає рушієм нових ідей і прикладом для інших. Натомість колективна пасіонарність виникає тоді, коли енергія багатьох людей поєднується у спільному прагненні до змін. Вона проявляється у визвольних рухах, революціях, національному відродженні, культурному піднесенні. Якщо індивідуальна пасіонарність – це іскра, то колективна – це вогонь, який охоплює ціле суспільство, надаючи історії нового імпульсу розвитку.

Таблиця. Відмінності між індивідуальною та колективною пасіонарністю

Ознака	Індивідуальна пасіонарність	Колективна пасіонарність
1. Суб'єкт прояву	Окрема людина – особистість, у якій внутрішня енергія і воля спонукають до дії.	Група, нація, суспільство або спільнота, що діє злагоджено під впливом спільної ідеї.
2. Джерело енергії	Внутрішній порив, особисте переконання, духовна місія.	Синергія багатьох індивідуальних енергій, об'єднаних спільною метою.
3. Мета діяльності	Самореалізація через творення, боротьбу або служіння.	Досягнення колективної мети – визволення, реформа, збереження культури, національне відродження.
4. Форми прояву	Творчість, наукове відкриття, героїчний вчинок, лідерство, жертвність.	Масові рухи: повстання, революції, волонтерські чи визвольні рухи, культурне піднесення.
5. Результат	Створення нових ідей, напрямів, приклад для наслідування.	Соціальні зміни, народження нової епохи, піднесення національного духу.
6. Роль часу	Часто випереджає свій час – “пасіонарій самотній”.	Виникає у кризові чи переломні моменти історії, коли ідеї пасіонаріїв знаходять підтримку.
7. Приклади	Тарас Шевченко, Леся Українка, Богдан Хмельницький та ін.	Козацька доба, визвольні рухи ХХ ст., Революція Гідності, волонтерський рух після 2014 року.

Таким чином, концепт «пасіонарної громади» відображає нову якість публічного управління, у межах якої суспільство перестає бути пасивним об'єктом державної політики й перетворюється на активного суб'єкта розвитку. Саме завдяки високій громадянській активності, ініціативності та креативності місцевих спільнот формується проактивна модель управління, орієнтована не лише на реагування на зовнішні зміни, а й на їх випередження [2]. Така взаємодія влади та громадян створює умови для сталого розвитку територій і зміцнення демократичних засад публічного управління в Україні.

Список використаних джерел

1. Лев Гумільов. Етногенез, біосфера і свідомість. Пасіонарна теорія етногенезу. <https://7promeniiv.com.ua/naukovi-doslidzhennia-v/metodolohichni-pidkhody/75-yedyne-pole-humanitarnyi-pidkhid/34-lev-humilov-etnohenez-biosfera-i-svidomist.html>
2. Матвєєва Л.В. Пасіонарність нації як ресурс публічного управління: теоретичні підходи. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2023. 3. С.39-44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-3-6>

ОЛЕСЯ МІЩЕНКО,

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

OLESYA MISHCHENKO,

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

<https://orcid.org/0009-0007-8602-2946>

Науковий керівник: **Наталія ГРИНЧУК**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЗЕЛЕНИЙ ПЕРЕХІД У ГРОМАДАХ УКРАЇНИ: ПРАКТИЧНІ КРОКИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

GREEN TRANSITION IN UKRAINIAN COMMUNITIES: PRACTICAL STEPS AND INSTITUTIONAL PREREQUISITES IN WAR AND POST-WAR PERIODS

Obtaining EU candidate status and climate commitments have brought the integration of energy efficiency and green transition principles into Ukraine's community reconstruction policy to the fore. Full-scale war has exacerbated the challenges of energy security, budget constraints and the need to rebuild critical infrastructure. The article argues that the green transition for local communities in wartime and post-war periods should be viewed as a comprehensive strategy combining energy efficiency, diversification of the energy balance, and financial sustainability of local budgets. A phased approach to planning and implementing green measures is proposed, based on the Build Back Better principle, the development of energy management, and the use of diversified financial instruments to achieve a multiplier effect of investments in communities. The key institutional prerequisites necessary for the formation of sustainable environmental and energy policies at the local level are analyzed. Practical steps are identified. It is substantiated that decentralization and strengthening the capacity of communities are fundamental factors for the successful green transformation of the state in accordance with the standards of the European Green Deal.

Keywords: energy efficiency, «green transition», local budget management, recovery during military operations, post-war reconstruction, energy independence, development of renewable energy sources, local energy planning.

Згідно Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки одним з пріоритетних принципів відбудови громад є принцип енергоефективності. Передумовами оновлення даної стратегії стало набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС та інших кліматичних зобов'язань: зменшення викидів парникових газів, відмова від використання викопного вугілля на електростанціях до 2035 року [3]. Зазначене обумовило потребу імплементації європейських норм та принципів в законодавство України, що на пряму впливає на відбудову та розвиток громад.

Повномасштабне вторгнення створило нові виклики для громад України, а саме, з'явилося поняття енергетичної безпеки, оскільки удари по енергетичній інфраструктурі створюють проблеми дефіцитів потужностей (електро чи теплової) [7], з'явилися бюджетні обмеження (оскільки з'являється перерозподіл видатків на пріоритетні та невідкладні потреби) [1], а

також необхідність відновлення та відбудови під час воєнних дій та подальшого повоєнного відновлення.

Саме тому зміст «зеленого» енергетичного переходу для територіальних громад України, які знаходяться в умовах війни, набуває особливого значення та не обмежується впровадженням відновлювальних джерел енергії та збільшенням їх використання. На сьогодні зелений перехід об'єднує в собі заходи щодо зміни структури енергетичного балансу територіальної громади в зв'язку зі зменшення використання енергії з мережі, збільшення виробництва енергії з відновлювальних джерел енергії, відмова від викопних видів палива і розвиток біопалива та водневих технологій, збільшення використання альтернативних джерел палива, формування систем зберігання енергії для критичної інфраструктури тощо.

Відбудова громад, що постраждали в результаті воєнних дій, а саме відбудова чи реконструкція пошкоджених чи зруйнованих будівель та інфраструктури має відбуватися за принципом «відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better).

Вперше його застосували після катастрофи глобального масштабу - цунамі 2004 року, яке знищило узбережжя в Індонезії і офіційно даний принцип був затверджений у звіті Світового Банку і визначений як концепція відновлення після катастроф, що передбачає не просто відбудову зруйнованого, а системну трансформацію, інтегруючи стійкість, енергоефективність та сталий розвиток у нове планування інфраструктури, міст і громад, щоб підвищити їхню стійкість до майбутніх криз, включаючи зелені технології та кращі практики [5]. В Україні даний термін почали використовувати не лише при відбудові енергетичного сектору, який зазнав найбільших втрат за період вторгнення РФ в Україну, а і для будівель та іншої критичної інфраструктури [4].

Для кожної громади в Україні план «зеленого» переходу має будуватися виходячи з комплексного підходу, який поєднує в собі аналіз фінансової стійкості та спроможності місцевого бюджету, структури та динаміки енергоспоживання (енергетичний баланс), зовнішніх ризиків воєнного та повоєнного періодів. Такий підхід надає можливість інтегрувати енергоефективні та «зелені» рішення у систему стратегічного та бюджетного планування громад.

Для виконання поставлених цілей досягнення мультиплікаційного ефекту щодо інвестованої гривні місцевого бюджету у заходи з енергоефективності та збільшення відновлювальних джерел енергії необхідно:

Створити з ретроспективою за останні 5 років та вести на постійній основі енергетичний бюджет громади, який містить узагальнені дані та дані в тому числі і по окремим підприємствам комунальної власності, а також споживання об'єктами, що є у володінні чи управлінні органів місцевого самоврядування.

Розробити та затвердити місцевий енергетичний план, який є документом стратегічного планування, що затверджується органом місцевого самоврядування та визначає на місцевому рівні довгострокові цілі енергетичного розвитку певної території та об'єктів у межах такої території й містить обґрунтовані заходи, спрямовані на їх досягнення, з урахуванням національних цілей: з енергоефективності, скорочення викидів парникових газів, розвитку відновлюваних джерел енергії та інших цілей, які пов'язані з використанням енергії [2], [6].

Впровадити на постійній основі системи енергетичного менеджменту, посилити роль відповідальної особи – енергоменеджера щодо впровадження системи моніторингу споживання та витрат на постійній основі.

Визначити пріоритетні проекти за критичністю у воєнний період за економічною окупністю у повоєнний період.

Сформувати бюджет розвитку для реалізації заходів в рамках публічних інвестиційних проектів, затвердити інвестиційні плани органів місцевого самоврядування, а також підприємств власниками яких вони є.

Залучити фінансування у проекти використовуючи диверсифікаційний підхід в структурі залучення фінансування для уникнення ризиків заборгованості, що веде до збільшення ризику

ліквідності місцевого бюджету. Такими інструментами, але не виключно можуть бути власне фінансування, банківське фінансування, залучення грантової складової, або міжнародної технічної допомоги, пільгові кредити, зокрема, державна підтримка за програмами Фонду розвитку підприємництва «5-7-9%» та державної підтримки шляхом кредитування та фінансового лізингу енергоефективного обладнання від АТ «ФДУ», залучення приватних інвесторів, створення публічно-приватних партнерств, у т.ч. використання енергосервісного механізму, пошук міжнародних програм тощо.

Даною схемою можна користуватися по великому колу, яке складається з першого по шостий пункти, або по малому колу починаючи з 4 по шостий пункт до моменту виконання всіх проєктів, що закладені в основу місцевого енергетичного плану.

Отже, для поєднання інституційних передумов та практичної реалізації щодо «зеленого» переходу органам місцевого самоврядування необхідно сконцентрувати власні зусилля щодо вдосконалення аналітичної спроможності для збору даних, індикаторів, оцінки потенційної енергоефективності, скоординувати стратегію громади з проєктними роботами та спроможністю місцевих бюджетів.

Зі сторони держави та громадськості на умова партисипативності створити пакети типових рішень для громад та їх підприємств і забезпечити єдині правила фінансування даних проєктів, задля збільшення потенціалу реалізації енергоефективних проєктів тим самим мультиплікуючий інвестиційний ефект залучаючи додаткове фінансування.

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо забезпечення підтримки обороноздатності держави та розвитку оборонно-промислового комплексу України: Закон України від 08.11.2023 № 3428-IX. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 95, ст.378.
2. Про енергетичну ефективність: Закон України від 21.10.2021 №1818-IX. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2022, №2, ст.8.
3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
4. Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=17f558a7-b4b4-42ca-b662-2811f42d4a33&title=NatsionalniiPlanZEnergetikiTaKlimatuNaPeriodDo2030-Roku>.
5. Report World Bank. Rebuildina a Better Acehwand Nias Preliminary Stocktaking of the Reconstruction Effort Six Months After the Earthquake and Tsunami. 2005. : URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/295181468285599568/pdf/328930Replacement0aceh16months.pdf?utm_source=chatgpt.com
6. Про затвердження Методики розроблення місцевих енергетичних планів: Наказ Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України № 1163 від 21.12.2023, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 16 лютого 2024 року за №245/41590. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0245-24/conv/parach_1:pu2:rz6#n521
7. Оперативно про ситуацію в енергетиці. URL: <https://www.mev.gov.ua/storinka/operatyvno-pro-sytuatsiyu-v-enerhetytsi-1>.

ПАВЛО МОГИЛА,

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

PAVLO MOGYLA,

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/0009-0003-0251-3424>

Науковий керівник: **Світлана ДЯЧЕНКО**, доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПТУ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ: ВІД КІБЕРНЕТИКИ ДО SMART GOVERNANCE

EVOLUTION OF THE CONCEPT OF ADAPTIVE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: FROM CYBERNETICS TO SMART GOVERNANCE

The article examines the historical evolution of adaptive management in the public sector against the backdrop of global turbulence. It analyzes the transformation of administrative approaches from early cybernetic models and systems theory to modern concepts of Smart Governance and resilience. The research traces the development of adaptability from N. Wiener's feedback mechanisms and situational management to the integration of digital technologies and 'Good Governance' principles. Particular attention is focused on the contemporary shift where adaptive management is viewed not merely as a technical tool, but as a complex institutional strategy for crisis response. The study substantiates that recent challenges, such as the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine, have redefined adaptability as the capacity to not only 'bounce back' but to 'bounce forward' through institutional learning. It is concluded that implementing these adaptive mechanisms, based on foresight and innovation, is crucial for ensuring the stability of the state and remains a fundamental issue of national security and effective recovery for Ukraine.

Keywords: adaptive management, public administration, evolution, Smart Governance, resilience, cybernetics.

У сучасних умовах глобальної турбулентності, спричиненої війнами, пандеміями та енергетичними кризами, традиційні бюрократичні моделі управління демонструють свою неефективність. Жорстка регламентація та ієрархічність, притаманні класичному адмініструванню, часто стають перешкодою для оперативного реагування на виклики. У цьому контексті особливої актуальності набуває концепція адаптивного управління, яка не є новим феноменом, а результатом тривалої еволюції управлінської думки. Розуміння історичного розвитку цієї концепції дозволяє краще імплементувати її механізми у сучасну практику повоєнного відновлення України.

Витоки ідей адаптивності у науці сягають середини ХХ століття. Фундаментальні засади були закладені кібернетикою Н. Вінера, який обґрунтував, що будь-яка керована система для збереження стійкості повинна функціонувати на основі зворотних зв'язків, реагуючи на зміни зовнішнього середовища [1]. Паралельно розвивався системний підхід Л. фон Берталанфі, що розглядав організацію як відкриту систему, яка активно обмінюється ресурсами з оточенням

[2]. Важливим етапом стала поява ситуаційної теорії менеджменту (П. Герсі, К. Бланчард), яка затвердила принцип відсутності єдиного універсального способу управління та необхідність підлаштування стилю під конкретний контекст [3].

У 1990-х роках під впливом глобалізації та децентралізації відбулася трансформація адаптивності з теоретичної площини в площину реформування державного сектору [4]. Концепції «New Public Management» (NPM) та «Good Governance» (належного врядування) змістили акцент з процесу на результат. Як зазначають дослідники, адаптивність у цей період почала осмислюватися як баланс між ефективністю, підзвітністю та інституційною гнучкістю. Міжнародні інституції, зокрема Світовий банк та Рада Європи, визначили прозорість та участь громадян як ключові елементи стійкості врядування [5; 9].

Початок ХХІ століття ознаменувався інтеграцією цифрових технологій у процеси управління. Етапи розвитку електронного урядування (e-government) та цифрової держави (digital government) створили технологічну основу для адаптивності [6]. Використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволило скоротити час реакції на запити суспільства та забезпечити безперервність надання послуг.

Сучасний етап (2020-ті роки) характеризується переходом до моделей «Smart Governance» та забезпечення резильєнтності (стійкості) [7]. Адаптивне управління сьогодні трактується як системно організований процес інституційного навчання. Досвід реагування на COVID-19 та війну в Україні засвідчив, що адаптивність - це здатність системи не лише виживати («bounce back»), а й трансформуватися та розвиватися («bounce forward») через поліцентричну координацію, використання великих даних (Big Data) та платформних екосистем [8].

Еволюційний аналіз дозволяє виділити чітку тенденцію: якщо у ХХ столітті адаптивність розглядалася переважно як механізм корекції помилок через зворотний зв'язок, то сьогодні це інтегральна стратегія, що включає передбачення (foresight), сценарне планування та інституціоналізацію інновацій. В умовах війни за Незалежність України, імплементація сучасних форм адаптивного управління – це питання національної безпеки та спроможності нашої держави ефективно виконувати свої функції за екстремальних обставин.

Список використаних джерел

1. Wiener, N. (1948). *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. MIT Press. URL: <https://direct.mit.edu/books/oa-monograph/4581/Cybernetics-or-Control-and-Communication-in-the>
2. Bertalanffy, L. von (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller. URL: https://monoskop.org/File:Von_Bertalanffy_Ludwig_General_System_Theory_1968.pdf
3. Hersey, P., & Blanchard, K.H. (2013). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall. URL: <https://www.kenblanchardbooks.com/wp-content/uploads/2017/08/Management-of-Organizational-Behavior-Read-Sample0001.pdf>
4. Lynn, L. E. Jr. (2000). Globalization and Administrative Reform: What Is Happening in Theory? *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719030121762>
5. World Bank. (1992). *Governance and development*. Washington, DC: World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multi0page.pdf>
6. OECD Council. (2014). *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*. Paris: OECD. (Official text) <https://legalinstruments.oecd.org/api/print?ids=306&lang=en&>
7. Gil-Garcia, J. R., Zhang, J., & Puron-Cid, G. (2016). Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view. *Government Information Quarterly*, 33(3), 524–534. DOI:10.1016/j.giq.2016.03.002
8. Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 55, Article 102180. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180>
9. Council of Europe. (2008). *12 Principles of Good Democratic Governance*. Centre of Expertise for Good Governance. Retrieved September 2, 2025, from <https://www.coe.int/en/web/centre-of-expertise-for-multilevel-governance/12-principles>

МАКСИМ МОРОЗОВ,

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

MAXIM MOROZOV,

Post-graduate student 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/0009-0001-1727-3131>

Науковий керівник: **Світлана ДЯЧЕНКО**, доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ДЕРЖАВНІ ІНІЦІАТИВИ ПРОЦЕСІВ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ ТА ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ У ПОРТАХ УКРАЇНИ

GOVERNMENT INITIATIVES FOR DECARBONIZATION AND GREEN TRANSITION IN UKRAINIAN PORTS

Decarbonization was a main world track prior to Russian aggression against Ukraine commenced. Now this theme is still very important. Ukrainian government and society are forced to implement the relevant programs on the way to European Union. There are a number of challenges related to the functioning of port and other infrastructure within the limitation and decreasing of the environmental pollution. Decreasing of using the power of engines of internal combustion and implementation of the electric powered units, installation of the special anti-dust and anti-noise systems for dry bulk cargoes, control of the seawater quality in the port harbor and other measures and technologies are necessary to install, all this leads towards additional expenses to port operators and private business. These issues are should be preciously regulated by the governmental structures on the way to EU integration from one side and to minimize the negative impact to business from other one. So, we see some progress in this matter, but it is slow down due to Russian aggression against Ukraine.

Keywords: decarbonization, Ukrainian ports, European Green Deal, EU integration, mechanisms of state regulation.

Глобальне потепління визнано однією із основних проблем людства [1]. Боротьба зі зміною клімату на планеті давно стала основним напрямом у більшості розвинених країн. Проблема глобального потепління, що спричинено викидами діоксиду вуглецю (CO₂), знайшла своє відображення у 2015 році, коли 196 країн приєдналися до документа «Паризька угода», що впроваджує різні заходи із зменшення викидів CO₂ з 2020 року. Декарбонізація зачіпає різні галузі промисловості та транспорту, при цьому портовий сектор не є винятком.

В Україні питання екологізації морських портів порушено у державних програмних документах довгострокового планування – Морській доктрині на період до 2035 року [2], Стратегії розвитку морських портів до 2038 року (далі – Стратегія) [3], Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року [4], Морській природоохоронній стратегії України [5]. Проте, на практиці, рівень нормативно-правового забезпечення енергетичного переходу у морській портовій галузі досі є недостатнім та вимагає комплексного оновлення.

Впровадження концепції «зелених портів» обумовлює необхідність додаткових інвестицій на модернізацію портової інфраструктури, суден та удосконалення механізмів забезпечення дотримання екологічних норм. Проте Разом з тим, декарбонізація, перехід на ощадливі джерела енергії, скорочення викидів, протидія пиловому та шумовому забрудненню,

удосконалення процедур управління відходами та екологічного контролю суттєво допоможуть зменшити негативний вплив на довкілля, сприятимуть збереженню прибережних водних та наземних екосистем.

Технологічні інновації доповнюються владними адміністративними інструментами – контролем капітана порту, державним портовим контролем (Port State Control, PSC) та екологічним контролем, що у підсумку створює необхідний мінімум механізмів регулювання, спрямованих на недопущення і зменшення наслідків забруднення та застосування у разі необхідності штрафних санкцій. При цьому важливо, щоб прибережна держава була активною і щодо участі у міжнародних морських природоохоронних та пов'язаних зі збереженням довкілля, угодах, і щодо приєднання до тих з них, які через недостатню кількість учасників не набрали чинності. Для України це стосується, зокрема, Найробіської міжнародної конвенції про видалення затонулих суден 2007 р. [6] та Міжнародної конвенції про відповідальність і компенсацію за збиток у зв'язку з перевезенням морем небезпечних і шкідливих речовин 1996 р. [7].

Але міжнародним складником портова екологічна політика держави не обмежується та має базуватися на ефективному внутрішньому законодавстві, дотриманні загально визнаних принципів та кращих практик адміністрування (зокрема «good governance») і не ставати виключно каральним інструментом з підвищеними корупційними ризиками [8]. Це пов'язано з тим, що публічне адміністрування портової діяльності поєднує чотири рівні правового та організаційного впливу (глобальний, регіональний, національний, місцевий або локальний), а порти є складними логістичними екосистемами з численними взаємопов'язаними процесами та зацікавленими сторонами [9], їх режими поєднують правила різної правової природи та специфічні набори інструментів управління. Для України реалізація концепцій розумних та зелених портів (портів 4.0), впровадження інтелектуальних систем управління портовою діяльністю поки знаходиться на етапі початкового опрацювання.

В Україні питання екологізації портової діяльності та оновлення концепції здійснення екологічних контрольних процедур поки що перебувають у процесі формування національної моделі, що враховуватиме як природні особливості, так й кращі практики публічного адміністрування дотримання екологічного імперативу у законодавстві та правозастосуванні як в умовах триваючого збройного конфлікту, так і в умовах повоєнного відновлення і мирного часу.

Список використаних джерел

1. Резолюція Генеральної асамблеї ООН № 45/212. URL: <https://undocs.org/ru/A/RES/45/212>.
2. Морська доктрина України на період до 2035 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 7.10.2009 р. № 1307 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 р. № 1108). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1307-2009-p#Text>
3. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.07.2013 р. № 548-р (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.12.2020 р. № 1634-р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-p#Text>
4. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#Text>
5. Морська природоохоронна стратегія України. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.10.2021 р. № 1240-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1240-2021-p#Text>
6. Nairobi International Convention on the Removal of Wrecks, 2007. URL: <https://www.imo.org/en/About/Conventions/Pages/Nairobi-International-Convention-on-the-Removal-of-Wrecks.aspx>
7. International Convention on Liability and Compensation for Damage in Connection with the Carriage of Hazardous and Noxious Substances by Sea (HNS), 1996. URL: <http://surl.li/csbltv>
8. Serafimov V. Supervision (control) in the sphere of marine environment protection in Ukraine: new institutional transformations. Lex Portus. 2020. No. 1. P. 23–36. URL: <https://doi.org/10.26886/2524-101X.1.2020.2>
9. Almeida F. Challenges in the Digital Transformation of Ports. Businesses.2023. Vol. 3(4). P. 548–568. URL: <https://doi.org/10.3390/businesses3040034>

ІГОР НАЗАРЕНКО,

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

IHOR NAZARENKO,

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/0009-0003-5884-5356>

Науковий керівник: Світлана ДЯЧЕНКО, доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ЇХ РОЛЬ У ЗМІЦНЕННІ ВІТЧИЗНЯНОГО МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

ORGANISATIONAL LEGAL MECHANISMS FOR REGULATING INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP AND THEIR ROLE IN STRENGTHENING DOMESTIC LOCAL SELF-GOVERNMENT IN CONTEMPORARY CONDITIONS

The paper examines the organizational and legal mechanisms regulating innovative entrepreneurship in Ukraine and evaluates their impact on strengthening local self-government under modern socio-economic and security challenges. It highlights the importance of innovation-driven economic development for enhancing the financial capacity, autonomy, and resilience of territorial communities. Special attention is given to the legal framework governing innovation policy, public-private partnerships, digital governance, and local economic development tools. The study identifies key barriers to innovation at the local level and outlines directions for improving regulatory mechanisms, ensuring more effective cooperation between local authorities, entrepreneurs, and the state. Strengthening these mechanisms is shown to be essential for modernizing local governance and fostering sustainable community growth.

Keywords: *innovative entrepreneurship; local self-government; organizational and legal mechanisms; regulatory framework; territorial communities; decentralization; sustainable development; public-private partnership.*

У сучасних умовах трансформації національної економіки України, зумовленої глобальними викликами, воєнним станом та потребою прискореної модернізації, особливої ваги набуває розвиток інноваційного підприємництва як ключового чинника економічного зростання та конкурентоспроможності держави. Інновації стають фундаментом формування нових ринків, підвищення продуктивності, розбудови цифрової інфраструктури та забезпечення стійкості суспільних і бізнес-процесів. Саме тому створення ефективних організаційно-правових механізмів регулювання інноваційної діяльності є стратегічним завданням державної політики, спрямованої на інтеграцію до європейського інноваційного простору та реалізацію принципів сталого розвитку.

Разом з тим, вагома частина соціально-економічних змін в Україні відбувається на рівні територіальних громад, які сьогодні виступають ключовими суб'єктами публічного управління

в умовах децентралізації. Місцеве самоврядування отримує розширені повноваження у сфері економічного розвитку, управління ресурсами та формування сприятливого середовища для бізнесу. У такому контексті інноваційне підприємництво не лише сприяє зростанню місцевих бюджетів, а й забезпечує появу нових робочих місць, зміцнює фінансову стійкість громад, формує сучасні інструменти електронного врядування та залучення інвестицій. Тому питання взаємодії державної інноваційної політики та розвитку місцевого самоврядування набуває особливої актуальності. *Сучасний стан інноваційної діяльності в Україні характеризується як динамічний, проте нерівномірний, що зумовлено як зовнішніми викликами, так і недостатньою узгодженістю організаційно-правових механізмів регулювання. Науковці відзначають значне зростання потреби у модернізації інституційної підтримки інновацій, активізації участі громад у формуванні локальних інноваційних екосистем та розширенні фінансових інструментів підтримки [4].*

Попри наявність законодавчих засад підтримки інноваційної діяльності, в Україні зберігається низка проблем: фрагментарність нормативно-правового регулювання, недостатня взаємодія органів влади різних рівнів, обмежений доступ громад до інвестиційних ресурсів, низька інституційна спроможність органів місцевого самоврядування щодо реалізації інноваційних проєктів. У цих умовах постає необхідність удосконалення організаційно-правових механізмів, здатних забезпечити системний розвиток інноваційного підприємництва та його ефективну інтеграцію в локальні стратегії розвитку.

Розвиток інноваційного підприємництва нерозривно пов'язаний із здатністю підприємств адаптувати сучасні методи управління, впроваджувати нові технології та створювати конкурентні продукти. Дослідники наголошують, що удосконалення інноваційної діяльності підприємства вимагає комплексного оновлення організаційних підходів, зміцнення внутрішніх компетенцій та підвищення гнучкості бізнес-процесів [2].

Сучасні соціально-економічні тренди глобального розвитку багато в чому визначають особливості національних політик країн, особливо в умовах зміни цивілізаційного вектору розвитку. Для України це означає остаточний розрив із тоталітарною ідеологією та прийняття демократичних цінностей і підходів до управління суспільними процесами [1]. *Одним із важливих інструментів державної підтримки інноваційного підприємництва є розвиток індустріальних парків, які забезпечують концентрацію ресурсів, інфраструктури та спеціальних регуляторних режимів. Фіскальні стимули та чіткі правові засади функціонування таких парків створюють базу для інвестиційного зростання на місцевому рівні та зміцнення економічної самостійності територіальних громад [3].* Розвиток інноваційного підприємництва в даному контексті посідає особливе місце оскільки є феноменом, який здатен одночасно підвищувати рівень соціально-економічного розвитку держави, а також формувати нові конкурентні переваги України на глобальних ринках. Обидва тренди вимагають відповідного рівня ефективності від публічного управління та владно-управлінського впливу конкретних державних інституцій на процеси розвитку інноваційного підприємництва.

Еволюційний розвиток системи організаційно-правового та інституційного забезпечення процесів публічного управління економікою держави, в зокрема інноваційною її складовою ознаменувався доволі складними тенденціями розвитку законодавства. Слід наголосити на тому, що надзвичайно великий вплив саме на даному етапі формування державної інноваційної політик, а відтак і підходів до управління інноваційним підприємством мають два ключових фактори: євроінтеграційний процес та військова агресія з боку РФ. Перший визначає критерії та рамки розвитку вітчизняного законодавства в аналізованій сфері; другий - актуалізує пошук таких механізмів реалізації державної політики та владно-управлінського впливу, який дасть змогу максимізувати результативність інноваційного сектору для потреб національної безпеки та оборони України. При чому другий фактор не обов'язково існує в контексті першого, тобто Уряд не обмежений виключно потребами уніфікації вітчизняного інноваційного законодавства

до потреб ЄС, що дає можливість створювати різні конфігурації, моделі та механізми державного управління організаційно-правовим забезпечення розвитку інноваційного підприємництва.

Отже, дослідження ролі інноваційного підприємництва у зміцненні місцевого самоврядування та аналіз відповідних організаційно-правових механізмів є важливим науковим завданням, що дозволяє окреслити нові підходи до соціально-економічної модернізації України. Формування дієвих моделей регулювання інноваційної діяльності сприятиме посиленню спроможності громад, прискоренню регіонального розвитку та підвищенню конкурентоспроможності держави у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Сичук І. В. (2024). Правова характеристика суб'єктів інноваційного підприємництва. Юридичний науковий електронний журнал. 12, 161-168
2. Ткачук О., Германюк Н. 2021. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства. Економіка і організація управління. 4(40), 90-99.
3. Тучак Т., Німак Я. (2023). Фіскальні важелі та правові засади створення індустріальних парків в Україні. Економіка та суспільство. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2252/2175>
4. Храпкіна В., Могільний Ю. (2023). Інноваційна діяльність в Україні: сучасний стан, виклики та тенденції розвитку. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 2(12), 124-134.

АРМЕН НАЗАРЯН,

аспірант кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ARMEN NAZARYAN,

postgraduate student of the 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

<https://orcid.org/0009-0001-2152-7958>

Науковий керівник: **Наталія КЛИМЕНКО**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ОЦІНКА БЕЗБАР'ЄРНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

ASSESSMENT OF ACCESSIBILITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES: MODERN CHALLENGES IN WAR CONDITIONS

The research drew attention to the current challenges facing territorial communities of Ukraine in the context of full-scale armed aggression by the Russian Federation, including in the context of building a barrier-free environment. It has been determined that the effectiveness of local government is affected by the destruction of critical infrastructure, the relocation of businesses and public organizations, and the increase in the number of internally displaced persons. Special attention is paid to the topic of accessibility as a key component of inclusive policies in communities. It is shown that the war caused not only physical restrictions on access to infrastructure facilities, but also exacerbated a number of social problems - from difficult access to public services to the need to adapt territories to the needs of different categories of the population (low-mobility groups, people with disabilities, the elderly, families with children). The results of the assessment of the barrier-free status of territorial communities in 2025 were considered, according to which Lviv, Kyiv, Vinnytsia, Khmelnytsia and Ivano-Frankivsk regions were named among the most barrier-free communities. However, overall, as indicated by the Accessibility Index, inclusion processes remain uneven, with progress more noticeable in large cities than in rural areas. A number of problems that complicate the development of a barrier-free environment in communities are identified and the need to ensure physical, digital and information accessibility of services is emphasized, institutional support for local authorities in implementing these changes and active involvement of residents in the planning and implementation of inclusive initiatives.

Keywords: *inclusiveness, inclusive development of cities, the barrier-free space, post-war recovery, communities.*

Розвиток територіальних громад в Україні відбувається сьогодні в досить складних умовах. Мова, у першу чергу, про збройну агресію російської федерації й пов'язані з цим виклики для місцевого самоврядування:

- непрогнозовані руйнування об'єктів соціальної і виробничої інфраструктури через ворожі обстріли;
- необхідність подальшого супроводу (інституційна, інформаційно-консультаційна, фінансова підтримка) бізнесу чи громадських об'єднань при релокації з фронткових та прифронткових територій у більш безпечні регіони;
- збільшення кількості осіб з інвалідністю, що потребує зокрема облаштування безбар'єрного простору в територіальних громадах;

– зростання числа внутрішньо переміщених осіб (ВПО). За даними Інформаційно-обчислювального центру Мінсоцполітики «кількість ВПО склала 4,6 млн осіб», найбільша кількість з яких проживає в громадах Дніпропетровської, Харківської, Київської областей та у м. Києві [1].

Безперечно, це додаткове навантаження на місцевий чи обласний бюджети та в цілому роботу органів місцевого самоврядування. Адже згадані категорії осіб потребують першочергового розв'язання житлових проблем, а також доступу до адміністративних, медичних, реабілітаційних, освітніх, соціальних та комунальних послуг. При цьому, наприклад, у разі втрати документів людиною певні організаційні процеси ускладнюються, а в умовах обмеженої кількості соціального житла, тимчасове житло, що надається органами влади для проживання ВПО (серед яких є літні люди, маломобільні особи чи особи з інвалідністю, родини з дітьми) часом не враховує їх фізіологічних потреб та інших особливостей.

Це актуалізує важливість індивідуального, інклюзивного підходу з боку представників влади, комунальних установ, Центрів надання адміністративних послуг, закладів освіти та охорони здоров'я. Про впровадження принципів інклюзивності в державну політику також наголошується у Національній стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року [2].

Погоджуємося з думкою д.н.держ.упр. А. Л. Помази-Пономаренко, щодо загострення багатьох проблем у контексті безбар'єрності: «... ускладнений доступ до громадського транспорту та об'єктів фізичного оточення... бар'єри в доступі до освіти, працевлаштування» [3, с. 46]. Крім того саме воєнні дії ускладнюють проведення повноцінного моніторингу безбар'єрності, особливо в невеликих сільських територіальних громадах.

Згідно з результатами оцінки територіальних громад у 2025 році, проведеного Мінрозвитку за підтримки міжнародних партнерів, встановлено, що в числі найбільш безбар'єрних громад – Львівська, Київська, Вінницька, а також Хмельницька, Івано-Франківська. Саме у цих громадах розробляються перші т.зв. безбар'єрні маршрути [4]. Тож територіальні громади України поступово просуваються до створення безбар'єрного середовища, проте найбільший прогрес спостерігається переважно в містах.

Серед проблем, які виникають в ході облаштування безбар'єрних просторів в територіальних громадах України, за даними Індексу безбар'єрності: низький рівень доступності об'єктів для людей з інвалідністю чи маломобільних груп, цифрова нерівність (ускладнений доступ до онлайн-послуг, особливо в сільській місцевості, де є проблеми з інтернетом і цифровою грамотністю серед місцевих жителів), обмежене фінансування (складність реалізацію інклюзивних рішень, особливо в селах і селищах).

І якщо раніше про інклюзивність та безбар'єрність говорили через призму наявності чи відсутності пандусів в громадах, то в сучасних реаліях ми розглядаємо безбар'єрність як: частину інклюзивної політики на національному і місцевому рівнях; як один з дієвих критеріїв людиноцентричності при зборі та аналізі даних щодо доступності житла, адміністративних будівель та інших об'єктів; як обов'язковий елемент сервісно орієнтованої публічної політики, що водночас потребує системного підходу органів місцевого самоврядування до вирішення питань розвитку громади, розуміння та своєчасного реагування на виклики воєнного часу.

Список використаних джерел

1. Офіційний веб-сайт Мінсоцполітики. URL: <https://www.msp.gov.ua> (дата звернення: 08.12.2025).
2. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квіт. 2021 р. № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80/conv#Text> (дата звернення: 10.12.2025).
3. Помаза-Пономаренко А. Л. Безбар'єрність як вектор розвитку системи публічного управління у сфері забезпечення рівних прав громадян. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. Вип. 5. 2023. С. 42-49.
4. Результати дослідження Індексу безбар'єрності громад. URL: <https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-prezentuvalo-rezultaty-doslidzhennia-indeksu-bezbariarnosti-hromad> (дата звернення: 09.12.2025)

МИКИТА НОСИК,

студент 2-го курсу, освітньо-наукової програми “Місцеве самоврядування” Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

MYKYTA NOSIK,

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

Науковий керівник: **Тамара ІВАНОВА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЧИННИК У ЄВРОПЕЙСЬКІЙ «ЗЕЛЕНІЙ» ПОЛІТИЦІ

THE INFORMATION FACTOR IN EUROPEAN «GREEN» POLICY

The informational factor is a key element of the European Green Deal, as it ensures transparency, data verification, and public support for ecological transformation. Achieving the EU's climate goals is impossible without public awareness and participation, since fragmented environmental data undermine the necessary trust and social resilience. Information openness, guaranteed by EU directives, protects environmental policy from manipulation and disinformation, providing access to environmental data for all stakeholders. Within the Green Deal, the Green Deal Data Space (GDDS) is being developed, integrating climate, geospatial, and environmental data to create a foundation for evidence-based governance. Open data also engages citizens in evaluating decisions, making them active participants in policy and fostering the development of “green” initiatives. Thus, the informational factor serves as a fundamental resource for the green transition, combining sound decision-making, transparency, and public trust into a unified system of effective environmental governance.

Keywords: information factor, Green Deal Data Space (GDDS), data openness, public support.

В умовах реалізації Європейського “Зеленого курсу” (European Green Deal) інформаційний чинник є одним із ключових елементів, що визначають темп і результативність екологічної трансформації. Його зміст виходить за межі простого поширення знань про кліматичні ризики та “зелені” технології й охоплює формування екологічно відповідальної поведінки громадян і бізнесу, забезпечення прозорості та верифікованості даних щодо руху до кліматичної нейтральності до 2050 року.

Досягнення кліматичних та екологічних цілей ЄС є неможливим без поінформованості й залучення громадськості, адже неузгоджена система екологічних даних унеможлиблює формування тієї соціальної підтримки, без якої «зелений» перехід втрачає життєздатність. Постійна комунікація, екологічна освіта та гарантований доступ до достовірної інформації створюють необхідні умови для суспільної підтримки амбітних цілей ЄС, формуючи довіру, усвідомленість і готовність до змін. Тому інформаційний компонент виступає системоутворюючим ресурсом, без якого “зелений” перехід не може бути ефективним, послідовним і соціально прийнятним.

Саме тому відкритість екологічної інформації - це одна із засадничих цінностей європейської зеленої політики. European Environment Agency (EEA) прямо передбачає, що дані про якість повітря, води, ґрунтів, про біорізноманіття та викиди повинні бути доступні широкому колу користувачів - від державних органів до громадян та наукових груп [2]. Правовою

основою цього підходу є Directive 2003/4/EC on public access to environmental information, що зобов'язує держави забезпечувати відкритість екологічних даних [1].

У суспільстві, де екологічні теми часто політизовані, “зелена” політика може стати об'єктом маніпуляцій, дезінформації, інтересів окремих груп чи бізнесів. Відтак відкритість, прозорість, стандартизація даних, незалежні екологічні оцінки - виконують роль “захисту” від таких ризиків.

Хоча конкретні приклади “інформаційних кампаній” ЄС безпосередньо щодо Green Deal у загальнодоступних джерелах трапляються рідше, сама структура відкритих даних і прозорості вже є способом залучення громадян до екологічних процесів: будь-хто може отримати дані про якість повітря, воду, стан природних ресурсів тощо - і на підставі цього оцінити політики, контролювати їх, ініціювати публічні дискусії.

У межах European Green Deal та загальноєвропейської Стратегії даних формується спеціальний цифровий екологічний простір – Green Deal Data Space (GDDS), покликаний інтегрувати екологічні, кліматичні, геопросторові та супутникові дані, роблячи їх доступними для політичного планування, наукових досліджень, бізнесу та громадян. Такий підхід забезпечує управління на основі доказів: дозволяє точніше оцінювати стан довкілля, прогнозувати наслідки рішень, своєчасно коригувати політики, визначати пріоритети та ефективно розподіляти ресурси. Створення GDDS як спільного простору даних, у якому поєднуються дані з різних секторів - клімат, біорізноманіття, забруднення, ресурси, - дає змогу зробити політики більш цілісними, системними та перевіреними [3].

Показовим прикладом розвитку цього простору є ініціатива SAGE, що розбудовує повноцінний і функціональний GDDS. Її ключова мета полягає у забезпеченні доступності, інтеграції та уніфікації екологічних даних у масштабі ЄС для підтримки основних напрямів Європейського зеленого курсу: нульового забруднення, адаптації до зміни клімату, збереження біорізноманіття та розвитку циркулярної економіки. На практичному рівні це означає подолання фрагментованості даних шляхом їх об'єднання, постійної валідації, збагачення, узгодження метаданих і створення умов для автоматизованої аналітики, моделювання, прогнозування та моніторингу ефективності екополітик [4].

Інформаційний чинник має чітко виражений соціальний вимір: відкриті екологічні дані фактично інтегрують громадян у процес вироблення та оцінювання рішень. Попри те що інформаційні кампанії ЄС не завжди маркуються як частина Green Deal, саме прозорість екологічних показників забезпечує суспільству дієвий механізм контролю. У результаті громадськість, науковці, медіа й бізнес перестають бути пасивними спостерігачами та перетворюються на співучасників політики. Це підсилює легітимність «зелених» реформ і водночас стимулює виникнення “зелених” стартапів, нових бізнес-моделей та екологічно орієнтованих ініціатив, що формують вищий суспільний попит на сталий розвиток та роблять “зелену” трансформацію більш стійкою.

Таким чином, інформаційний чинник європейській «зеленій» політиці виконує комплексну функцію: він визначає не лише якість планування та моніторингу, а й формує довіру, прозорість і легітимність екологічних рішень. Відсутність належної організації екологічних даних або недостатня поінформованість громадськості суттєво знижують життєздатність кліматичних політик, позбавляючи їх суспільної підтримки та стійкості перед дезінформаційними й ринковими впливами. Відповідно відкритість і прозорість екологічної інформації перестають бути лише декларативними принципами, а стають реальною управлінською практикою, що забезпечує об'єктивність, підзвітність та інклюзивність екологічних рішень.

Узагальнюючи, інформаційний чинник постає як системоутворюючий елемент “зеленої” трансформації ЄС: він поєднує технологічні, управлінські та соціальні компоненти, забезпечує дієвий громадський контроль, стимулює інновації та гарантує суспільну підтримку реформ. Саме тому ефективна екологічна політика в ЄС є неможливою без повної прозорості, доступності й структурованості екологічних даних.

Список використаних джерел

1. Directive 2003/4/EC of the European Parliament and of the Council of 28 January 2003 on public access to environmental information and repealing Council Directive 90/313/EEC. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2003/4/oj> (дата звернення: 07.12.2025).
 2. European Environment Agency (EEA). URL: https://www.eea.europa.eu/en/datahub/eea-data-policy?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.12.2025).
 3. European Green Deal Data Space (GDDS). URL: https://environment.ec.europa.eu/law-and-governance/green-data_en?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.12.2025).
- SAGE project. URL: <https://www.greendealdata.eu/about/sage-project/> (дата звернення: 07.12.2025).

ОЛЕКСАНДР ОБОДИНСЬКИЙ,

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

OLEKSANDR OBODYNSKYI,

postgraduate student of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Наталія ЛАРИНА**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ ТА ПОТРЕБИ ВЕТЕРАНСЬКОЇ СПІЛЬНОТИ В УКРАЇНІ

KEY CHALLENGES AND NEEDS OF THE VETERAN COMMUNITY IN UKRAINE

An assessment of veterans' problems and needs was carried out. The following issues were considered: the lack of high-quality and long-term physical, psychological and social rehabilitation; delays in the procedures of the military medical commission and the medical and social expert commission; financial insecurity; housing; employment; training and retraining programmes; support in starting their own business; support for employers and the creation of inclusive working conditions, chaotic procedures, lack of reliable information about rights, benefits and services, which complicate the processing of documents. It was noted that the problems are most acute at the level of local communities, which are the first and closest link in reintegration. In small towns and villages, physical access to quality services (rehabilitation, psychologist, lawyer) is critically low. Employees of ASCs and local social services often lack sufficient qualifications on specific veteran issues. Local labour markets are often limited, and businesses may not be ready to create inclusive jobs. Local infrastructure (pharmacies, hospitals, transport) often does not meet the needs of people with disabilities. It is important to conduct an accessibility audit of all key social infrastructure facilities and to prioritise funding for accessibility when planning local budgets.

The main problems are often related not so much to the lack of government programmes as to bureaucracy, chaotic processes, insufficient funding and poor quality of services provided at the local level. The priority is to provide comprehensive, individualised support to veterans and their families from the moment of demobilisation to full social integration, and local authorities must move from formally granting benefits to actively supporting each veteran.

Keywords: veterans, problems, needs, solutions, policy, communities.

Це важлива і комплексна тема, яка знаходиться під пильною увагою суспільства та держави. Оцінка викликів щодо ветеранів війни в Україні виявляє низку ключових сфер, де необхідна системна підтримка та вдосконалення процесів.

Узагальнена оцінка основних проблем і потреб ветеранів, що базується на останніх дослідженнях [1-6], дозволяє виокремити такі.

Першою проблемою є, насамперед, недостатність та низька якість медичного обслуговування, особливо у сфері довготривалої реабілітації (фізичної, психологічної, соціальної) ветеранів.

Серед потреб: 1) зміцнення фізичного та психічного здоров'я ветеранів шляхом доступу до якісного лікування, тривалої реабілітації, санаторно-курортного лікування; 2) кваліфікована, доступна та безперервна психологічна допомога та супровід для ветеранів та їхніх сімей; 3) забезпечення якісним, сучасним протезуванням та допоміжними засобами реабілітації;

4) спрощення та прискорення проходження військово-лікарської комісії та медико-соціальної експертної комісії.

Ще однією проблемою є фінансова незабезпеченість, особливо на етапі адаптації або через неможливість ветеранів працювати за попереднім фахом через травми. Вона пов'язана із потребами своєчасних виплат, компенсацій, фінансової підтримки на поточні потреби; забезпечення житлом або надання грошової компенсації для його придбання; створення чіткого механізму реалізації наданих державою соціальних пільг та гарантій.

Невідповідність військових навичок вимогам цивільного ринку праці, обмежений вибір професій через травми, брак цивільного досвіду ветеранів – це та проблема, яка потребує перекваліфікації та навчання тобто створення доступних, якісних та затребуваних на ринку праці програм навчання та перекваліфікації, підтримку у започаткуванні власної справи (стартовий капітал, консультації, менторство), а також підтримки роботодавців та колег, створення інклюзивних умов праці для ветеранів.

Проблемним є хаотичність процедур, брак чіткої та достовірної інформації про права, пільги, послуги, що обумовлює складнощі з оформленням документів. Ветерани ж потребують якісного правового супроводу, консультацій з питань оскарження рішень, оформлення виплат, пенсій, землі, а також інформаційної підтримки - створення єдиного, зрозумілого та доступного джерела інформації про всі послуги та можливості для ветеранів.

І нарешті інклюзія та їх соціальна інтеграція в громадах - нерозуміння з боку суспільства, відсутність інклюзивного простору, обмежена кількість якісних послуг на місцевому рівні.

На місцевому рівні, у територіальних громадах, проблеми та потреби ветеранів набувають найбільш гострого та практичного характеру. Специфіка полягає в тому, що саме громада є першою та найближчою ланкою, яка має забезпечити ветерану реальну реінтеграцію.

У великих містах є спеціалізовані центри, але у малих містах, селищах та сільській місцевості фізична доступність якісних послуг (реабілітація, психолог, юридична консультація) критично низька. Ветеранам часто доводиться долати великі відстані. Тому важливим є створення ветеранських просторів/хабів як єдиної точки входу для отримання інформації та послуг, забезпечення транспортної доступності до реабілітаційних центрів (наприклад, компенсація проїзду або організація підвезення).

Недостатня кваліфікація чи завантаженість працівників ЦНАПів та соціальних служб на місцях щодо специфічних ветеранських питань (оформлення пільг, землі, статусу УБД) призводить до затягування термінів та необхідності багаторазових візитів. Виникає потреба у призначенні відповідальної особи (менеджера/координатора) у громаді, який супроводжує ветерана за принципом «єдиного вікна» (ветеранський супровід), проведення регулярних тренінгів для посадових осіб і службовців місцевих органів влади щодо ветеранської політики та етики спілкування.

Специфіка проблеми ринку праці та економічної реінтеграції полягає в тому, що локальні ринки праці часто обмежені, а підприємства можуть бути не готові або не мати ресурсів для створення інклюзивних робочих місць (врахування потреб людей з інвалідністю, гнучкий графік). Тому партнерство громади з місцевим бізнесом для створення квот, адаптації робочих місць та навчання роботодавців, сприяння самозайнятості та малому підприємству серед ветеранів (пільгові місцеві кредити, безкоштовні бізнес-курси) забезпечать їх потреби у працевлаштуванні.

У невеликих громадах високий рівень стигматизації або, навпаки, нереалістичної героїзації. Ветеранам важко «вписатися» назад у мікросоціальне середовище, особливо якщо суспільство не розуміє, що таке посттравматичний стресовий розлад та бойовий досвід. Доцільно залучення ветеранів до громадської діяльності, волонтерства, патріотичного виховання – це допомагає відновити відчуття цінності та місії. Проведення інформаційних кампаній для мешканців громади про основи комунікації з ветеранами та важливість підтримки. Сприятимуть їх психологічній та соціальній адаптації в громаді.

Місцева інфраструктура (аптеки, лікарні, школи, громадський транспорт, під'їзди будинків) часто не відповідає потребам людей з інвалідністю (пандуси відсутні, ліфти не працюють, тротуари незручні). Потреби на місці зумовлюють проведення аудиту доступності всіх ключових об'єктів соціальної інфраструктури та пріоритетне фінансування безбар'єрності при плануванні місцевих бюджетів.

Таким чином, основні проблеми часто пов'язані не стільки з відсутністю державних програм, скільки з бюрократією, хаотичністю процесів, недостатністю фінансування та низькою якістю надання послуг на місцях. Пріоритетом є комплексний супровід ветерана та його родини від моменту демобілізації до повної соціальної інтеграції.

Успішна реінтеграція ветеранів залежить від того, наскільки спроможною, поінформованою та гнучкою є конкретна територіальна громада. Місцева влада повинна перейти від формального надання пільг до активного, індивідуалізованого супроводу кожного ветерана.

Список використаних джерел

1. Державна політика щодо ветеранів війни. URL. : https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-04/veterani-2025-prezentaciya_nisd.pdf
2. Результати шостого опитування Українського ветеранського фонду. потреби ветеранів і ветеранок. URL : <https://veteranfund.com.ua/analytics/analiz-potreb-ta-problem-veteraniv-ta-veteranok-za-2024-rik/>
3. Виклики, потреби та перешкоди при працевлаштуванні ветеранів та ветеранок в цивільному житті. Український ветеранський фонд. URL. : <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/Vyklyky-potreby-ta-pereshkody-.pdf>
4. Виявлення потреб реабілітації ветеранок, зокрема, бар'єрів доступу та їх вплив на соціальну адаптацію. ІКЖЦ. URL. : <https://wicc.net.ua/post/vyyavlennya-potreb-reabilitaciyi-veteranok-zokrema-bar-yeriv-dostupu-ta-yih-vplyv-na-sotcial-nu-adaptaciyu>
5. Ключові виклики у сфері соціального захисту ветеранів війни обговорено під час круглого столу: «Ветеранська політика - пріоритет держави». URL. : https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/262775.html
6. Реабілітація українських військових та ветеранів: досвід долання несистемності. Дослідження. Київ, серпень 2024. 116 с. URL. : <https://www.pryncyp.org/wp-content/uploads/2024/12/reabilitaciya-web.pdf>

ВІКТОРІЯ ОВЧАРУК,

студентка 2-го року навчання ОР Магістр, ОП «Постконфліктне врядування», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

VIKTORIYA OVCHARUK,

2nd-year Master's student, Educational Program «Post-Conflict Governance», Specialty 281 «Public Management and Administration», Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0009-5778-0283>

Науковий керівник: **Аліна КУЗЬМИЧ**, доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, асистент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТІЙКИХ ЗЕЛЕНИХ ГРОМАД: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРАКТИЧНІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ

INNOVATIVE APPROACHES TO SUSTAINABLE GREEN COMMUNITIES: THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PRACTICAL IMPLEMENTATION OF THE GREEN TRANSITION

Artificial intelligence (AI) is increasingly becoming a transformative tool in urban development, infrastructure management, and the creation of sustainable green spaces. Its capabilities in processing large datasets, predictive modeling, and spatial analysis enable precise monitoring of urban ecosystems, optimization of resource allocation, and evidence-based decision-making. AI applications facilitate climate adaptation strategies, enhance public safety, and improve the efficiency of urban services, including energy management, transportation, and waste management. Case studies from Lusaka, Zambia; Las Rozas, Spain; Ho Chi Minh City, Vietnam; and Copenhagen, Denmark demonstrate the effectiveness of AI-driven solutions in mapping informal settlements, optimizing traffic flows, and managing infrastructure resilience. The integration of AI into urban planning promotes social inclusivity, environmental sustainability, and strategic investment in public infrastructure, making it a critical instrument for developing smart, resilient, and livable cities.

Keywords: artificial intelligence; urban planning; smart cities; sustainable infrastructure; green spaces; public safety.

Штучний інтелект (ШІ) набуває все більшого значення у сфері міського розвитку, управління інфраструктурою та формування зелених просторів. Його застосування критично важливе для забезпечення стійкості міст, адаптації до кліматичних змін та підвищення якості життя мешканців [1]. ШІ дозволяє ефективно планувати, моніторити та оптимізувати міські екосистеми завдяки здатності обробляти великі обсяги даних, виявляти складні взаємозв'язки між урбаністичними елементами та прогнозувати їхній розвиток [2].

Застосування алгоритмів машинного навчання разом із сенсорними, геопросторовими та дрон-технологіями забезпечує точні дані про стан зелених зон, їхню густоту та біорізноманіття, а також дозволяє прогнозувати майбутнє навантаження на міські території [2]. У місті Лусака, Замбія, цифрова база карт, створена за допомогою ШІ, дала змогу уряду оперативно оновлювати карти та визначати зони швидкого росту неформальних поселень, що дозволило планувати інвестиції у водопостачання, електропостачання та транспортну інфраструктуру [1].

ШІ значно підвищує екологічну стійкість міста. Інтеграція даних про кліматичні показники, температуру повітря, вологість, транспортні потоки та поведінку мешканців дозволяє формувати адаптивні стратегії управління зеленими зонами. У Хо Ши Мін, В'єтнам, використання ШІ для управління міською енергетичною мережею дозволяє оптимізувати споживання електроенергії та інтегрувати відновлювані джерела, що потенційно сприяє зменшенню викидів CO₂ та підвищенню ефективності роботи міської інфраструктури [2]. Моделювання сценаріїв розвитку міст за допомогою ШІ дозволяє оцінити вплив екстремальних погодних явищ на інфраструктуру та зелені зони, що сприяє розробці ефективних планів адаптації до кліматичних ризиків.

ШІ забезпечує соціальну інклюзію та рівний доступ до зелених ресурсів. Аналіз даних про пересування громадян, використання територій та отриманий зворотний зв'язок дозволяє формувати політики, орієнтовані на реальні потреби населення. У місті Лас-Росас, Іспанія, проект AMIGOS застосував ШІ для аналізу трафіку та пішохідних потоків біля залізничної станції Лас-Матас, що дозволило безпечно організувати рух пішоходів, встановити велосипедні доріжки та зарядні станції для електросамокатів, підвищивши безпеку та комфорт для мешканців [3]. Впровадження таких цифрових платформ для участі громадян у плануванні міського простору підвищує прозорість та підзвітність управлінських рішень.

ШІ також забезпечує науково обґрунтоване управління міською інфраструктурою. Аналіз даних із сенсорів та алгоритми прогнозування дозволяють визначати зони, що потребують обслуговування, прогнозувати знос будівель та конструкцій парків, оптимізувати витрати на утримання інфраструктури та розробляти екологічно безпечні матеріали для відновлення об'єктів. У Копенгагені, Данія, система ELABORATOR використовує ШІ для моніторингу транспортних потоків та безпечного пересування громадян, що дозволяє зменшити аварійність і покращити управління дорожньою мережею [3].

Інтегроване планування міст за допомогою ШІ, використання цифрових базових карт та супутникових знімків дає змогу створювати комплексні моделі розвитку міста, що враховують розташування житлових масивів, транспортних мереж, комунальних послуг та зелених зон [4]. Таке науково обґрунтоване планування підвищує ефективність управління урбанізованими територіями, зменшує тиск на екосистеми та підвищує ефективність державних інвестицій у благоустрій.

Впровадження технологій ШІ у планування, управління та моніторинг зелених міських просторів є стратегічно важливим для створення стійких, безпечних та комфортних для життя міст. ШІ дозволяє ухвалювати рішення на основі точних даних, підвищує ефективність використання ресурсів, сприяє соціальній справедливості та захисту навколишнього середовища. У контексті сучасних викликів українських міст, що відновлюються та розвиваються, застосування ШІ виступає інструментом для досягнення екологічної стійкості, оптимізації управління територіями та підвищення якості життя населення.

Список використаних джерел

1. Ordnance Survey. *Informing nationwide development through new AI land mapping* (Automating base maps in Zambia – one year later). 14 October 2022. URL: <https://www.ordnancesurvey.co.uk/insights/informing-nationwide-development-through-new-ai-land-mapping>
2. EARTHDAY.ORG. *Smart Cities, Green Futures: How Artificial Intelligence is Powering Urban Sustainability*. 16 July 2025. URL: <https://www.earthday.org/smart-cities-green-futures-how-ai-is-powering-urban-sustainability/>
3. UK Green Cities and Infrastructure. *The role of artificial intelligence in green cities, infrastructure and energy: Useful resources*. 2025. URL: <https://ukgreencitiesandinfrastructure.org/resource/the-role-of-artificial-intelligence-in-green-cities-infrastructure-and-energy-useful-resources/>
4. European Commission – Horizon Magazine. *Smart cities on the move – how AI is helping improve urban flow*. 2025. URL: <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/horizon-magazine/smart-cities-move-how-ai-helping-improve-urban-flow>

ДАРИНА ПОБЕРЕЖНИК,

студентка ОП «Постконфліктне врядування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

DARYNA POBEREZHNYK,

Student of the educational program «Post-conflict Governance» of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0009-4793-4605>

Науковий керівник: **Євгеній ТАРАН**, кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВОГО ПОЛІТИЧНОГО ПРОЦЕСУ: ВІД ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ДО НОВОЇ ПОЛІТИКО-БЕЗПЕКОВОЇ МОДЕЛІ ХХІ СТОЛІТТЯ

TRANSFORMATION OF THE WORLD POLITICAL PROCESS: FROM GLOBALIZATION TO A NEW POLITICAL-SECURITY MODEL OF THE 21ST CENTURY

The 21st century's reality of structural anarchy refutes the «end of history» thesis. This transition is marked by five defining shifts: the demise of the bipolar system and the rise of non-state actors. Crucially, the crisis of international law is driven by the primacy of national Power over collective Purpose. Economically, the rise of peripheral states and the fragmentation of the EU lead to geoeconomic fragmentation and regional blocs. These changes signal the death of the universal liberal model. The emerging order is defined by the primacy of force and multi-layered competition. In this dynamic, Ukraine's status as a «geopolitical pivot» is central to shaping the future global norms.

Keywords: international politics, globalization, deglobalization, geoeconomic fragmentation, neorealism, non-state actors.

ХХІ століття, яке Ф. Фукуяма розглядав як «кінець історії» з переважанням ліберальної концепції та однополярного світу, виявилось лише продовженням анархічних міжнародних відносин. Ялтинсько-потсдамська система втратила свою основу, а створення нових держав на території СРСР актуалізувало проблему ядерної зброї.

Перше зрушення: трансформація біполярного світу. В основі неореалізму лежить розуміння «анархічності» як відсутності ієрархії, де головним є «всезагальне прагнення держави забезпечити власну безпеку перш за все». Це підтверджується діями недержавних акторів (терористичні організації), які вийшли на перший план після 11 вересня 2001 року.

Друге зрушення: поява терористичної загрози. Відтепер загроза існує не лише від акторів, окреслених у політико-правовому полі (визнаних держав), а також від рухів, які не окреслені інституційно.

Третє кардинальне зрушення: криза міжнародного права та інструментів впливу ООН. Визначальною тенденцією ХХІ століття стало повернення до пріоритету національної сили над колективною Метою [2]. Сила (зброя, економіка, голоси в ООН) домінує над колективними цілями.

Четверте кардинальне зрушення: економічне зростання держав «периферії» (Китай, Індія, Бразилія). Вони не лише отримали доступ до світових ринків, але й прагнуть до їх перерозподілу та контролю над ресурсами, що суперечить світ-системному аналізу Е. Валерстайна.

П'яте кардинальне зрушення: перегляд проекту західної інтеграції (ЄС). Питання Брексіту, міграційна криза та пріоритет національних інтересів над спільними рішеннями є ознаками трансформації ЄС.

Ці п'ять зрушень свідчать про остаточну відмову від універсальної моделі ліберального світоустрою. Формується новий світовий порядок, що характеризується структурою «великих економічних блоків», приматом сили та зниженням ролі переговорної дипломатії.

З. Бжезинський у книзі «Велика шахівниця» визначив Євразію головною ареною боротьби за світове панування, а Україна отримала статус «геополітичного центру», оскільки «росія не зможе сформувати євразійською імперію без України»[1].

Всесвітній економічний форум (ВЕФ) акцентує на геоekonomічній фрагментації – переході від інтегрованої глобальної системи до регіональних блоків, протекціонізму та політики «дружнього шорингу» [3; 4]. Серед ключових ризиків ВЕФ 2025 року: збройні конфлікти, дезінформація та геоekonomічна конфронтація [5].

Отже, наслідком глобальних зрушень є глибока криза держави як інституту (виклики Інтернету, ШІ, криптовалюти) та заміна ліберальних цінностей новими механізмами впливу (безпека здоров'я, кліматична криза), що показали пріоритет безпеки над свободою в епоху COVID-19.

Перспективи подальшого розвитку міжнародної політики в XXI столітті полягають у формуванні принципово нової політико-безпекової моделі, яку можна охарактеризувати як багатопарову конкуренцію. Ця модель поєднує анархічність на системному рівні із цивілізаційним та економічним розмежуванням, де традиційні державні інтереси домінують над колективною метою. Роль України як пазла у такій трансформації визначить характер нової моделі, чи залишиться недоторканість кордонів основоположною догмою міжнародної політики, або світ остаточно призначить «примат сили» інструментом міжнародної політики.

Список використаних джерел

1. Бжезинський З. *The Grand Chessboard: American Primacy and Its Geostrategic Imperatives* / Z. Brzezinski. New York : Basic Books, 1997. 223 с. URL:https://shron1.chtyvo.org.ua/Bzhezinski_Zbigniev/Velyka_shakhivnytsia.pdf
2. D'Anieri P. J. *International politics : power and purpose in global affairs*. Boston, MA : Cengage Learning, 2017. cvii, 492 p. URL: <https://archive.org/details/internationalpol0000dani>
3. *Economic fragmentation rises with global tensions: Experts* / World Economic Forum. 2024. URL:<https://www.weforum.org/stories/2024/06/economic-fragmentation-global-tensions-experts>
4. *Geoeconomic Fragmentation: The Economic Risks from a Fractured World Economy* / CEPR. URL: https://cepr.org/system/files/publication-files/190366-geoeconomic_fragmentation_the_economic_risks_from_a_fractured_world_economy.pdf
5. *Global Risks Report 2025* / World Economic Forum. 2025. URL:<https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/digest>

ТАРАС ПОМФ'ЮК,

аспірант кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

TARAS POMFIUK,

postgraduate student of the Department of Public Administration, Administration and National Security of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

Науковий керівник: **Віталій МАЛІМОН**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

ЄВРОПЕЙСЬКА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ КАТАСТРОФ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ АДАПТАЦІЇ В СИСТЕМІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

THE EUROPEAN MODEL OF DISASTER RISK MANAGEMENT AND PROSPECTS FOR ITS ADAPTATION IN UKRAINE'S CIVIL PROTECTION SYSTEM AT THE LEVEL OF TERRITORIAL COMMUNITIES

The paper investigates the European model of disaster risk management and substantiates the prospects for its adaptation within the civil protection system of Ukraine at the level of territorial communities. Drawing on the principal international and European policy frameworks – the Sendai Framework for Disaster Risk Reduction, the Union Civil Protection Mechanism, the EU Strategy on Adaptation to Climate Change and interlinked climate and infrastructure policies – the EU approach is interpreted as a risk-based, multi-level and prevention-oriented system of public governance. The theses elucidate how the core components of this model – comprehensive risk assessment, integration of prevention and preparedness into local development strategies, early warning and risk communication, as well as coordinated action of multiple actors – may be contextually adapted to the realities of Ukraine under conditions of full-scale war. It is argued that such adaptation presupposes not only normative and methodological alignment, but also institutional innovation at the local level and systematic investment in human and social capital as key preconditions for enhancing the resilience of territorial communities.

Keywords: disaster risk management, Union Civil Protection Mechanism, civil protection system, territorial communities, multi-level governance.

Упродовж останніх десятиліть у межах Європейського Союзу поступово сформувалася концептуально й нормативно цілісна модель управління ризиками катастроф, яка інтегрує положення Сендайської рамкової програми зі спеціалізованими документами ЄС у сфері цивільного захисту, адаптації до зміни клімату, просторового планування та захисту критичної інфраструктури [1; 2; 4]. Йдеться не про набір розрізнених інструментів, а про узгоджену систему публічного врядування, у межах якої ризики розглядаються як керований соціально-управлінський процес, а не як суто «природні» чи «випадкові» події.

Ключовими характеристиками цієї моделі є, по-перше, стратегічний зсув від домінування логіки реагування на надзвичайні ситуації до логіки випереджального управління ризиками, що передбачає ідентифікацію, оцінювання та зниження ризиків ще до їхньої матеріалізації [1; 4]. По-друге, політика у сфері ризиків катастроф організована як багаторівневе врядування, у якому взаємодіють місцевий, регіональний, національний та наднаціональний рівні, із чітким

розподілом компетенцій і механізмами горизонтальної та вертикальної координації [2]. По-третє, запобігання, готовність, реагування та відновлення концептуалізуються як етапи єдиного циклу політики, що мають бути послідовно інтегровані в системи стратегічного та просторового планування, бюджетування, регулювання забудови й розвитку інфраструктури [1; 2].

По-четверте, у сучасних підходах ЄС принципово наголошується на провідній ролі органів місцевого самоврядування як базової ланки системи цивільного захисту та «першої лінії» управління ризиками, де перетинаються інструменти містобудівної політики, соціального захисту, розвитку місцевих служб та участі населення [3]. По-п'яте, невід'ємним елементом є системне залучення громад до процесів оцінювання ризиків, планування заходів безпеки та моніторингу їхньої ефективності, що розглядається як умова підвищення стійкості територіальних спільнот і легітимності рішень у сфері цивільного захисту [1; 4].

Для України, яка перебуває у стані повномасштабної війни та одночасно здійснює глибоку реформу децентралізації, адаптація європейської моделі управління ризиками катастроф має щонайменше три взаємопов'язані виміри. По-перше, це зближення правових і інституційних засад системи цивільного захисту з підходами ЄС, зокрема щодо обов'язковості оцінювання ризиків, планування запобігання й готовності, розроблення сценаріїв мультинебезпечних загроз (multi-hazard) та урахування каскадних ефектів [3–4]. По-друге, це зміна управлінської логіки – від домінування централізованих, вертикально організованих механізмів реагування до формування мережевої взаємодії державних органів, органів місцевого самоврядування, громад, бізнесу та громадянського суспільства. По-третє, це переосмислення ролі територіальних громад як базової ланки системи цивільного захисту, відповідальної не лише за виконання вказівок «згори», а й за проактивне управління локальними ризиками.

На рівні територіальних громад європейська модель передбачає: регулярне проведення комплексних оцінок ризиків з урахуванням природних, техногенних, воєнних та соціальних загроз; інтеграцію заходів зниження ризиків у стратегії місцевого розвитку, просторове планування та бюджетний процес; розбудову систем раннього попередження, інформування та навчання населення; посилення стійкості критичної та соціальної інфраструктури; формування локальних планів безперервності послуг [1–4].

Перспективи адаптації європейської моделі управління ризиками катастроф у системі цивільного захисту України на рівні територіальних громад можуть бути окреслені за кількома групами завдань. По-перше, це нормативно-методичні зміни: закріплення обов'язковості локальних оцінок ризиків, розроблення методик їх проведення для громад різного типу, запровадження вимоги врахування результатів оцінювання ризиків у стратегіях розвитку, генеральних планах, планах відновлення та галузевих програмах. По-друге, це інституційно-організаційні новації: створення або посилення підрозділів/посад з питань управління ризиками в органах місцевого самоврядування, розвиток міжмуніципального співробітництва в сфері цивільного захисту, інституціоналізація платформи для координації з ДСНС, військовими адміністраціями, службами охорони здоров'я, операторами критичної інфраструктури.

Список використаних джерел

1. European Commission. Forging a Climate-Resilient Europe – The New EU Strategy on Adaptation to Climate Change : Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM(2021) 82 final. Brussels, 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021IR1903>.
2. European Union. Decision № 1313/2013/EU of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on a Union Civil Protection Mechanism (consolidated text). *Official Journal of the European Union*. 2013. L 347. P. 924–947. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2013/1313/oj>.
3. Perney J., D'Angelo L. Local Governance Support Tools for Disaster Risk Reduction and Climate Adaptation Strategies : The EU Contribution in the Case Study of the Municipality of Naples. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/15/11716>.
4. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030. URL: <https://www.undrr.org/publication/sendai-framework-disaster-risk-reduction-2015-2030>.

АРТУР ПРОКІПЧУК,

аспірант кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

ARTUR PROKIPCHUK,

postgraduate student of the Department of Public Administration, Administration and National Security of
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

Науковий керівник: **Віталій МАЛІМОН**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент
кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського
національного технічного університету нафти і газу

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ СТАЛОГО МІСЬКОГО РОЗВИТКУ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ В СТРАТЕГІЯХ РОЗВИТКУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

EUROPEAN STANDARDS OF SUSTAINABLE URBAN DEVELOPMENT AND THEIR ADAPTATION IN THE DEVELOPMENT STRATEGIES OF THE IVANO-FRANKIVSK CITY TERRITORIAL COMMUNITY

The paper analyses how contemporary European standards of sustainable urban development are translated into the strategic planning framework of the Ivano-Frankivsk City Territorial Community. The study conceptualises sustainable urban development as a multidimensional field of public governance, where environmental, social, economic, spatial and cultural objectives are integrated within the broader European Green Deal agenda, the New Leipzig Charter and the Territorial Agenda 2030. Particular attention is paid to the role of cities as key actors in localising the Sustainable Development Goals and implementing city-to-city cooperation for sustainable transformation. The analysis reveals a growing convergence between local and European priorities, especially in the fields of energy efficiency, climate adaptation, revitalisation of post-industrial and historical areas, and development of community participation. It is argued that further adaptation of European standards requires strengthening evidence-based decision-making, institutionalising participatory mechanisms and systematically integrating sustainable development benchmarks into all strategic documents of the community.

Keywords: sustainable urban development, European standards, local self-government, Ivano-Frankivsk City Territorial Community, strategic planning.

Упродовж останнього десятиліття на рівні стратегічних документів Європейського Союзу – насамперед у «Європейському зеленому курсі», Новій Лейпцизькій хартії та «Територіальному порядку денному 2030» – сталий міський розвиток остаточно закріплено як один із провідних векторів публічної політики, що поєднує просторовий, екологічний, соціальний та економічний виміри [2; 3; 4]. У цих актах міські простори інтерпретуються не лише як осередки концентрації вразливостей – кліматичних ризиків, інфраструктурного зношення, соціальної поляризації, – а й як ключові майданчики апробації інноваційних моделей декарбонізації, циркулярної економіки, «міста коротких відстаней», участі мешканців у врядуванні та посилення територіальної згуртованості [1; 4]. Відповідно зростає роль органів місцевого самоврядування, які розглядаються як центральні суб'єкти реалізації європейських орієнтирів сталості, інтегрованого планування та кліматичної нейтральності в межах конкретних міських територіальних громад.

За таких умов особливої аналітичної ваги набуває з'ясування того, яким чином стандарти інтегрованого, інклюзивного та кліматично нейтрального міського розвитку, сформульовані в документах ЄС, репрезентуються й конкретизуються в стратегічних і програмних актах українських міських територіальних громад, зокрема Івано-Франківської. Йдеться про необхідність простежити, наскільки послідовно європейські підходи до просторово орієнтованого планування, енергоефективності, мобільності, зелено-блакитної інфраструктури, участі мешканців та соціальної справедливості інтегруються у бачення, цілі, завдання, індикатори та інструменти стратегій розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади, а також як вони адаптуються до викликів воєнного стану й повоєнної відбудови [1–4].

В цьому контексті Стратегія розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади до 2040 року постає як показовий приклад поступового наближення місцевої стратегічної політики до домінуючих європейських підходів до сталого міського розвитку [5]. У документі задекларовано відмову від переважно екстенсивної, орієнтованої на зростання окремих секторів, моделі розвитку на користь інтегрованої моделі сталості, у якій економічні, просторові, екологічні та соціальні параметри розглядаються у взаємозв'язку. Ключові акценти зроблено на підвищенні енергоефективності будівельного фонду, модернізації інженерної та транспортної інфраструктури, формуванні кліматично стійкого міського середовища, розбудові сталої міської мобільності, збереженні й ревіталізації історико-культурної спадщини, а також на зміцненні людського капіталу через освіту, культуру й підтримку креативних індустрій.

Передбачено впровадження інструментів цифрової трансформації (електронні сервіси, міські дані, «розумне» управління інфраструктурою), розвиток інклюзивних громадських просторів, підвищення доступності соціальних послуг для вразливих груп, а також механізмів відкритого врядування й партисипації (громадські обговорення, бюджети участі, залучення громадських організацій) [5].

Порівняльний аналіз стратегій та профільних програм Івано-Франківської МТГ засвідчує посилення відповідності ключових пріоритетів європейським стандартам сталого міського розвитку. Це стосується насамперед: енергоефективності та декарбонізації (термомодернізація будівель, розвиток систем централізованого тепlopостачання, модернізація зовнішнього освітлення); сталої мобільності (розвиток громадського транспорту, велоінфраструктури, підвищення безпеки дорожнього руху); адаптації до змін клімату та управління ризиками (озеленення, відновлення прибережних територій, інтеграція заходів цивільного захисту); просторової справедливості та якості міського середовища (розвиток мікрорайонних центрів, розширення мережі громадських просторів, доступність послуг для периферійних населених пунктів громади); участі громадян та прозорості управління (громадський бюджет, цифрові платформи участі, відкриті дані) [5].

Таким чином, Стратегія Івано-Франківської міської територіальної громади до 2040 року може бути інтерпретована як локалізована спроба імплементації європейських стандартів інтегрованого, інклюзивного та кліматично орієнтованого міського розвитку в умовах триваючої війни та очікуваної повоєнної відбудови.

Список використаних джерел

1. City-to-City Partnerships to Localise the Sustainable Development Goals. OECD, 2023. 168 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/04/city-to-city-partnerships-to-localise-the-sustainable-development-goals_efdd2644/d2fe7530-en.pdf.
2. European Commission. The European Green Deal : Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM(2019) 640 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>.

3. Territorial Agenda 2030 : A Future for All Places. Agreed at the Informal meeting of Ministers responsible for Spatial Planning and Territorial Development and/or Territorial Cohesion (Germany, 1 December 2020). URL: <https://territorialagenda.eu>.
4. The New Leipzig Charter : The Transformative Power of Cities for the Common Good. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/brochures/2020/new-leipzig-charter-the-transformative-power-of-cities-for-the-common-good.
5. Стратегія розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади до 2040 року. Івано-Франківськ : Івано-Франківська міська рада, б. р. URL: <https://strategy.if.ua>.

АНДРІЙ ПРУДЧЕНКО,

магістрант спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», освітньо-професійна програма «Місцеве самоврядування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ANDRII PRUDCHENKO,

Master's student of Specialty 281 «Public Management and Administration», Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0003-7558-2658>

Науковий керівник: **Тетяна ДЕРУН**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

CRISIS MANAGEMENT AT THE REGIONAL LEVEL IN WAR CONDITIONS

The paper substantiates theoretical and applied aspects of anti-crisis management at the regional level under conditions of military instability. It is emphasized that regions and territorial communities become key actors in ensuring socio-economic resilience during crises caused by war, economic shocks and institutional transformations. The evolution of scientific approaches to the interpretation of crisis and anti-crisis management is generalized, with an emphasis on preventive, reactive and recovery-oriented management models. The mechanisms of state and regional anti-crisis management are analyzed, including strategic planning, monitoring, regulatory policy and financial instruments. Based on the case of the Samarivska territorial community, the practical implementation of anti-crisis measures under martial law is characterized. Particular attention is paid to the role of local self-government in ensuring continuity of public services, supporting the population and restoring economic activity. The author substantiates that effective anti-crisis management should be based on early diagnostics of threats, flexibility of management decisions and integration of state and local resources. The proposed approaches can be used to improve regional anti-crisis policy and strengthen the adaptive capacity of territorial communities.

Keywords: anti-crisis management, regional development, territorial community, crisis, public administration.

Антикризове управління в сучасних умовах розвитку України набуває особливого значення у зв'язку з поєднанням системних соціально-економічних трансформацій, децентралізаційних процесів та воєнних викликів. У науковій літературі антикризове управління розглядається як цілісна система управлінських рішень і заходів, спрямованих на прогнозування, попередження, локалізацію та подолання кризових явищ із мінімізацією негативних наслідків для соціально-економічних систем [1; 2]. Водночас у сучасних умовах дедалі більшого значення набуває саме регіональний рівень антикризового управління, оскільки територіальні громади є першими суб'єктами реагування на кризові прояви.

На відміну від традиційних підходів, що зосереджувалися переважно на реагуванні після настання кризи, сучасні концепції антикризового управління наголошують на превентивному характері управлінських дій, розвитку систем ранньої діагностики загроз та формуванні адаптивних управлінських моделей [3; 4]. Такий підхід дозволяє не лише зменшити глибину кризових процесів, а й створити передумови для подальшого відновлення та сталого розвитку територій.

Автор поділяє позицію, що в умовах воєнного стану антикризове управління на регіональному рівні повинно поєднувати елементи стратегічного управління, кризового менеджменту та соціальної підтримки населення. Обмеження фінансових ресурсів, зростання соціального навантаження та потреба забезпечення безперервності публічних послуг вимагають від органів місцевого самоврядування підвищеної гнучкості управлінських рішень та здатності до швидкої адаптації.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити ключові складові механізму антикризового управління на регіональному рівні: інституційну, нормативно-правову, організаційну, фінансово-економічну та інформаційно-аналітичну [4; 5]. Їх узгоджене функціонування забезпечує стабільність регіональних соціально-економічних систем і підвищує їхню стійкість до кризових впливів.

Практичний аспект дослідження розкрито на прикладі Самарівської територіальної громади, яка функціонує в умовах воєнного стану та обмеженості ресурсів. Аналіз показує, що антикризове управління в громаді реалізується через поєднання фінансово-бюджетних, організаційних і соціальних інструментів, спрямованих на підтримку життєдіяльності території та населення (табл.)

Таблиця. Характеристика антикризового управління Самарівської територіальної громади в умовах воєнного стану

Напрямок	Зміст та прояви в громаді
Фінансово-бюджетний	Перерозподіл бюджетних ресурсів на першочергові потреби; концентрація видатків на утриманні критичної інфраструктури та соціальній підтримці населення
Організаційний	Оперативна координація діяльності виконавчих органів ради; адаптація управлінських процедур до умов воєнного стану
Соціальний	Підтримка внутрішньо переміщених осіб; забезпечення базових соціальних послуг та гуманітарної допомоги
Інфраструктурний	Забезпечення безперебійної роботи об'єктів життєзабезпечення, житлово-комунального господарства та соціальної сфери
Комунікаційний	Інформування населення про управлінські рішення; взаємодія з волонтерськими організаціями та вищими рівнями влади

Результати аналізу свідчать, що основною проблемою антикризового управління у громаді залишається висока залежність від міжбюджетних трансфертів та обмежені можливості для нарощування власного фінансового потенціалу. Водночас позитивним є досвід мобілізації внутрішніх ресурсів громади та налагодження взаємодії з обласними й державними структурами.

На думку автора, підвищення ефективності антикризового управління на рівні територіальних громад можливе за умови розвитку системи моніторингу кризових загроз, посилення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування та впровадження програм відновлювального розвитку, орієнтованих не лише на подолання наслідків кризи, а й на формування довгострокової стійкості.

Узагальнюючи, варто зазначити, що антикризове управління на регіональному рівні доцільно розглядати як безперервний процес, що поєднує превентивні, реактивні та відновлювальні управлінські дії. Досвід Самарівської територіальної громади підтверджує, що навіть в умовах воєнної нестабільності місцеве самоврядування може відігравати ключову роль у забезпеченні соціально-економічної стабільності та адаптації регіонального розвитку до кризових викликів.

Список використаних джерел

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2019. URL: <https://cul.com.ua/catalog/antikrizove-upravlinnya-pidpryyemstvom> (дата звернення: 14.12.2025).
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління: теорія, методологія та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. URL: <https://kneu.edu.ua/ua/science/monographs> (дата звернення: 14.12.2025).
3. Коротков Е. М. Антикризове управління : посібник. М. : ИНФРА-М, 2020. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1041861> (дата звернення: 14.12.2025).
4. Шаров Ю. П., Чикаренко І. А. Державне управління регіональним розвитком України : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 300 с. URL: <http://www.dridu.dp.ua/vidavnytstvo> (дата звернення: 14.12.2025).
5. Богданець А. В. Антикризове управління в системі публічної влади. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 3. С. 45–52. URL: http://www.dridu.dp.ua/vidavnytstvo/2020/2020_03.pdf (дата звернення: 14.12.2025).

АНАТОЛІЙ РАЧИНСЬКИЙ,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри регіональної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського
національного університету імені Тараса Шевченка

ANATOLI RACHYNSKYI,

Doctor of Science of Public Administration, Professor, 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/0000-0001-9888-6978>

УПРАВЛІННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ ЯК КОМПЛЕКСНА ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ, БЕЗПЕКИ ТА МІСЦЕВОЇ ДЕМОКРАТІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ

MANAGEMENT IN TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE AS A COMPREHENSIVE INTEGRATION OF ENERGY EFFICIENCY PRINCIPLES, SECURITY, AND LOCAL DEMOCRACY DURING WARTIME

The article analyzes the current governance model in Ukrainian territorial communities during wartime, focusing on three key components: energy efficiency, security, and local democracy. The article highlights the interconnections between community energy resilience, civil protection systems, and public participation in decision-making. The analysis demonstrates that a comprehensive approach enables communities to maintain stability, respond swiftly to threats, and support critical infrastructure. Community security is increasingly interconnected with social cohesion and transparent governance. Citizens' access to threat-related information, active participation in local decision-making, and cooperation with local authorities enhance public resilience and reduce the likelihood of panic. It was determined that such a management model establishes a foundation for post-war recovery and the sustainable development of territories.

Keywords: territorial communities, management, energy efficiency, security, local democracy, decentralization, community resilience, martial law, civil defense, energy independence.

Повномасштабна війна проти України актуалізувала питання адаптації та модернізації системи управління в територіальних громадах. Умови постійних ризиків, руйнування інфраструктури, масових переміщень населення та зростання навантаження на місцеві бюджети вимагають комплексного підходу до управлінських процесів. У центрі цих змін опинилися три ключові виміри: енергоефективність, безпека та місцева демократія, які сьогодні формують нову парадигму функціонування громад. Синергія цих принципів дозволяє органам місцевого самоврядування не лише забезпечувати стійкість у воєнний період, але й закласти фундамент повоєнної відбудови та сталого розвитку.

Воєнні обставини різко змінили підходи до енергетичного забезпечення громад. Руйнування енергетичної інфраструктури та періодичні відключення електроенергії продемонстрували критичну важливість локальних енергетичних систем, здатних працювати автономно. Тому ключовим напрямом діяльності громад стали програми: підвищення енергоефективності будівель; впровадження відновлюваних джерел енергії; створення мікромереж та систем резервного живлення [1].

Місцеві органи влади активно впроваджують енергоменеджмент, утеплення комунальних об'єктів, модернізацію систем опалення, вуличного освітлення, розширення використання теплових насосів та сонячних панелей для критичної інфраструктури. Зазначене не лише зменшує витрати бюджетів, але й створює нову модель енергетичної стійкості – особливо важливу в умовах ракетних атак та загроз блекаутів [2].

Енергоефективність у громадах також має безпосередній зв'язок із соціальною безпекою. Теплі школи, лікарні, пункти незламності та інші об'єкти критичної інфраструктури підвищують здатність громад протистояти кризам, а також знижують соціальні ризики, пов'язані з переміщенням населення або зупинкою базових послуг.

Сучасні територіальні громади в Україні функціонують у ситуації асиметричних загроз: від артилерійських і ракетних ударів до диверсійних атак і кіберзагроз. Зазначене змінює сутність місцевої політики безпеки, перетворюючи громади на активних учасників сектору цивільного захисту. Основні напрями безпеки включають: розбудову укриттів та систем оповіщення; підвищення рівня кібербезпеки; організацію територіальної оборони та підготовку добровольчих формувань; розвиток соціальної інклюзії та підтримку вразливих категорій населення [3].

Громади інвестують у протипожежні, медичні, комунальні та логістичні служби, формуючи новий рівень муніципальної безпеки. Значну роль у цьому відіграє співпраця з міжнародними донорами та урядовими програмами, зокрема в межах політики «Єдиного безпечного простору», яка передбачає комплексний підхід до цивільної безпеки на місцевому рівні [4].

Безпека у громадах дедалі тісніше інтегрується з соціальною згуртованістю та прозорим управлінням. Доступ громадян до інформації про загрози, їх залучення до місцевих рішень та розвиток взаємодії з органами самоврядування сприяють загальному підвищенню громадської стійкості та мінімізації панічних настроїв. Війна не зупинила розвиток місцевої демократії в Україні. Навпаки, громади стали майданчиками для демонстрації високого рівня громадянської активності та самоорганізації. Зазначений феномен підтверджує правильність курсу децентралізації, що забезпечила громадам фінансову та управлінську автономію [5].

Цифровізація управління, зокрема застосування таких сервісів, як «Дія», електронні петиції, онлайн-консультації, прозорі бюджети та відкриті дані, дозволили підтримувати процеси участі навіть у критичних умовах. Громадяни беруть участь у формуванні програм соціального захисту, волонтерських ініціатив, забезпеченні військових, організації евакуації та гуманітарної допомоги. Особливу роль відіграють механізми співпраці громад, які активізувалися під час війни: партнерства між громадами, створення спільних підприємств і сервісів, координація у сфері логістики, цивільного захисту й соціальних послуг. Зазначене забезпечує ефективний обмін ресурсами та значно підсилює стійкість на місцевому рівні.

Водночас демократичне управління виступає запорукою легітимності рішень влади та довіри громадян, що є критично необхідним у кризових умовах. Діалог між владою та жителями сприяє стабільності, зменшує соціальну напругу та забезпечує підтримку стратегічних рішень.

Таким чином, управління в територіальних громадах України під час війни трансформувалося у комплексну модель, де ключові принципи енергоефективності, безпеки та місцевої демократії діють як взаємодоповнюючі складові. Енергоефективність виступає основою життєздатності та економії ресурсів, безпека – фундаментом фізичного виживання та оперативної стійкості, а місцева демократія – механізмом зміцнення довіри та мобілізації громадянського потенціалу. Дані три виміри формують нову архітектуру публічного управління, здатну забезпечити як ефективне проходження воєнного періоду, так і стратегічний розвиток у повоєнний час. Інтегрований підхід до управління дозволяє громадам адаптуватися, швидко реагувати на загрози та будувати основу для відновлення, модернізації та сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України: офіційний сайт. URL: <https://sae.gov.ua>.
2. Strengthening evidence-based recovery in Ukraine. UNDP Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine/projects/strengthening-evidence-based-recovery-ukraine>.
3. Парталян С. Цивільний захист у громадах: на що звернути увагу новоствореним радам. Децентралізація, 2020. URL: <https://decentralization.ua/news/13054>.
4. The role of the Council of Europe in preventing conflicts, restoring credibility of international institutions and promoting global peace. Council of Europe, 2023. URL: <https://rm.coe.int/provisional-version-the-role-of-the-council-of-europe-in-preventing-co/1680ab343e>.
5. Порівняльний аналіз фінансової спроможності територіальних громад. Децентралізація, 2024. URL: <https://decentralization.ua/news/18171>.

ЗИНОВІЙ РІВНЯК,

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

ZINOVII RIVNIAK,

student of the Department of state administration of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Тетяна ПАЛАМАРЧУК**, кандидат наук з державного управління, доцент, заступник директора з наукової роботи Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ЕФЕКТИВНИХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ДО УКРАЇНСЬКИХ УМОВ

SPECIFIC FEATURES OF ADAPTING EFFECTIVE EUROPEAN PRACTICES OF REGIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT TO UKRAINIAN CONDITIONS

The article examines the implementation of European approaches in the Ukrainian system of public administration in the context of ongoing European integration processes. It is substantiated that adaptation to European Union standards goes beyond the formal alignment of legislation and requires profound modernization of administrative institutions, transformation of managerial culture, and strengthening of institutional capacity. The study reveals the essence of key European principles – good governance, subsidiarity, transparency, accountability, and citizen participation – which constitute the foundation of the modern model of public administration. The article analyzes the main directions of implementing European administrative practices in Ukraine: civil service reform, the development of decentralization, the introduction of e-government mechanisms, and digital transformation in line with the “Digital Europe” strategy. Particular attention is paid to ensuring institutional compatibility between Ukraine’s governance system and that of the EU, including improved coordination across levels of government, enhanced professional competence of public officials, and the development of open data mechanisms, cybersecurity, and digital skills. The study highlights the challenges accompanying the implementation of European approaches: institutional inertia, political instability, regional disparities, limited financial resources, personnel shortages, and corruption risks. It is emphasized that overcoming these barriers requires a comprehensive policy aimed at legislative harmonization, modernization of the institutional environment, and the promotion of a partnership culture among the state, civil society, and local communities. The conclusions indicate that successful integration of European approaches is possible only through the combination of legislative reforms with deep institutional transformations and a shift in managerial mentality. The implementation of European principles will contribute to the formation of a modern, transparent, and effective system of public administration and ensure the sustainable development of Ukraine in the context of its integration into the European Union.

Keywords: European approaches, public administration, implementation, European integration, good governance, decentralization, digital transformation, e-government, institutional capacity, sustainable development, administrative culture, transparency, accountability, subsidiarity.

Імплементація європейських підходів в українську систему управління є одним із ключових напрямів трансформації публічного управління в умовах євроінтеграційних процесів. Вона розглядається не лише як формальне наближення до стандартів Європейського Союзу (ЄС), а як глибинне переосмислення засад державного управління, орієнтованих на ефективність, прозорість, децентралізацію та участь громадян у прийнятті рішень. Україна, рухаючись

шляхом реформ, стикається з необхідністю адаптації системи управління до європейських принципів доброго врядування, сталого розвитку та субсидіарності, які становлять основу сучасної європейської адміністративної культури.

Сутність імплементації європейських підходів полягає у поєднанні нормативно-правового наближення до *acquis communautaire* та інституційної адаптації українських органів влади до європейських моделей управління. Як зазначають науковці, успішне запровадження європейських управлінських практик передбачає зміцнення спроможності державних інституцій, забезпечення прозорості управлінських процесів, посилення контролю з боку громадянського суспільства та дотримання принципів верховенства права [1, с. 53]. Цей процес має двовимірний характер – з одного боку, йдеться про адміністративну модернізацію, а з іншого – про формування нової управлінської культури, зорієнтованої на сервісну модель держави.

Одним із ключових інструментів впровадження європейських підходів є концепція *Good Governance*, що передбачає демократичність, прозорість, ефективність та відповідальність влади. В Україні цей підхід знаходить відображення у реформах державної служби, процесах децентралізації та впровадженні механізмів електронного урядування. Українські науковці зазначають, що формування нової управлінської парадигми неможливе без глибокого реформування кадрового потенціалу державного апарату, запровадження професійних стандартів та підвищення якості управлінських рішень. [2, с. 4]. Водночас ефективне застосування європейських підходів потребує не лише законодавчої гармонізації, а й зміни управлінської ментальності, що включає відхід від командно-адміністративних методів на користь партнерських і мережевих форм взаємодії.

Не менш важливим напрямом є цифровізація управлінських процесів, що відповідає стратегії ЄС «Цифрова Європа». Україна активно інтегрує електронні сервіси, зокрема через платформи «Дія», «Prozorro» та інші інструменти відкритих даних [3, с. 6]. Це сприяє підвищенню прозорості, зменшенню корупційних ризиків і залученню громадян до моніторингу діяльності влади. Водночас, цифрова трансформація повинна супроводжуватись створенням надійних механізмів кібербезпеки, розвитку цифрових навичок серед державних службовців і громадян, а також забезпеченням рівного доступу до цифрових технологій у сільських регіонах.

Важливим є також питання євроінтеграційної сумісності інституційного середовища. Українська система управління все ще стикається з проблемами координації між центральними та місцевими органами влади, обмеженими кадровими ресурсами та недостатнім рівнем професійної підготовки управлінців. Водночас приклади держав ЄС свідчать, що імплементація європейських стандартів вимагає не лише технічної, а й культурної трансформації управлінських процесів [4, с. 9]. У цьому контексті Україна може скористатися досвідом країн Центральної та Східної Європи, які успішно адаптували свої управлінські моделі до вимог ЄС через системні реформи в освіті, державній службі та публічній політиці.

Разом із тим, процес інтеграції європейських підходів супроводжується низкою викликів. Серед основних – інституційна інерція, опір змінам з боку окремих державних структур, політична нестабільність, а також нерівномірність розвитку регіонів. Недостатня координація між державними та місцевими органами влади може знизити ефективність впровадження реформ, а обмеженість фінансових ресурсів – уповільнити реалізацію проектів, спрямованих на інституційну модернізацію. Водночас важливо враховувати, що європейська модель управління передбачає тривалий процес формування демократичних інститутів, який вимагає не лише політичної волі, а й стабільного соціального консенсусу.

Імплементація європейських підходів в українську систему управління є складним, але стратегічно необхідним процесом. Вона має не обмежуватися формальним запозиченням норм і практик, а передбачати глибоку інституційну трансформацію, що ґрунтується на принципах прозорості, підзвітності та партнерства. Європейський досвід може стати ефективним орієнтиром для України лише за умови адаптації його до національного контексту, посилення кадрового потенціалу публічної адміністрації та забезпечення політичної стабільності. У

перспективі успішна імплементація цих підходів сприятиме формуванню сучасної, відкритої та ефективної системи управління, яка відповідатиме європейським стандартам демократичного врядування та сприятиме сталому розвитку держави.

Отже, основними труднощами на шляху впровадження європейських підходів у сфері регіонального розвитку в Україні є інституційна розбалансованість, слабкість фінансових і кадрових ресурсів, нерівність регіонів, корупційні ризики, недостатній рівень довіри між ключовими акторами, а також зовнішні виклики, зумовлені війною. Подолання цих бар'єрів потребує системної політики, спрямованої на гармонізацію законодавства з європейськими нормами, модернізацію інституційного середовища, децентралізацію управління та формування культури партнерства. Лише за умов комплексного підходу, що враховує як технічні, так і соціокультурні аспекти, Україна зможе ефективно адаптувати європейські принципи регіональної політики та забезпечити сталий розвиток своїх територій у контексті інтеграції до Європейського Союзу.

Список використаних джерел

1. Зайцева А. С., Павленко В. С. Державна регіональна політика України в умовах євроінтеграції: стан та перспективи розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 51–62. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.75.281346>
2. Федулова Л. І., Ємельяненко Л. М. Адаптація принципів нової регіональної політики ЄС в стратегічному курсі регіонального розвитку України. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. 13 с. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8335> (дата звернення: 20.10.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.13
3. Антонюк М., Цвук Д. Державна регіональна політика України: порівняльне дослідження суміжних понять та концептуальних положень її реалізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. 8 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-52>
4. Коврига О. Напрями реформування системи публічного управління на регіональному рівні. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. 19(38). 14 с. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-21](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-21)

ЕВЕЛІНА САЛЕНКО,

студентка магістратури кафедри постконфліктного врядування Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

EVELINA SALENKO,

master's student of the Department of Post-Conflict Governance Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0007-3607-8773>

Науковий керівник: **Тамара ІВАНОВА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЕФЕКТИВНЕ БАГАТОРІВНЕВЕ ВРЯДУВАННЯ: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ДЕТЕРМІНАНТИ

EFFECTIVE MULTI-LEVEL GOVERNANCE: ESSENCE AND KEY DETERMINANTS

The article examines multi-level governance as a modern model of public authority organization based on coordinated interaction among central, regional, and local levels of government. It is emphasized that the effectiveness of this model depends not only on formal decentralization, but primarily on the quality of intergovernmental coordination, institutional capacity, financial sustainability, transparency, and citizen participation. Particular attention is paid to the Ukrainian context, where decentralization reform, wartime governance challenges, population displacement, and post-war recovery needs significantly increase the relevance of multi-level governance mechanisms. The study identifies key determinants of effective multi-level governance, including a clear distribution of competences, financial capacity of territorial communities, institutional maturity of public authorities, vertical and horizontal cooperation, accountability, and digitalization of public administration. It is concluded that only a systemic and balanced interaction of these determinants ensures resilience, adaptability, and effectiveness of public governance in crisis and post-conflict conditions.

Keywords: efficiency, multi-level governance, post-conflict governance, determinants.

У сучасних умовах розвитку публічного управління багаторівневе врядування розглядається як одна з найбільш ефективних моделей організації влади, що дозволяє поєднати стратегічну роль держави з управлінською та ресурсною спроможністю регіонів і територіальних громад. Для України актуальність цієї моделі значно посилилася внаслідок реалізації реформи децентралізації, яка передбачала передачу значної частини повноважень і відповідальності на місцевий рівень. Додатковим чинником стала повномасштабна війна, яка загострила потребу в гнучких управлінських механізмах та ефективній координації між рівнями влади.

Багаторівневе врядування передбачає функціонування системи публічної влади, у межах якої рішення формуються та реалізуються на кількох рівнях з урахуванням принципу субсидіарності. Центральний рівень зосереджується на формуванні загальнонаціональної політики та стратегічних пріоритетів, тоді як регіональний і місцевий рівні відповідають за адаптацію та практичну реалізацію цих рішень з урахуванням специфіки територій. Ефективність такої системи значною мірою залежить від чіткого розмежування повноважень, що дозволяє уникати дублювання функцій і конфліктів між органами влади.

Важливою детермінантою ефективного багаторівневого врядування є фінансова спроможність територіальних громад. Передача управлінських функцій без належного ресурсного забезпечення знижує здатність громад виконувати покладені на них завдання та обмежує можливості довгострокового розвитку. У цьому контексті бюджетна децентралізація виступає ключовим інструментом забезпечення реальної автономії місцевого самоврядування.

Не менш значущою є інституційна спроможність органів публічної влади, яка охоплює професійний рівень кадрів, управлінські компетенції, здатність до стратегічного планування та використання сучасних управлінських інструментів. У кризових умовах особливого значення набуває міжрівнева координація та партнерство, що дозволяють оперативно реагувати на виклики, забезпечувати безперервність надання публічних послуг та реалізацію програм відновлення.

Окрему роль у підвищенні ефективності багаторівневого врядування відіграють прозорість, підзвітність та залучення громадян до процесів ухвалення рішень. Використання цифрових інструментів управління сприяє підвищенню відкритості влади, покращенню комунікації з населенням та зменшенню адміністративних бар'єрів.

Таким чином, багаторівневе врядування в Україні слід розглядати не лише як інституційну модель, а як комплексний механізм підвищення ефективності державної політики. Його результативність залежить від узгодженого поєднання нормативних, фінансових та управлінських чинників, що є необхідною умовою стійкого розвитку та постконфліктного відновлення держави.

Список використаних джерел

1. Maintaining the Momentum of Decentralisation in Ukraine. OECD. 2018. OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/ukraine/maintaining-the-momentum-of-decentralisation-in-ukraine-9789264301481-uk.html>
2. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. OECD. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63099658.html
3. Public Governance in Ukraine: Implications of Russia's War. OECD. 2022. URL: <https://www.oecd.org/public-governance/public-governance-in-ukraine-implications-of-russias-war.htm>
4. Concept of the Reform of Local Self-Government and the Territorial Organisation of Power in Ukraine. Cabinet of Ministers of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>
5. Public support to decentralisation reform in Ukraine reaches 77%. Council of Europe. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/public-support-to-decentralisation-reform-in-ukraine-reaches-77->
6. Supporting Regional and Municipal Reconstruction and Recovery in Ukraine. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/about/projects/supporting-regional-and-municipal-reconstruction-and-recovery-in-ukraine.html>
6. Decentralization 2024: results of the year. Decentralization in Ukraine. URL: <https://dia.dp.gov.ua/en/decentralization-2024-results-of-the-year/>

ДМИТРО СВЕРДЛЮК,

головний спеціаліст відділу енергозбереження та енергоефективності управління енергетичного менеджменту Департаменту економічного розвитку Рівненської міської ради

DMYTRO SVERDLIUK,

Chief Specialist of the Energy Saving and Energy Efficiency Division of the Energy Management Department of the Department of Economic Development of Rivne City Council

<https://orcid.org/0009-0000-8477-0472>

ПЕРСПЕКТИВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ДОСВІДУ МІСТА БРНО (ЧЕСЬКА РЕСПУБЛІКА) У РЕАЛІЗАЦІЇ ЗЕЛЕНОГО КУРСУ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТУ В РІВНЕНСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

PROSPECTS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE EXPERIENCE OF THE CITY OF BRNO (CZECH REPUBLIC) IN THE IMPLEMENTATION OF THE GREEN DEAL AND THE DEVELOPMENT OF THE ENERGY MANAGEMENT SYSTEM IN THE RIVNE CITY TERRITORIAL COMMUNITY

The paper analyses the prospects for implementing the experience of the city of Brno (Czech Republic) in developing a municipal energy management system and introducing innovative low-carbon solutions in the Rivne municipal territorial community in the context of the European Green Deal and the recast Energy Performance of Buildings Directive. Based on European and national strategic documents, the role of cities as key actors of decarbonisation and climate adaptation is outlined. Particular attention is paid to innovative directions of practical implementation such as eco-kindergartens and passive or nearly zero-energy municipal buildings. The study highlights the integrated approach of Brno which combines long-term climate and energy strategies, municipal energy management supported by digital platforms and systematic monitoring, as well as project bundling in the building and district heating sectors. Possible directions for adapting these practices in Rivne are proposed, including institutional strengthening of energy management within the city council, digitalisation of energy data and decision-making, updating the Sustainable Energy and Climate Action Plan in line with Ukraine's National Energy and Climate Plan, and the development of pilot eco-kindergartens and passive municipal buildings as demonstration projects. It is argued that the transfer of Brno's experience can serve not only as a tool of energy saving, but also as a driver of managerial capacity, investment mobilisation and resilient post-war recovery.

Keywords: European Green Deal; municipal energy management; Brno; Rivne; eco-kindergartens; passive house; NZEB.

Кліматична нейтральність поступово трансформується із політичного гасла на повноцінну правову категорію, що визначає зміст сучасної державної кліматичної політики України. У новітніх дослідженнях вона розглядається як елемент системи адміністративного права, який поєднує міжнародно-правові зобов'язання держави за Паризькою угодою, цілі Європейського Зеленого курсу та внутрішні механізми публічного управління у сфері довкілля й сталого розвитку [15]. Особливе значення має закріплення кліматичної нейтральності в національному законодавстві, насамперед у Законі України «Про основні засади державної кліматичної політики», що встановлює юридично обов'язкову мету досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року та проміжні орієнтири щодо скорочення викидів парникових газів [15]. У цьому контексті постає потреба з'ясувати правову природу кліматичної нейтральності

як одночасно стратегічної цілі-принципу та регулятивної вимоги, яка задає вектор діяльності органів публічної влади й формує новий зміст адміністративно-правових відносин у процесі повоєнної відбудови та євроінтеграції України.

Європейський Зелений курс фіксує ціль досягнення кліматичної нейтральності ЄС до 2050 року та проміжну орієнтацію на скорочення викидів парникових газів щонайменше на 55 % до 2030 року, із чітким наголосом на декарбонізації будівельного фонду та міської інфраструктури [1]. Оновлена Директива ЄС про енергетичну ефективність будівель (EPBD) переходить від концепції будівель з майже нульовим споживанням енергії (NZEB) до стандарту «нульових викидів» для нових будівель, насамперед у публічному секторі [12; 13]. У Національному плані з енергетики та клімату України до 2030 року ці орієнтири конкретизовані через цілі зі скорочення викидів, підвищення частки відновлюваних джерел енергії та обмеження кінцевого споживання енергії, що перетворює міські громади на ключових виконавців «зеленого» курсу [9; 10]. Для Рівненської міської територіальної громади це означає, що виконання формальних зобов'язань має поєднуватися з імплементацією передових європейських практик, зокрема чеських, у сфері муніципального енергоменеджменту, модернізації будівель і впровадження інноваційних рішень типу еко-садків та пасивних будинків.

Національна рамка Чеської Республіки поєднує оновлений Національний план з енергетики та клімату, Державну екологічну політику до 2030 року з баченням до 2050 року та стратегію адаптації до зміни клімату, що закріплюють роль міст як основних центрів реалізації кліматичної та енергетичної політики [2; 3]. Впровадження вимог EPBD означає, що нові публічні будівлі мають відповідати щонайменше стандарту NZEB, а на практиці – наблизитися до пасивного чи нульового рівня за показниками первинної енергії та викидів [1; 12; 13]. На цьому тлі місто Брно формує довгострокову візію Brno 2050 та програмний документ Plan 2030, у яких цілі з енергоефективності, декарбонізації тепlopостачання, розвитку зелено-блакитної інфраструктури й адаптації до зміни клімату розглядаються як взаємопов'язані блоки, інтегровані в просторове планування й управління міськими ресурсами [4; 5]. Саме така інтегрованість створює передумови для реалізації інноваційних проєктів – від модернізації муніципальних будівель до створення нових освітніх та соціальних об'єктів, спроектованих за стандартами NZEB або пасивного будинку. Сутнісним елементом моделі Брно є муніципальний енергетичний менеджмент, який виходить за межі «технічного» обліку споживання енергії й набуває характеру аналітичного управлінського інструменту.

Довгострокове дослідження розвитку енергоменеджменту в чеських громадах за 2009–2023 роки засвідчує суттєве зростання частки муніципалітетів, що регулярно збирають та аналізують енергетичні дані, а також збільшення чисельності енергоменеджерів; водночас лише невеликий відсоток громад продемонстрував чітко вимірювані й статистично підтверджені енергозбереження, прямо пов'язані із запровадженням енергоменеджменту [4; 5; 6]. Це вказує на те, що ключовим чинником результативності є не формальне існування посади чи відділу, а побудова замкненого циклу «дані – аналіз – управлінське рішення – інвестиційний проєкт – моніторинг». У Брно цей цикл підкріплений цифровими платформами, стандартами типу ISO 50001, дашбордами для прийняття рішень та інтеграцією даних щодо споживання енергії в будівлях, роботі джерел та мереж, що дозволяє пріоритизувати саме ті проєкти, де ефект енергозбереження й скорочення викидів є найбільшим.

Особливо показовим для Рівного є напрямок, пов'язаний з інноваційними типологіями будівель – екологічними дошкільними закладами (еко-садками) та пасивними чи майже нульово-енергетичними муніципальними будівлями. Досвід Чехії загалом і окремих міст зокрема демонструє, що нові дитячі садки, спроектовані за стандартами пасивного будинку, поєднують низьке енергоспоживання з високою якістю внутрішнього середовища, сучасними системами вентиляції з рекуперацією, використанням теплових насосів та відновлюваних джерел енергії [14]. Поєднання концепції NZEB/пасивного будинку з освітньою функцією дозволяє використовувати такі еко-садки як «живі лабораторії» для формування енергетичної

грамотності дітей та їхніх батьків. Паралельно аналіз реалізації NZEB-стандартів у країнах ЄС свідчить, що перехід від традиційних будівель до NZEB забезпечує приблизно 30 % додаткового зниження енергетичних витрат порівняно з глибокою термомодернізацією, а подальша еволюція до будівель з нульовими викидами посилює цей ефект [13].

Отож чеські пасивні дитячі садки та інші муніципальні об'єкти виступають не тільки інженерними інноваціями, а й комунікаційними платформами для популяризації енергетичного переходу. Інший блок досвіду Брно пов'язаний з інтеграцією адаптації до зміни клімату та енергоефективності в єдину міську політику. У межах проєкту UrbanAdapt для Брно, Праги та Пльзеня було розроблено міські стратегії адаптації, що ґрунтувалися на оцінці вразливостей, аналізі ризиків, відборі пріоритетних заходів та побудові системи моніторингу [7].

На цій основі в Брно реалізуються пілотні рішення мікроінфраструктури типу City Cell, що поєднують елементи затінення, утримання дощової води, озеленення й формування комфортних громадських просторів, водночас підвищуючи кліматичну стійкість та якість життя [8]. Важливо, що такі об'єкти розглядаються у зв'язці з будівельною політикою: «зелені» громадські простори, еко-садки та пасивні будівлі інтегруються в єдині квартальні рішення, що дозволяє досягати кумулятивного ефекту в масштабі району, а не окремої будівлі [4; 5; 7; 8].

Для Рівненської міської територіальної громади перспективи імплементації цього досвіду доцільно пов'язувати з поєднанням інституційних, технологічних та проєктних змін. З інституційного погляду енергетичний менеджмент має бути закріпленій як горизонтальна функція, спроможна координувати дії структурних підрозділів, комунальних підприємств і власників житлового фонду, а також інтегрована в стратегічні документи громади з чіткими кількісними цілями, узгодженими з Національним планом з енергетики та клімату України [2; 3; 9–11].

Технологічний вимір передбачає цифровізацію обліку енергоресурсів через створення єдиної платформи даних, що охоплює бюджетні установи, будівлі соціальної інфраструктури, житловий фонд ОСББ, джерела та мережі тепlopостачання; така платформа має забезпечувати автоматизований збір даних, моделювання сценаріїв та публічну візуалізацію результатів, як це реалізується в чеських містах [4–6]. Ключовим практичним напрямом, у якому досвід Брно та Чехії може бути безпосередньо застосований у Рівному, є розроблення і реалізація пілотних проєктів еко-садків і пасивних або NZEB-будівель у статусі муніципальних демонстраційних об'єктів. Враховуючи вимоги ЄС до нових публічних будівель, доцільним є проєктування нових дошкільних закладів та об'єктів соціальної інфраструктури Рівненської МТГ за NZEB-або пасивним стандартом із використанням вискоефективних огорожувальних конструкцій, теплових насосів, систем вентиляції з рекуперацією та інтеграцією фотоелектричних установок [12–14]. Такі еко-садки та пасивні будівлі можуть бути включені до оновленого Плану дій зі сталого енергетичного розвитку та клімату (SECAP), розробленого відповідно до методичних рекомендацій Спільного дослідницького центру ЄС, де вони виступатимуть «якорями» портфеля проєктів у секторі будівель [11]. Поєднання демонстраційного характеру, реального енергозбереження та освітньої функції здатне створити для громади додаткову цінність, що виходить за межі суто енергетичних показників.

Узагальнюючи, імплементація досвіду Брно в реалізації Зеленого курсу та розвитку системи енергоменеджменту Рівненської міської територіальної громади передбачає не стільки копіювання окремих технічних рішень, скільки засвоєння інтегрованої моделі, у якій стратегічне планування, цифровий енергоменеджмент, адаптація до зміни клімату та інноваційні будівельні проєкти працюють у єдиній логіці [1–3; 4–8; 9–13]. Запуск пілотних еко-садків та пасивних муніципальних будівель, спроектованих як NZEB або будівлі з нульовими викидами, у поєднанні з цифровою трансформацією енергоменеджменту та оновленням SECAP до рівня сучасних європейських вимог, може стати для Рівного інструментом не лише зниження енергоспоживання та викидів, а й підвищення управлінської спроможності, залучення інвестицій і формування нової культури енергетичної відповідальності громади [4–8; 11–14].

Список використаних джерел

1. The European Green Deal : Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM(2019)640 final, 11.12.2019. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN> (date of access: 10.12.2025).
2. Update of the Czech National Energy and Climate Plan of the Czech Republic 2021–2030. European Commission, 2023. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2023-10/Czech%20Draft%20Updated%20NECP%202021%202030_en.pdf (date of access: 10.12.2025).
3. State Environmental Policy of the Czech Republic 2030 with a view to 2050. Ministry of the Environment of the Czech Republic, 2021. URL: https://mzp.gov.cz/system/files/2024-07/OPZPUR-SEP_2030_EN-20220525.pdf (date of access: 10.12.2025).
4. Brno 2050. Vision 2050. City of Brno, Strategic Development and Cooperation Department, 2020. URL: https://2050.brno.cz/documents/10360718/10786251/brno2050_VIZE-EN_final.pdf (date of access: 10.12.2025).
5. Plan 2030. #Brno2050 Strategy – Programme Part. City of Brno, 2021. URL: https://2050.brno.cz/documents/10360718/10786251/brno2050_PLAN2030-EN_final.pdf (date of access: 10.12.2025).
6. Bačovský M., Karásek J., Kaločai L. Development of Municipal Energy Management as Trigger of Future Energy Savings. Buildings. 2024. Vol. 14, No. 4. Article 899. DOI: 10.3390/buildings14040899. URL: <https://www.mdpi.com/2075-5309/14/4/899> (date of access: 10.12.2025).
7. UrbanAdapt – Development of urban adaptation strategies using ecosystem-based approaches in cities Prague, Pilsen, Brno. EEA Grants, 2014–2017. URL: <https://eeagrants.org/en/fmo/areas-work/programmes-and-projects-information/archive/2009-2014/projects/cz02-0040> (date of access: 10.12.2025).
8. City Cell Prototype for Brno – climate adaptation micro-infrastructure. Archiweb, 2024. URL: <https://www.archiweb.cz/en/b/city-cell-prototype> (date of access: 10.12.2025).
9. National Energy and Climate Plan of Ukraine 2025–2030. Ministry of Economy of Ukraine, 2024. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=d3c7185c-8669-4ce9-8da0-29a47b4b95a2&lang=en-GB&title=NationalEnergyAndClimatePlanOfUkraine2025-2030> (date of access: 10.12.2025).
10. The National Energy and Climate Plan of Ukraine for the period up to 2030: main targets. Bioenergy Association of Ukraine (UABIO), 27.06.2024. URL: <https://uabio.org/en/news/16325/> (date of access: 10.12.2025).
11. Andreanidou K. et al. Guidebook “How to develop a Sustainable Energy and Climate Action Plan (SECAP)” – Part 1. Joint Research Centre, European Commission, 2025 ed. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC112986> (date of access: 10.12.2025).
12. Energy Performance of Buildings Directive – Implementation Guide 2025. Efficient Buildings Europe, 2025. URL: https://efficientbuildings.eu/wp-content/uploads/2025/10/Efficient-Buildings-Europe-Implementation-Guide-2025_online_V3.pdf (date of access: 10.12.2025).
13. Maduta C. et al. From Nearly Zero-Energy Buildings (NZEBs) to Zero-Emission Buildings in the European Union. Energy and Buildings, 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378778824012490> (date of access: 10.12.2025).
14. Kindergartens Treperka and Waldorf Semily / MTA. ArchDaily, 31 May 2023. URL: <https://www.archdaily.com/1001717/kindergartens-treperka-and-waldorf-semily-mta> (date of access: 10.12.2025).
15. Hrytsevych A. I. The legal nature of the concept of «Climate neutrality». *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*. 2025. Vol. 3, no. 91. P. 29–34. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.91.3.4> (date of access: 10.12.2025).

ОЛЕКСАНДР ТИТАРЕНКО,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри регіональної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського
національного університету імені Тараса Шевченка

OLEKSANDR TYTARENKO,

Candidate of Science in Public Administration, 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/0000-0002-6437-8171>

АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛАЄНС В УМОВАХ ВІЙНИ: РИЗИКИ, УРАЗЛИВОСТІ ТА МЕХАНІЗМИ КОНТРОЛЮ У ПРОЄКТАХ ПУБЛІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE UNDER WAR CONDITIONS: RISKS, VULNERABILITIES, AND CONTROL MECHANISMS IN PUBLIC INVESTMENT PROJECTS

The article examines the specific features of anti-corruption compliance in the public investment sphere during wartime, highlighting key risks and vulnerabilities that emerge in the execution of investment projects at both national and local levels. The analysis covers the simplified procurement procedures, the impact of institutional resource shortages, and the necessity of implementing international integrity standards. The effectiveness of compliance measures relies on a combination of preventive mechanisms, digital monitoring tools, independent audits, and adherence to international integrity standards. Minimizing corruption risks in reconstruction projects requires developing human resources, integrating databases, and implementing automated risk analysis systems. The study identifies control mechanisms capable of minimizing corruption risks, including digital monitoring tools, external audits, and compliance procedures based on risk assessment.

Keywords: anti-corruption compliance, public investment, martial law, corruption risks, control, compliance programs, international standards.

В умовах воєнного стану в Україні роль антикорупційного комплаєнсу суттєво зростає, оскільки масштаби публічних інвестицій та фінансової допомоги від міжнародних партнерів істотно збільшуються. Водночас надзвичайна ситуація змінює логіку здійснення державних закупівель, підвищуючи рівень дискреції посадових осіб і зменшуючи можливості традиційного контролю. Війна є середовищем, у якому поглиблюється вразливість інституцій, що може підвищувати ризики корупційних зловживань у сферах із високим фінансовим навантаженням. Саме тому дослідження ризиків та механізмів контролю в проєктах публічних інвестицій набуває сьогодні особливої актуальності. Антикорупційний комплаєнс (АК) у публічних інвестиціях розглядається як система превентивних, контрольних і санкційних заходів, що спрямовані на виявлення та мінімізацію корупційних ризиків. У воєнний час його важливість зростає через особливості фінансування проєктів – збільшення обсягів державних та донорських коштів, необхідність оперативності та застосування спрощених процедур закупівель. Як зазначає Organisation for Economic Co-operation and Development, під час надзвичайних ситуацій порушується баланс між швидкістю і прозорістю, що може впливати на якість управління інвестиціями [1].

Уразливості комплаєнс-системи проявляються насамперед у спрощених закупівлях, де зменшена конкуренція і підвищена залежність від прямих угод. У постанові Кабінету Міністрів №1178 від 2022 року передбачено спеціальні регуляції, які прискорюють придбання товарів і послуг, але водночас створюють додатковий простір для завищення вартості робіт, маніпуляцій технічними специфікаціями та непрозорого відбору підрядників [2]. Об'єктивний технічний аудит інфраструктурних об'єктів у воєнних умовах ускладнюється, що посилює інформаційну асиметрію між замовником і контролюючими структурами.

У процесі реалізації проєктів публічних інвестицій у воєнний час формуються такі ключові ризики: процедурні ризики (спрощені закупівлі, неконкурентні процедури); фінансові ризики (завищення цін, непрозорі платежі, ризик нецільового використання коштів); управлінські ризики (конфлікт інтересів, надмірна дискреція посадових осіб); технічні ризики (складність незалежної верифікації обсягів робіт та вартості матеріалів); ризики зовнішнього втручання (тиск з боку груп інтересів на етапі визначення постачальників).

Дослідження Національного агентства з питань запобігання корупції вказують, що у період кризових ситуацій втрати, пов'язані з корупцією в інфраструктурних проєктах, можуть сягати 20-30% загального бюджету, особливо за умов обмеженого доступу до об'єктів та слабких механізмів технічного контролю [3]. Система антикорупційного комплаєнсу у воєнний час повинна поєднувати багаторівневі механізми превенції та моніторингу. Превентивний рівень передбачає належну перевірку контрагентів, аналіз потенційних ризиків та запровадження політик доброчесності, які відповідають міжнародним стандартам (USAID, EBRD, World Bank) [4]. Операційний рівень охоплює цифрові інструменти моніторингу (Prozorro, автоматизовані системи ризик-індикаторів), контроль транзакцій та фіксацію всіх змін у документації. Постпроєктний рівень включає незалежний аудит, оцінку ефективності та порівняння фактичних результатів з проєктними показниками. Проблемою залишається недостатня інституційна спроможність органів влади. Саме кадрова спроможність визначає, наскільки ефективно впроваджується комплаєнс, особливо в регіонах, що постраждали від бойових дій [5].

Крім того, державні реєстри, що є основою перевірки інформації, мають недостатній рівень сумісності, що гальмує аналітичні процедури. Одним із перспективних напрямів посилення антикорупційного контролю є застосування цифрових технологій: автоматизовані системи аналізу ризиків, моделі машинного навчання для виявлення підозрілих транзакцій, дистанційна верифікація виконаних робіт за допомогою геоданих і супутникових знімків. Поєднання технологічних рішень із прозорими процедурами та незалежним аудитом формує цілісну систему контролю, здатну працювати навіть за умов безпекових обмежень.

Саме тому, у воєнний час антикорупційний комплаєнс у сфері публічних інвестицій перетворюється на ключовий механізм забезпечення довіри громадян та міжнародних партнерів. Спрощені процедури закупівель, збільшення обсягів фінансування, складність технічного аудиту та зниження інституційної спроможності органів влади формують значні корупційні ризики. Ефективність комплаєнсу залежить від поєднання превентивних заходів, цифрових інструментів моніторингу, незалежного аудиту та впровадження міжнародних стандартів доброчесності. Розвиток кадрової спроможності, інтегрованих баз даних та автоматизованих систем ризик-аналізу є пріоритетними умовами мінімізації корупційних загроз у проєктах відбудови.

Список використаних джерел

1. Public Procurement in the Post-War Reconstruction of Ukraine: Main Challenges. OECD, 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/08/public-procurement-in-the-post-war-reconstruction-of-ukraine-main-challenges_dfl1d3017/c427b561-en.pdf
2. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового

режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 № 1178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-п#Text>

3. Антикорупційний комплаєнс – базова вимога для бізнесу, який бере участь у публічних закупівлях чи залучає іноземні інвестиції: Голова НАЗК на CSPF-2025. Національне агентство з питань запобігання корупції, 2025. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/antykoriupciynnyu-komplaens-bazova-vymoga-dlya-biznesu-yakyy-bere-uchast-u-publichnyh-zakupivlyah-chy-zaluchaie-inozemni-investytsii-golova-nazk-na-cspf-2025/>

4. UNODC supports business integrity in the reconstruction and recovery efforts of Ukraine. UNODC, 2024. URL: <https://ukraine.un.org/en/267619-unodc-supports-business-integrity-reconstruction-and-recovery-efforts-ukraine>

5. Ukraine: Corruption risks and mitigation strategies. The report is commissioned by the Department for Evaluation in Norad. Norwegian Agency for Development Cooperation, 2024. URL: https://www.norad.no/contentassets/36d0f4679c484a52be5be5a4c3cac724/3.2024_literature-review-ukraine-corruption-risks-and-mitigation-strategies.pdf

АННА ФАРАНЮК,

здобувачка вищої освіти 2-го курсу ОП «Постконфліктне врядування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ANNA FARANIUK,

student of educational program «Post-conflict Governance» of the 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

<https://orcid.org/0009-0002-9086-4138>

Науковий керівник: **Аліна КУЗЬМИЧ**, доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, асистент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЗГУРТОВАНOSTІ ГРОМАД ЯК ІНСТРУМЕНТ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

FORMATION OF COMMUNITY COHESION POLICY AS A TOOL OF EUROPEAN INTEGRATION IN WARTIME

The paper analyzes how the development of community-level cohesion policy becomes an important instrument of Ukraine's European integration in the context of the full-scale war. It also examines how local social cohesion supports the adaptation of Ukrainian communities to European standards of governance, inclusion, and democratic participation. This paper describes the importance of shaping cohesion policies for Ukrainian communities and their impact on the development of the state.

Keywords: local self-government, community cohesion policy, public administration, European integration.

Існування політики соціальної згуртованості доводить свою важливість у період війни, яка змінила соціальну структуру багатьох українських громад і поставила під сумнів попередні механізми взаємодії. З одного боку, у період війни роль самоорганізації, волонтерства та місцевих ініціатив значно зросла, адже саме на рівні громад відбувається координація гуманітарної допомоги та евакуації, що посилює горизонтальні зв'язки, а також зміцнило співпрацю органів місцевого самоврядування з локальними ініціативами. З іншого боку, постійне зростання кількості внутрішньо переміщених осіб та економічні труднощі можуть створити нерівномірний доступ до послуг, а також посилити соціальну напругу між різними групами населення й послабити довіру в громаді [2]. Тому політика згуртованості в умовах війни повинна включати розуміння особливостей окремих регіонів, а також швидко пришвидшувати реакцію на кризові ситуації, не допускаючи розбрату серед населення.

Політика соціальної згуртованості є одним із центральних інструментів Європейського Союзу, що впливає на зменшення кількості територіальних, соціальних та економічних нерівностей, а також сприяє зміцненню сталого й інклюзивного розвитку регіонів і громад. Що стосується європейського підходу до згуртованості – то він включає в себе не лише фінансування, а і партнерства та участь громад у взаємодії та прийнятті рішень [4]. Політика згуртованості ЄС є одним із найуспішніших і важливих інструментів для зміцнення демократії та інтеграції держав-членів. Це не робить країни Європейського Союзу однаковими за всіма показниками, проте дає їм змогу розраховувати на підтримку, у разі виникнення такої потреби, а також розвиватися незалежно від їхніх відмінностей історичних подій чи розташування.

У контексті євроінтеграції України поняття згуртованості набуває ширшого значення: воно поєднує вимоги щодо прозорості діяльності місцевого врядування, принципи участі громадян у прийнятті рішень і стандарти соціальної інклюзії, що є умовою для ефективної інтеграції у європейські програми розвитку [1]. Саме розробка ефективної політики згуртованості дозволяє трансформувати локальні ініціативи в системні практики та підвищити спроможність громад на регіональному чи національному рівнях, збільшуючи довіру до органів місцевого самоврядування, а також зменшуючи навантаження на ініціативні групи чи волонтерські організації.

Підхід до формування політики згуртованості під час війни повинен бути багатокомпонентним: соціальні заходи з інтеграції й психологічної підтримки вразливих груп населення, економічна складова для відновлення локального бізнесу і створення робочих місць, а також інституційна спроможність органів місцевого самоврядування [3]. Інституційно це може означати постійне навчання та підтримку працівників місцевого самоврядування, а також формування та використання індикаторів згуртованості для моніторингу ефективності оновлених політик. Соціальна складова передбачає цілеспрямовані програми інтеграції внутрішньо переміщених осіб, розвиток громадських просторів і культурних ініціатив; економічна – сприяння локальній підприємницькій активності, підтримка соціальних підприємств і прозоре спрямування бюджетних ресурсів на подальший розвиток громади. Таким чином політика згуртованості є дієвим інструментом у вирішенні кризових ситуацій та у повоєнному розвитку.

Отже, впроваджуючи політику згуртованості, місцева влада не лише розвивається у європейському напрямку, а й закладає основу для довгострокової стійкості та соціальної справедливості після завершення війни. Важливо вміти керувати громадами у кризових ситуаціях та діяти на їхню користь, що допоможе приймати правильні рішення у будь-який час.

Список використаних джерел

1. New EU Cohesion policy – Priorities for 2021–2027. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/priorities_en
2. Social Cohesion in Ukraine: KEY TRENDS BASED ON RESCORE 2024 (UNDP). Report (2024). URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-12/social-cohesion-in-ukraine_eng_2024.pdf
3. U-LEAD with Europe – Our mission and activities to support local self-government in war and recovery. URL: <https://u-lead.org.ua/en/our-mission>
4. Політика згуртованості: ЄС та Україна. Аналітична записка. Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?library=polityka-zhurtovanosti-es-ta-ukrajina-analitychna-zapyska>

ЯНА ФЕНЮК,

здобувач ступеня доктора філософії Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

IANA FENIUK,

postgraduate student of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-2219-9378>

Науковий керівник: **Світлана ДЯЧЕНКО**, доктор державного управління, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ТРЕНДИ В ПОЛІТИЦІ ДЕОФШОРИЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

EUROPEAN INTEGRATION TRENDS IN DEOFFSHORIZATION POLICY: CHALLENGES FOR UKRAINE

The development of European integration processes, which Ukraine is pursuing, requires the country's political leadership to pay close attention to overcoming the problems of deoffshorization. The signing of the Agreement between Ukraine and the EU imposes a number of significant obligations on our state, the fulfillment of which requires not only and not so much joining the European legal system or the work of European institutions, but also the formation of an appropriate internal national system aimed at combating the shadow economy, corruption, and the legalization of proceeds from crime. Recognizing that the state's financial system is a key element of its national security system and the foundation of its economic sovereignty, the European integration policy direction must take into account the preservation of the identity and specific features of the national market. Today, the leading role of European integration processes in the field of countering capital inflows is carried out with the aim of increasing the transparency of economic processes and tracking the legal sources of financial resources at all stages of the implementation of relations with material resources.

Keywords: deoffshorization, European integration, financial security, implementation, transparency of economic processes.

Сучасне міжнародне глобальне торговельно-економічне співробітництво має дуальну систему існування, оскільки функціонує синтезуючи національний та міжнародний рівні. Тому і врегулювання питань політики деофшоризації повинно відбуватись збалансовано, не позбавляючи ні національну економіку в цілому, ні суб'єктів господарювання-резидентів тих обмежень та преференцій які надають офшорні юрисдикції за умови не зловживання їх правовими режимами, а відповідального використання. Для досягнення таких цілей Україна долучається до глобальної системи співробітництва спрямованої на максимізацію позитивного та мінімізацію негативного ефекту офшорних зон.

Для України таке співробітництво має два визначальних значення: по-перше, деофшоризація визначається як один із напрямків на шляху євроінтеграції, а тому її реалізація повинна відбуватись з урахуванням міжнародних та європейських стандартів і вимог, балансуючи при цьому із національними економічними інтересами; по-друге, традиційними для України є такі явища як корупційні прояви та ухилення від оподаткування. Причому обидва негативні явища створюють стійкі та перманентні загрози для економічної безпеки держави особливо в умовах протидії російській збройної агресії [3]. Це означає, що на шляху

європейської інтеграції та співробітництва в сфері деофшоризації ключовим постає контекст забезпечення національної економічної безпеки на всіх рівнях врядування, а не як окремих напрямків державної політики.

Євроінтеграційні процеси постійно висувають перед Україною дилему стосовно делегування частини повноважень з національного рівня на рівень ЄС та відповідне підпорядкування національної системи законодавства – системі права ЄС. Питання деофшоризації, не є виключенням, але слід завжди пам'ятати, що фінансова система держави є ключовим елементом системи її національної безпеки та фундаментом економічного суверенітету. Саме тому, політика України в даній сфері з урахуванням вимог щодо гармонізації нормативно-правового регулювання та уніфікації окремих адміністративних процедур із практикою ЄС стає тим об'єктом досліджень, який характеризується надзвичайною актуальністю для подальшого цивілізаційного розвитку нашої держави. Слід чітко відзначити, що політика ЄС хоча і є цілісною та здійснюється на рівні загальноєвропейських інституцій, але сама по собі система протидії офшорам є більш складною та багаторівневою.

Систематизуючи євроінтеграційний напрямок України в межах державної політики деофшоризації доцільно звернути увагу на існування трьох загальних напрямків: організаційному, правовому та інституційному. Перший напрямок розкривається через низку доволі важливих процедур, зокрема автоматичний обмін податковою інформацією; податкова амністія, а також процедури в межах впровадження Плану дії BEPS. Напрямок, що передбачає створення відповідної моделі взаємодії та контуру контролю за процесами деофшоризації. Другий напрямок – правовий – передбачає взаємодію на конвенційному рівні. Це стосується реалізації міжнародних та європейських конвенцій та зводиться до нормативно-правового узгодження, взаємних імплементацій норм міжнародних договорів у національне законодавство. Третій напрям – інституційне співробітництво – який стосується безпосередньої участі відповідних контролюючих та регуляторних органів різних держав в реалізації політики деофшоризації, що в основі покликано реагувати на прояви зловживання перевагами та особливими правовими режимами.

При цьому, аналізуючи європейський вектор заходів з деофшоризації в Україні доцільно звернути увагу на низку ключових аспектів його сучасного стану та подальших перспектив. По-перше, сучасне європейське законодавство в сфері деофшоризації багато в чому є похідним від розроблених в межах ОЕСР процедур, зокрема Плану заходів BEPS, системи CRS тощо. Ці процедури та заходи вже впроваджені в національне законодавство України та навіть мають необхідний рівень відповідності міжнародним стандартам, а тому можна стверджувати про досягнення Україною базового рівня відповідності вимогам ЄС в даному аспекті. Подальше регулювання деофшоризації в ЄС пов'язано вже із функціонуванням єдиної юрисдикції та існуванням загальноєвропейських інституцій, зокрема в частині адміністрування реєстрів бенефіціарів, прав власності на активи та майно тощо. Тобто подальший рівень імплементації неможливий без фактичного долучення України до єдиної європейської архітектури деофшоризації.

По-друге, повинен бути встановлений чіткий тренд у розвитку вітчизняної системи заходів з деофшоризації спрямований на впровадження регуляторних механізмів в сфері оподаткування та контролю за фінансовими надходженнями від криптовалют, використання ШІ та інших прогресивних напрямків цифрової економіки. В такий спосіб Україна набуватиме необхідного рівня переваг, які здатні забезпечити подальшу інтеграцію нашої держави до ЄС вже в якості провайдера та лідера галузі.

По-третє, необхідним є впровадження не тільки системи контролю за джерелами доходів чи обміну податковою інформацією, але і механізми швидкого превентивного досудового реагування у випадку виявлення індикаторів, що свідчать про порушення правил фінансового обліку чи фіскальної дисципліни. Мова йде про впровадження швидких інструментів взаємного тимчасового арешту активів чи ресурсів з метою подальшої перевірки законності джерел їх походження та протидії виведенню активів.

В процесі аналізу виникають суперечливі питання в аспекті необхідності прийняття відповідних Директив Ради ЄС чи їх імплементації до вітчизняної практики до моменту фактичного вступу в ЄС. Додаткове обтяження вітчизняних фіскальних органів повинно відповідати принципам економічної доцільності та раціональності, а цього можна досягнути лише за умови реального долучення України до єдиного європейського ринку, а отже тільки після інтеграції до ЄС.

Інституційна складова не може досягти необхідного рівня ефективності без відповідної тісної інтеграції у відповідну глобальну інфраструктуру деофшоризації [1]. З точки зору європейської інтеграції такий процес доволі суперечливий, оскільки для повноцінного входження в інфраструктуру європейської архітектури процесів деофшоризації необхідно бути членом ЄС, однак наразі політичне керівництво ЄС вимагає від України долучитись до цієї інфраструктури, що може означати непаритетні відносини зі шкодою для національних інтересів України. На наш погляд, вирішенням цього дискусійного питання має слугувати розробка та провадження процедур та інструментів деофшоризації пов'язаних із регулюванням відносин з приводу криптовалюти, використання ШІ тощо. Це ставить Україну на новий щабель відносин оскільки надає необхідних преференцій по відношенню до інших країн.

Варто зазначити, що з одного боку офшорний бізнес є доволі вигідним, з точки зору стимулювання інвестицій в Україну, особливо в умовах російської військової агресії та падіння відповідних рейтингів привабливості. Однак, з іншого боку, економічна ефективність інвестицій, що залучені з офшорних зон чи країн, часто є суттєво завищеною, розглядаючи контекст дослідження їх фактичних джерел [2, с. 98-100]. Зважаючи на переваги і недоліки, важливим фактом залишається збереження ідентичності та особливостей функціонування національного ринку, шлях «підтримання та створення», а не руйнації через механізми надмірного контролю та адміністративної відповідальності.

На сьогодні в Україні нормативно-правове забезпечення процесу деофшоризації вже вийшло на відповідний рівень, але не вистачає дієвого інституційного та організаційного забезпечення. Нормативно-правові механізми, що базуються на євроінтеграційній співпраці, являються основоположними в трансформації фінансової системи, водночас необхідним є взаємозв'язок та обмін інформацією з реальним функціонуючим ринком.

Список використаних джерел

1. Загрядська М. Деофшоризація в Україні: змінюється раніше, ніж вас змусять це зробити. *Офіційно про податки*. 2019. № 42(1042). URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100015148-24-1>
2. Луцишин З., Южаніна Н., Фролова Т., Мазур М., Перебийніс Д. (2019). Сучасна офшоризація бізнесу у конструкті національної фіскальної безпеки. *Міжнародна економічна політика*. 1(30), С. 70-112.
3. Шляхетко В. В., Фляк В. В., Гобела О. В. (2024). Офшоризація економіки України у воєнний період: причини, наслідки та шляхи протидії. *Ефективна економіка*. 8. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.73>

ОЛЕСЯ ФЕСЕНКО,

студентка 2-го курсу ОП «Магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ОПП «Урядування на повоєнних територіях», кафедра регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

OLESIA FESENKO,

2nd year Master's student in speciality 281 «Public Management and Administration» Educational program «Governance in Post-War Territories», Department of Regional Policy Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0001-9314-1173>

Науковий керівник: **Наталія ГРИНЧУК**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

БРЕНДИНГ ПОВОЄННИХ МІСТ УКРАЇНИ: АДАПТОВАНА МОДЕЛЬ ДЛЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

CITY BRANDING OF POST-WAR UKRAINIAN CITIES: AN ADAPTED MODEL FOR TERRITORIAL COMMUNITIES

This paper examines city branding as an instrument for the recovery and development of post-war Ukrainian cities. Russia's full-scale invasion has led to massive destruction of urban infrastructure, transformation of local communities, population displacement and a change in the perception of Ukrainian cities both domestically and internationally. In this context, city branding becomes not only a tool for shaping an attractive image, but also a mechanism for mobilising resources, restoring trust and consolidating residents around a shared vision of the future.

The paper summarises key theoretical approaches to city branding – the marketing approach, the concept of competitive identity, stakeholder and cultural-creative approaches – and stresses their relevance for post-war reconstruction. Based on the synthesis of international and Ukrainian experience, an adapted model of city branding for Ukrainian territorial communities is proposed. It includes five interrelated stages: analytical and diagnostic, identity and value proposition formation, development of visual identity and communication platform, integration of the brand into urban space and governance practices, and monitoring with subsequent adjustment.

The paper argues that in post-war conditions a successful city brand must be authentic, trauma-sensitive and closely linked to real reconstruction projects, physical revitalisation, commemoration practices and participatory governance. City branding is thus interpreted as part of the public governance system that contributes to resilient recovery, strengthening of local identity and enhancing the agency of Ukrainian cities at national and international levels.

Keywords: city branding, post-war reconstruction, territorial communities, public governance, adaptive model, Ukraine.

Аналіз наслідків повномасштабної російської агресії проти України засвідчує глибокі зміни в міському середовищі: руйнування інфраструктури та житлового фонду, трансформацію соціальної структури громад, зростання масштабів вимушеної міграції та зміну сприйняття українських міст як усередині країни, так і за кордоном. У таких умовах брендинг міст набуває особливого значення – йдеться не лише про формування привабливого іміджу, а про інструмент відбудови, мобілізації ресурсів, повернення довіри та консолідації мешканців навколо спільного бачення майбутнього. У вітчизняній науковій традиції, зокрема в працях Н. Гринчук, бренд міста й громади розглядається як складова територіальних маркетингових стратегій, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей розвитку, посилення конкурентоспроможності

та залучення інвестицій і туристичних потоків, за умови інтеграції брендингу в систему публічного управління [1].

Сучасні теоретичні підходи до брендингу міст – маркетинговий (Ф. Котлер), концепція конкурентної ідентичності (С. Анхольт), комунікаційно-стейкхолдерський (М. Каваратціс, Г. Ешворт) та культурно-креативний – розглядають місто як складний соціально-просторовий організм, що конкурує за увагу, інвестиції, людський капітал і репутацію [2; 3].

У межах маркетингового підходу місто трактується як специфічний «продукт» на ринку територій із власною ціннісною пропозицією, а бренд – як нематеріальний актив, що підтримує досягнення стратегічних цілей розвитку. Концепція конкурентної ідентичності акцентує на репутаційному вимірі бренду, важливості довгострокової та узгодженої політики формування образу міста [2]. Комунікаційно-стейкхолдерський підхід розглядає бренд як результат взаємодії влади, бізнесу, мешканців, громадських організацій і медіа, що особливо важливо в умовах децентралізації та повоєнного відновлення [3].

Важливе місце посідають і дослідження українських авторів, які конкретизують ці загальні підходи. Н. Гринчук підкреслює, що ефективний брендинг територій можливий лише за умови його узгодження зі стратегією соціально-економічного розвитку та врахування фінансово-організаційних можливостей місцевого самоврядування [1]. О. Біловодська, Н. Гайдабрус та інші автори акцентують на необхідності чітких теоретико-методичних засад створення бренду міста та оцінки його результативності [5; 6]. У новітніх дослідженнях Н. Євдокимової та Д. Котенка наголошується на важливості аналітики моделювання міського бренду в контексті повоєнного розвитку територій, зокрема використання індикаторів, даних і системного моніторингу для ухвалення рішень, а не лише візуальних рішень і слоганів [4].

Особливості розробки брендингу для повоєнних міст України пов'язані з тим, що бренд має виконувати функцію інструменту відновлення та єдності. По-перше, брендинг повинен бути чутливим до травматичного досвіду: він не може ігнорувати досвід окупації, руйнувань, втрати людей, але має пропонувати позитивну, реалістичну візію майбутнього, не знецінюючи пережитого. По-друге, бренд має підтримувати інтеграцію внутрішньо переміщених осіб та повернення мешканців, формуючи образ міста як безпечного, відкритого й солідарного простору. По-третє, важливо уникати так званого «вітринного» підходу, коли комунікація створює надто оптимістичний, але неавтентичний образ: місто може демонструвати сліди руйнувань і сам процес відбудови як частину нового нарративу стійкості та незламності.

У повоєнних умовах брендинг має бути тісно пов'язаний із реальними процесами ревіталізації: інфраструктурними проектами, відновленням житла, створенням нових публічних просторів, розвитком креативних індустрій і підтримкою локального бізнесу. Як зазначають Б. Черкес, І. Погранична та М. Росляков, ревіталізація міст, пошкоджених унаслідок російської агресії, потребує комплексного підходу, що поєднує просторові, соціальні та символічні зміни [7].

При розробці бренду важливо інтегрувати політику пам'яті – простори вшанування, локальні історії спротиву, волонтерський рух – у цілісну ідентичність «міста, що пам'ятає, але рухається вперед». Нарешті, суттєве значення має зовнішня комунікація з міжнародними партнерами, донорами та інвесторами: бренд повинен транслювати не лише масштаби руйнувань, а й наявність чітких планів відбудови, інституційної спроможності та участі громади.

На основі узагальнення міжнародного досвіду (зокрема міст, що відновлювалися після воєнних конфліктів) та української практики пропонується адаптована модель брендингу повоєнних міст України. Вона складається з п'яти взаємопов'язаних етапів.

Перший етап – аналітико-діагностичний – передбачає комплексну оцінку соціально-економічного стану громади, масштабу руйнувань, демографічних змін, безпекових ризиків, а також дослідження сприйняття міста мешканцями, бізнесом, внутрішньо переміщеними особами та зовнішніми стейкхолдерами [1; 4].

Другий етап – формування ідентичності та ціннісної пропозиції – зосереджується на визначенні ключових цінностей, наративів і образів, які відображають історію міста, досвід війни, волонтерства й взаємодопомоги, а також бачення майбутнього.

Третій етап – розробка візуальної айдентики та комунікаційної платформи – включає створення логотипу, слогана, візуальної мови й основних повідомлень, що транслюють нову ідентичність міста й можуть адаптуватися до різних аудиторій (мешканці, інвестори, туристи, міжнародні партнери).

Четвертий етап – інтеграція бренду в міський простір, управлінські практики та подієву політику – передбачає використання бренду в навігації, благоустрої, міських заходах, сервісах, інвестиційних пропозиціях, цифровій комунікації, а також у стратегічних документах розвитку громади [5–7].

П'ятий етап – моніторинг і коригування – ґрунтується на систематичному відстеженні зміни сприйняття бренду, динаміки міграційних та туристичних потоків, інвестиційної активності, рівня довіри до місцевої влади й участі громадян, із подальшим коригуванням брендингових рішень.

Запропонована адаптована модель дозволяє поєднати теоретичні підходи до брендингу міст із практичними потребами повоєнних українських громад. Вона підкреслює, що успішний бренд повоєнного міста має бути автентичним, чутливим до травматичного досвіду, пов'язаним із реальними проектами відбудови та спроможним мобілізувати внутрішні й зовнішні ресурси. У такому розумінні брендинг постає не лише як інструмент комунікації, а як складова системи публічного управління, що сприяє стійкій відбудові, зміцненню локальної ідентичності та посиленню суб'єктності українських міст на національному й міжнародному рівнях.

Список використаних джерел

1. Гринчук Н. М. Формування територіальних маркетингових стратегій. Київ, 2014.
2. Kotler P., Haider D. H., Rein I. *Marketing Places*. New York: The Free Press, 1993.
3. Kavaratzis M., Ashworth G. J. City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*. 2005. Vol. 96(5). P. 506–514.
4. Yevdokymova N., Kotenok D. Consideration of analytics of city brand modeling in the context of postwar development of Ukrainian territories. *Technology Audit and Production Reserves*. 2023. 3(4(71)). P. 32–36.
5. Біловодська О. В., Гайдабрус Н. Є. Теоретико-методичні засади створення бренду міста. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 35–43.
6. Гайдабрус Н. О., Смирнова Т. В. Брендинг територій як інструмент розвитку місцевого самоврядування. *Регіональна економіка*. 2019. № 3. С. 45–52.
7. Черкес Б., Погранична І., Росляков М. Ревіталізація міст, пошкоджених внаслідок російської агресії. *Наукові журнали та конференції*. 2025. Т. 7, № 2. С. 139–148.

ВОЛОДИМИР ХАРЧУН,

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

VOLODYMYR KHARCHUN,

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

<https://orcid.org/0009-0002-7374-2593>

Науковий керівник: **Тетяна ВАСИЛЕВСЬКА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗУМНОГО ПЛАНУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

DIGITAL TOOLS FOR SMART PLANNING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Destruction of infrastructure, environmental pollution and demographic problems require the concentration of limited resources on key areas of reconstruction. In this context, the formation of a smart planning system based on the principles of integrity, coherence, inclusiveness and effectiveness is of particular importance. An important tool is the digital transformation of planning, which involves the use of artificial intelligence to analyze large data sets and implement an evidence-based approach. Additional capabilities are provided by digital twins, which allow modeling the community state in dynamics, testing management decisions and predicting the consequences of changes in various areas. Open data plays a significant role, creating a single analytical environment, contributing to transparency of management and public involvement. Interactive platforms for communication between residents and authorities increase the inclusiveness of processes, forming a new quality of planning. Thus, digital tools are becoming a key factor in ensuring the sustainability and effectiveness of the development of territorial communities in Ukraine.

Keywords: smart planning, digital tools, sustainable development.

Територіальні громади України в умовах війни зазнають колосальних екологічних збитків, які включають забруднення ґрунтів, повітря, води, руйнування природних територій та знищення екосистем. В Україні оприлюднено попередню оцінку екологічних збитків, яких завдала війна, станом на кінець 2015 року. Вона складає понад 44 мільярди доларів [1].

До екологічних втрат додаються економічні й соціальні. Руйнування об'єктів господарювання, інфраструктури, релокація бізнесу, демографічна криза, зниження купівельної спроможності людей ускладнюють і так непросту проблематику сталого розвитку громад.

У таких умовах особливо гостро постає питання концентрації обмежених ресурсів усіх видів, зокрема людських, фінансових, сировинних, матеріальних, на найбільш важливих напрямках відбудови для забезпечення збалансованості та стійкості територіальних громад. У практичній площині це означає формування системи розумного планування сталого розвитку, яка характеризується цілісністю, узгодженістю, обґрунтованістю, інклюзивністю, реалістичністю, конкретністю, ефективністю та результативністю.

Значний поштовх розробці планувальних документів із визначеними вище ознаками може надати впровадження відповідних цифрових інструментів на всіх етапах планувального процесу.

Цифрова трансформація територіального планування полягає у використанні інтелектуальних інструментів, що допомагають обґрунтувати та узгодити управлінські рішення через загальну базу даних за всіма тематичними напрямками сталого розвитку [2].

На аналітико-прогнозному етапі використання штучного інтелекту для аналізу великих масивів даних (демографічних, економічних, екологічних) може значно посилити доказовий підхід (data-driven policy) до планування. Цей підхід сприятиме підвищенню точності та обґрунтованості стратегії місцевого розвитку, глибшому розумінню змін, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, вчасному виявленню ризиків і можливостей перспективного поступу громад.

До арсеналу сучасного розумного планування слід додати такий інструмент як Цифрові двійники (Digital Twin). Суть цього інструменту полягає у створенні віртуальної моделі територіальної громади, яка відображає її реальний стан у динаміці. Цифрові двійники можуть стати перспективним методом забезпечення стійкості територій до зовнішніх потрясінь через формування гнучкої адаптаційної стратегії [3]. Використання віртуальної моделі – це нова якість управлінських процесів завдяки:

- тестуванню управлінських рішень у «віртуальному середовищі» перед їх впровадженням;
- моделюванню наслідків змін у транспорті, інфраструктурі, економіці, соціальній сфері, екології, тощо;
- інтеграції даних із сенсорів «розумного міста», статистики, супутникових зображень, баз даних.

Застосовуючи Цифрових двійників можна досягнути більшої ефективності та результативності реалізації планів і програм, знизити ризики невдалих управлінських рішень і неефективного використання ресурсів, забезпечити реалістичність стратегічних кроків.

Важливу роль у розумному плануванні відіграють відкриті дані, які створюються як єдине аналітичне середовище на основі державних і муніципальних реєстрів, статистичної інформації та геоінформаційних систем. Наявність відкритих даних має багатовимірний позитивний вплив на управлінські процеси, зокрема сприяє прозорості управління, підвищенню довіри до влади, залученню громадськості та партнерів до аналізу даних, зменшенню суб'єктивізму у прийнятті рішень, більшій оперативності програмного моніторингу шляхом створення інтерактивних дашбордів ключових планових показників у реальному часі.

Підвищенню інклюзивності планування сталого розвитку слугують такі цифрові інструменти як інтерактивні платформи для мешканців громад для обміну думками, електронних голосувань й опитувань, обговорень важливих питань сталого розвитку між представниками органів місцевого самоврядування і громадськістю.

Цифрові інструменти формують нову якість планування сталого розвитку територіальних громад: від аналізу, прогнозування та моделювання до прозорості й інклюзивності. Вони дозволяють поєднати традиційні методи розробки місцевих планів і програм з інформаційно-комунікаційними технологіями, що сприяє формуванню розумної системи ефективного планування.

Список використаних джерел

1. Україна оцінює екологічні збитки війни у \$44 млрд: чому це важливо для довкілля та для відповідального бізнесу. URL: <https://ueco.com.ua/news/ukrajina-ocinyuye-ekologichni-zbitki-viyni-u-44-mlrd-chomu-ce-vazhlivo-dlya-dovkillya-ta-dlya-vidpovidalnogo-biznesu> (дата звернення 08.12.2025).
2. Ажажа М., Воронкова В., Бойко М., Коротких М. Планування діяльності територіальної громади в умовах цифровізації: міжнародний досвід. *Humanities Studies*. 2023. Випуск 17 (94). С. 181-189.
3. Шевченко В., Замлинська О. Цифрові двійники як інноваційний інструмент сталого розвитку агропромислових підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №13. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/710/706> (дата звернення 09.12.2025).

БОГДАН ЦЮРКО,

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

BOHDAN TSIURKO,

PhD student of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras
Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0009-7546-441X>

Науковий керівник: **Наталія ГРИНЧУК**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри
регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ТЕНДЕНЦІЇ НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ДІАГНОСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

TRENDS IN THE MEDICAL DIAGNOSTIC SERVICES MARKET IN UKRAINE

The state and trends of the medical diagnostic services market in Ukraine are considered. It is determined that it demonstrates high stability and active growth of the private sector despite the challenges of full-scale war, population migration, and business relocation. The reduction in the total volume of medical services due to occupation and migration is analysed. Laboratory services are found to dominate. The active participation of private laboratories in the Medical Guarantees Programme has led to a significant redistribution of patients from public to private institutions, although there are problems with insufficient funding. Martial law has changed the geography of demand, causing local concentration and increased competition in the western regions and Kyiv. There is a clear gap between innovation in the private sector and the crisis in equipment management in the public sector. Private and large public clinics are implementing innovative solutions, including artificial intelligence in radiology, which increases the speed and accuracy of diagnostics and helps in conditions of a shortage of qualified specialists. The medical industry is considered attractive to investors. Further scaling of private players and integration of advanced technologies is expected.

Keywords: medical diagnostic services, medical diagnostic services market, status, trends.

Наразі ринок медичних діагностичних послуг в Україні демонструє високу адаптивність та зростання в приватному секторі, незважаючи на виклики, пов'язані з повномасштабною війною. Ключові фактори впливу - міграція населення, релокація бізнесу, державне фінансування через Програму медичних гарантій НСЗУ (ПМГ) та підвищений попит на лабораторні дослідження.

Приватний медичний сектор, куди входить більшість комерційних діагностичних центрів і лабораторій, демонструє стійке зростання. Загальний дохід приватних медичних закладів у 2024 році становив 64,7 млрд грн, показавши значний приріст у порівнянні з 45,7 млрд грн у 2023 році [1]. У 2024 році середній дохід проаналізованих приватних медичних закладів зріс на 26% порівняно з 2023 роком [2]. Загальний оборот 15 найдоходніших приватних клінік за період 2023–2024 рр. перевищив 30 млрд грн [2].

Хоча приватний сектор зростає, загальна кількість наданих медичних послуг (включно з державним і комунальним сектором) скорочується через окупацію територій та міграцію. За підсумками 7 місяців 2025 року надано близько 118 млн медичних послуг, що на 35% менше, ніж за аналогічний період 2024 року [3]. Найбільше послуг надається у м. Києві та

Дніпропетровській обл., а найменше - у значною мірою окупованих областях (Донецька, Херсонська, Луганська) [3].

Найбільш значущим і конкурентним сегментом ринку діагностики є лабораторні послуги. Ринок лабораторних послуг з початку 2024 року зріс на 20% у натуральному виразі та на 25% у грошовому порівняно з 2023 роком (за оцінкою «Сінево») [4]. Це свідчить про те, що ринок повністю оговтався після початкового шоку повномасштабної війни.

Ринок лабораторної діагностики висококонцентрований. Основними гравцями, які мають найбільшу частку ринку та мережу відділень, за даними Ukrainian Business Award у 2024 році є Сінево, ДІЛА, Смартлаб, Ескулаб. Сінево (Synevo) є лідером за кількістю філіалів – понад 350 представництв по Україні, ДІЛА має 226 філіалів. Ескулаб (Ескулаб) показав один з найбільших приростів доходу серед усіх приватних медзакладів у 2024 році (+42,5%) [2].

Приватні лабораторії активно працюють за Програмою медичних гарантій, що призвело до істотного перерозподілу пацієнтів від комунальних лабораторій до приватних [4]. Однак існують проблеми, тому що НСЗУ може компенсувати лише фіксовану, часто значно меншу, кількість послуг, ніж реальний попит, змушуючи приватні лабораторії надавати послуги значною мірою власним коштом [4].

Воєнний стан суттєво змінив географію попиту. Масова релокація пацієнтів і бізнесів до західних регіонів (Львівська, Івано-Франківська, Чернівецька області) призвела до локальної концентрації попиту та зростання конкуренції в цих регіонах [1]. Київ, попри скорочення загальної частки, продовжує утримувати лідерство за кількістю звернень до лікарів – 52% звернень по всій країні припадало на столицю у 2024 році [5].

Діагностичні послуги є одним з найбільш затребуваних напрямків. За аналізом пошукових запитів, діагностика (лабораторні аналізи, УЗД, рентген) займає близько 29% від усіх пошукових запитів, пов'язаних з медициною (Webpromo) [6].

Проте ринок інструментальної діагностики характеризується великим контрастом між інноваціями у приватному секторі та кризою управління використання обладнання – у державному. За 2023–2024 роки держава витратила понад 2,33 млрд грн на закупівлю 62 томографів (КТ/МРТ). Однак близько чверті (16 одиниць) з них досі не працюють повноцінно [7]. Причинами цього є те, що: 1) незважаючи на значні витрати, 9 медичних закладів не змогли запустити обладнання через відсутність підготовлених приміщень (необхідні спеціальні вимоги та ліцензування Державної інспекції ядерного регулювання України) [7]; затримки з дозвільними процедурами, монтажними роботами, а також незавершений ремонт приміщень (наприклад, у військових частинах); релоковані лікарні (наприклад, Лисичанська) закуповували КТ «на виконання заходів з підготовки до деокупації» і не можуть ввести їх в експлуатацію до повернення в рідні міста [7].

Однак незважаючи на інфраструктурні проблеми, технологічний прогрес у приватній та великих державних клініках не зупиняється. Радіологія стала галуззю, де ШІ-пристрої мають найбільше регуляторних схвалень у світі (близько 76% від усіх медичних AI-пристроїв) [8]. В Україні вже зроблено перші кроки у впровадженні AI-рішень, які допомагають радіологам підвищувати швидкість та точність діагностики. ШІ зменшує навантаження на лікарів, прискорює аналіз зображень та робить якісну діагностику більш доступною, особливо в умовах дефіциту кваліфікованих фахівців у регіонах [8].

Таким чином, на ринку спостерігається чіткий розрив у швидкості та якості обслуговування між ефективним, інноваційним приватним сектором та державним сектором, який страждає від бюрократії та логістичних проблем при освоєнні високотехнологічного обладнання.

У середньостроковій перспективі медична галузь розглядається як приваблива для інвесторів, оскільки очікується, що витрати населення на якісні послуги в приватних закладах продовжуватимуть зростати. Очікується подальше масштабування існуючих приватних гравців та інтеграція передових технологій (ШІ, телерадіологія) у діагностичні процеси.

Список використаних джерел

1. Пономарьов С. Від турбулентності до системності: як трансформувався приватний медичний бізнес в Україні. URL: <https://mind.ua/openmind/20290943-vid-turbulentnosti-do-sistemnosti-yak-transformuvavsya-privatnij-medichnij-biznes-v-ukrayini>.
2. 30 мільярдів за два роки нагенерили найдохідніші приватні медичні заклади України (УС. Market). URL: <https://blog.youcontrol.market/30-miliardiv-za-dva-roki-naghienierili-naidokhidnishi-privatni-miedichni-zakladi-ukrayini/>
3. Статистика наданих медичних послуг за 7 міс 2025 р. URL: <https://www.apteka.ua/article/728756>
4. Лабораторний ринок в Україні з початку року зріс на 20% у натуральному виразі та на 25% – у грошовому – «Сінево». URL: <https://interfax.com.ua/news/pharmacy/994871.html>
5. Старк С. Медицина в Україні: дослідження ринку медичних клінік у 2024 році. URL: <https://theinweb.media/medycyna-v-ukrayini-doslidzhennya-rynku-medychnyh-klinik-u-2024-roczii/>
6. Ринок медичних послуг в Україні: аналіз попиту в умовах масштабних змін. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/rinok-medichnih-poslug-v-ukrayini-analiz-popitu-v-umovah-masshtabnih-zmin/>.
7. Павлюк А. Близько чверті закуплених державою за два роки томографів досі не працюють – розслідування. URL: <https://life.pravda.com.ua/health/chvert-zakuplenih-za-dva-roki-tomografiv-ne-pracuyut-zmi-308947/>
8. Ковшова А. Сучасні досягнення ШІ для радіологічної діагностики. URL: <https://radiolance.ua/suchasni-dosiagnennia-shi-dlia-radiologichnoyi-diagnostyky/>

ВІТА ШАРАВАРСЬКА,

магістрантка спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

VITA SHARAVARSKA,

master's student in Public Management and Administration, Department of Public Administration of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Євген ГРЕБОНОЖКО**, доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, асистент кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЦИФРОВА СТІЙКІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

DIGITAL RESILIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF WAR

The full-scale invasion of Ukraine has fundamentally reshaped the functioning of public administration, exposing systemic vulnerabilities while simultaneously accelerating the development of digital resilience. The ability of state institutions to maintain continuity of public services, protect critical registries, and ensure secure information exchange under conditions of military threats has become a defining criterion of effective governance. The paper examines key challenges and achievements of Ukraine's digital transformation during wartime, with particular attention to the sustainability of public digital services, cyber protection measures, and the adaptive capacity of governmental institutions. Special emphasis is placed on the role of integrated digital solutions such as e-government platforms and protected data exchange systems that enabled uninterrupted access to administrative services and strengthened institutional stability. The analysis highlights both successful practices and issues requiring further improvement, including fragmentation of data, uneven technological capacity at the local level, and the need for long-term planning aligned with European standards of digital governance.

Keywords: digital governance, resilience, public administration, wartime transformation, cybersecurity.

Повномасштабна війна поставила перед системою публічного управління України питання, які раніше здебільшого розглядалися в теоретичній площині: наскільки стійкими є цифрові сервіси держави, чи здатні інформаційні системи працювати безперервно в умовах кібератак і фізичних загроз, та чи можуть органи влади швидко адаптуватися до змін, не втрачаючи спроможності виконувати свої функції [1; 3]. Війна фактично стала тестом на зрілість цифрової трансформації, і результати цього тесту виявилися багатогранними - з виразними досягненнями, але й із низкою проблем, що потребують системного вирішення.

Одним із визначальних досягнень є збереження безперервності державних послуг, зокрема через застосунок «Дія» та інші електронні сервіси, які стали основним каналом взаємодії громадян із державою [2; 3]. Забезпечити їхню роботу за умов воєнної нестабільності стало можливим завдяки завчасній цифровізації ключових процесів, поступовому переведенню державних реєстрів на хмарні рішення та модернізації інфраструктури електронних публічних послуг. Це дало змогу мінімізувати ризики втрати даних, підвищити швидкість обміну інформацією між органами влади та зробило управлінські рішення більш оперативними й обґрунтованими.

Водночас воєнний період виявив структурні вразливості у сфері цифрового врядування. До них належать неоднорідність технічної оснащеності органів влади на різних рівнях, різний рівень цифрових компетентностей посадових осіб, а також фрагментація даних між окремими інформаційними системами, що ускладнює швидко верифікацію та агрегування інформації [1; 7]. Значного посилення потребують і стандарти інформаційної безпеки, адже інтенсивність кібератак на державний сектор та критичну інфраструктуру з боку російської федерації істотно зросла, що актуалізує положення Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» та потребу їх подальшої імплементації на практиці [4].

Позитивним чинником стала консолідована міжнародна підтримка, спрямована на зміцнення кіберстійкості державного сектору та розбудову довгострокових спроможностей України в цифровій сфері. Зокрема, створення та розвиток Tallinn Mechanism як платформи координації цивільної кібердопомоги Україні дозволили залучити фінансові ресурси, експертизу та технологічні рішення від держав-партнерів [5; 6]. Ця підтримка сприяла модернізації кіберзахисту, впровадженню механізмів моніторингу загроз, а також узгодженню українських підходів із європейськими стандартами цифрового врядування.

Окремої уваги потребує стійкість місцевого самоврядування, яке виявилось одночасно найбільш вразливим і найбільш гнучким рівнем публічної влади. Саме органи місцевого самоврядування першими зіткнулися з необхідністю оперативного вирішення проблем логістики, комунікацій, забезпечення базових послуг та захисту критичної інфраструктури в умовах воєнних дій. Частина громад змогла адаптуватися завдяки активному використанню цифрових інструментів: електронного документообігу, систем обліку ресурсів, геоінформаційних сервісів, цифрових платформ кризового управління та індексів, які вимірюють ефективність цифрових рішень на місцевому рівні [2; 7]. Такий досвід доводить, що цифрова стійкість формується не лише «згори», а й у процесі щоденної діяльності місцевих команд.

Попри досягнутий прогрес, формування цифрової стійкості залишається процесом, що потребує довгострокового планування та чіткої стратегічної візії. До ключових завдань післявоєнного відновлення належать: подальша інтеграція державних реєстрів і усунення фрагментації даних; удосконалення правового забезпечення цифровізації з урахуванням європейських директив і стандартів; підвищення кіберзахисності критичної інфраструктури; а також розвиток людського потенціалу в публічному управлінні - адже саме кадрова спроможність визначає якість та сталість будь-яких цифрових змін [1; 4; 7].

Таким чином, досвід України свідчить, що цифрова стійкість є не лише технічним або організаційним явищем. Це комплексна здатність системи публічного управління зберігати ефективність у кризових умовах, забезпечувати довіру громадян і водночас рухатися в напрямі модернізації. Війна стала потужним каталізатором цих процесів, продемонструвавши, що цифрова трансформація - не данина моді, а ключовий елемент державної безпеки, стійкості та європейської інтеграції України [3].

Список використаних джерел

1. Mamedieva H. Digital Resilience in Wartime: The Case of Ukraine // Public Administration Review. 2023.
2. Міністерство цифрової трансформації України. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2023 рік. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 09.12.2025).
3. Digital Resilience in a Time of War: The Case of Ukraine. Brookings Institution, 2024. Аналіт. доп.
4. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2163-19> (дата звернення: 09.12.2025).
5. A Year of Cyber Support for Ukraine: The Tallinn Mechanism's Milestone. European External Action Service, 19.12.2024.
6. Tallinn Mechanism Partners Commit Over 241.7 Million Euros to Strengthen Ukraine's Cyber Defences amid Escalating Russian Aggression. Government Offices of Sweden, 04.11.2025.
7. Dunayev I. Digital Resilience in Wartime: Ukraine's Path to Sustainable Public Governance. Baltic Journal of Law & Social Sciences. 2025.

ІГОР ШВАЙКА,

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

IHOR SHVAYKA,

Post-graduate student 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

Науковий керівник: **Вікторія КОЛТУН**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ КОМПЛЕКТУВАННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ СИЛ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОБОРОНИ ЗС УКРАЇНИ ЯК ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОГО СПРОТИВУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCE STAFFING PROCESSES FOR THE TERRITORIAL DEFENSE FORCES OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE AS AN ELEMENT OF DEVELOPING THE NATIONAL RESISTANCE SYSTEM AT THE LOCAL LEVEL

The armed aggression of Russia against Ukraine has intensified the issue of finding ways to replenish the Armed Forces of Ukraine with motivated personnel. Over time, this task becomes more complicated, due to the varying levels of education, upbringing, and development among civilian citizens. The material contains an analysis of Ukrainian and foreign experience in the formation of territorial defense, as well as the role of local self-government bodies in conducting mandatory preparation for national resistance as a necessary prerequisite for forming a pool of candidates for military service. Modern forms of recruiters' work are identified

Keywords: National Resistance System, Armed Forces of Ukraine, Territorial Defense, Foreign Experience, National Resilience, Local Self-Government Bodies, Citizen Training Centers for National Resistance, Protection of National Sovereignty, Involvement of Educational Institutions in Training.

Розвиток системи національного спротиву є важливим завданням в процесі підготовки людського капіталу до нових умов життя, обумовлених продовженням збройної агресії проти України. Завдання захисту Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності, шанування її державних символів є одним з конституційних обов'язків громадянина [1].

Законом України «Про основи національного спротиву» визначено правові та організаційні засади національного спротиву, основи його підготовки та ведення, завдання і повноваження сил безпеки та сил оборони та інших визначених цим Законом суб'єктів з питань підготовки і ведення національного спротиву [2].

Із початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України, наприкінці лютого 2022 року постало питання збільшення чисельності особового складу ЗС України в цілому, та Сил територіальної оборони зокрема.

Сили територіальної оборони до моменту оголошення особливого періоду воєнного стану мали виключно кадровані військові формування, діяли на підставі Закону України «Про

основи національного спротиву”, яким визначалась роль та місце Сил територіальної оборони в національному спротиві, де було передбачене комплектування військових частин за рахунок резервістів за територіальним принципом. Резерв формувався за рахунок сформованих добровольчих формувань територіальних громад (ДФТГ).

З початку повномасштабного вторгнення відсоток добровольців, які долучились до виконання завдань територіальної оборони в межах загальнонаціонального спротиву, був максимальним. У кадрованих військових частинах в умовах мирного часу лише ключові посади у підрозділах займали кадрові військові, формувався кадровий резерв. Бажаючих вступити до лав Сил територіальної оборони ЗС України із початком бойових дій було більше, ніж потребувалось з переходом військових частин на штати воєнного часу.

З плином часу відбулось зменшення мотиваційної складової населення щодо добровільного залучення до Збройних Сил України, військові частини Сил територіальної оборони, які з початку військових дій були залучені до їх ведення, понесли втрати. Виникла проблема недостатнього рівня укомплектованості, в першу чергу – бойових підрозділів.

З метою виконання поставлених завдань Командування Сил територіальної оборони ЗС України вживає усі необхідних заходів щодо поповнення особовим складом підпорядкованих військових частин в умовах обмежених можливостей, та підтримує боеготовність підрозділів до виконання бойових та спеціальних завдань з використанням доступних шляхів комплектування.

Пропонується розглянути проблемні питання, що виникають в Силах територіальної оборони при поповненні особовим складом військових частин, методи вирішення поставлених задач, заходи, що вживаються, та результати, яких вдається досягти, з метою узагальнення набутого досвіду та формування пропозицій для покращення стану справ, який склався.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» відносить до повноважень в галузі оборонної роботи органів місцевого самоврядування здійснення заходів щодо підготовки населення України до участі в русі національного спротиву. Водночас практика взаємодії військових частин та інших органів військового управління з органами місцевого самоврядування свідчать про недостатність визначеного обсягу делегованих повноважень в галузі оборонної роботи, закріплених в статті 36 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Зокрема, не визначено завдань щодо обов’язкового інформування громадян та залучення їх до навчання у русі національного спротиву та виконання задач територіальної оборони. Актуальним є наукове обґрунтування та впровадження в життя принципу обов’язкової підготовки громадян до національного спротиву та визначення відповідного повноваження органів місцевого самоврядування.

Беручи до уваги стрімкий розвиток системи національного спротиву і територіальної оборони під час запровадження і дії воєнного стану в Україні, а також необхідність швидкої модернізації існуючої системи, існує необхідність внесення відповідних змін до чинного законодавства України, який буде відповідати реаліям воєнного і повоєнного часу [3]. На виконання Закону України «Про основи національного спротиву» Кабінетом Міністрів України затверджено Постанову «Про функціонування центрів підготовки громадян до національного спротиву» [4].

Як зазначала Наталія Ротар: «Інституційна матриця національного спротиву України передбачає формування синергетичного зв’язку між державною стратегією захисту національного суверенітету, в основу котрої покладено ідею національної стійкості як одного з базових інструментів захисту державного суверенітету та силою й формами національного спротиву, що моделюються та застосовуються державою для відновлення національного суверенітету на тимчасово окупованих територіях» [7].

Питання інституціоналізації набутих практик спротиву досліджувалось у взаємозв’язку з національною стійкістю, залученістю громадян в спільну боротьбу разом з регулярними військами. Позитивні висновки аналізу всенародного спротиву і національної стійкості мають

знайти формальне відображення в діяльності виконавчих органів влади або через створення окремих дорадчих органів для подальшої координації та розвитку [5].

Міжнародний досвід застосування територіальної оборони (на прикладі Литви, Латвії, Фінляндії, Естонії, Швеції, США, Великої Британії, Ізраїлю) засвідчує, що територіальна оборона як завдання держави, присутня у більшості країн, які мають потенційний ризик зовнішнього агресивного впливу або нападу. Покладення завдань національного спротиву на регулярні війська або на воєнізовані формування залежить від об'єктивних передумов, таких як географічне розташування, міжнародне становище, наявність потенційних союзників або ворогів, з якими межує країна [6].

З переходом від наступальних дій до завдань оборони спостерігається падіння мотивації, відбулись безповоротні та санітарні втрати особового складу, чисельність підрозділів Сил територіальної оборони почала зменшуватись. В умовах, які склались, сформувались наступні способи доукомплектування людським капіталом підрозділів Сил територіальної оборони: мобілізаційний ресурс, який постачається за рахунок мобілізації центрами комплектування та соціальної підтримки; прийняття громадян на військову службу за контрактом; рекрутинг військовозобов'язаних громадян через 4 центр рекрутингу та штатними відділеннями рекрутингу напряму до військових частин; відбір особового складу, який здійснив СЗЧ та висловив бажання проходження подальшої служби в підрозділах Сил ТрО ЗС України; переведення боєздатних мобілізованих військовослужбовців з тилових служб та підрозділів до бойових частин

Важливими напрямками реалізації сучасного управління процесами комплектування людськими ресурсами Сил територіальної оборони ЗС України є: агітаційна діяльність серед населення, в тому числі із залученням військовослужбовців бойових бригад, які перебувають на відновленні боєздатності; розвиток спроможностей підрозділів для повноцінної участі в експериментальному проєкті залучення на військову службу громадян віком від 18 до 25 років, підвищення мотиваційних чинників для військовослужбовців; опанування інноваційних напрямків діяльності Сил територіальної оборони; розширення роботи із закладами вищої та передвищої фахової освіти для професійної орієнтації молоді з метою опанування військових спеціальностей та залучення на військову службу; розробка механізму постійної взаємодії із органами місцевого самоврядування та створеними ними центрами підготовки до національного спротиву.

Список використаних джерел

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Про основи національного спротиву: Закон України від 16 липня 2021 року № 1702-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text>
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
4. Про функціонування центрів підготовки громадян до національного спротиву: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2025 року № 478. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/478-2025-%D0%BF#Text>
5. Гаврилюк І., Череп В., Дідіченко В., Кінь О. Національна стійкість та національний спротив - наріжні камені незламності України: за досвідом російсько-української війни. *Міжнародний науковий журнал "Military Science"*. Том 3. № 1. 2025. С.73-86). DOI: 10.62524/msj.2025.3.1.03.
6. Наумко М.М. Аналіз міжнародного досвіду територіальної оборони та її вплив на національну безпеку країни. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Вип.5. 2024
7. Ротар Н. Інституціоналізація національного спротиву громадян України в умовах російсько-української війни. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*, № 2 (19), 2024.

ВІТАЛІЙ ШИМУШОВСЬКИЙ,

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

VITALII SHYMUSHOVSKIY,

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/0009-0001-9850-7867>

Науковий керівник: **Анатолій РАЧИНСЬКИЙ**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського університету імені Тараса Шевченка

РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ФОРМУВАННІ ЖИТТЄЗДАТНОЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ГРОМАДИ

THE ROLE OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN SHAPING A RESILIENT COMMUNITY HEALTH CARE SYSTEM

The abstract substantiates the system-forming role of local self-government bodies in shaping a resilient health care system of a territorial community under conditions of public administration decentralization and the growing complexity of social risks. The resilience of the health care system is conceptualized as an integrated governance characteristic that reflects the capacity of local health infrastructure to ensure continuity, adaptability, and effectiveness of health service delivery in the context of crises, resource constraints, and structural transformations. It is argued that the territorial community level represents the primary space where the key determinants of health system resilience are integrated, including the institutional capacity of local self-government bodies, financial and infrastructural support, human resources policy, digital governance tools, and mechanisms of intersectoral interaction. Particular attention is paid to the role of local authorities in shaping a functionally capable network of health care facilities, developing human capital in the health sector, and implementing data-driven strategic management mechanisms. The abstract emphasizes that the resilience of a community health care system is not determined solely by the level of funding or the availability of medical facilities, but is primarily shaped by the quality of local governance and the ability of local self-government bodies to engage in coordinated strategic planning and to adapt managerial decisions to a changing environment. In this context, the community health care system is viewed as a component of the broader social resilience of the territory. The conclusion highlights that strengthening the governance capacity of local self-government bodies constitutes a key prerequisite for the formation of a resilient health care system capable of ensuring the safety, well-being, and sustainable development of the territorial community in the long term.

Keywords: local self-government, community health care system, resilience, local governance capacity, decentralization.

У сучасній парадигмі публічного управління система охорони здоров'я дедалі частіше розглядається як складна соціально-інституційна екосистема, життєздатність якої визначається якістю управлінських рішень на різних рівнях влади. Поняття стійкості (*resilience*) у цьому контексті виходить за межі реакції на надзвичайні ситуації та охоплює здатність системи адаптуватися, трансформуватися і зберігати функціональність у довгостроковій перспективі. В умовах децентралізації ключовим рівнем формування такої життєздатності стає територіальна громада, а органи місцевого самоврядування (далі ОМС) – її головними суб'єктами.

Дослідження С. Маур'ї та У. Ананда переконливо показують, що саме децентралізовані моделі управління створюють передумови для більш ефективного реагування на кризи у сфері охорони здоров'я [1]. Проте важливо підкреслити, що роль органів місцевого самоврядування

полягає у формуванні локальної управлінської логіки, здатної поєднувати медичні, соціальні, безпекові та комунікаційні аспекти в єдину систему. У цьому контексті особливого значення набуває інституційна спроможність місцевої влади. Як засвідчує А. Баско [2], ефективна реалізація повноважень у сфері охорони здоров'я безпосередньо залежить від здатності ОМС формувати власне нормативно-організаційне середовище. Йдеться про створення стабільних управлінських механізмів функціонування комунальних закладів охорони здоров'я, визначення пріоритетів фінансування, запровадження програм розвитку та контролю якості медичних послуг. Саме на цьому рівні проявляється реальна роль ОМС як суб'єкта стратегічного врядування, а не адміністративного посередника.

Життєздатність системи охорони здоров'я громади неможлива без цілеспрямованого формування її функціональної архітектури. ОМС відіграють ключову роль у визначенні конфігурації мережі медичних закладів, у забезпеченні територіальної доступності послуг. При цьому важливо наголосити, що мова йде не про механічне збереження існуючих структур, а про управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності всієї системи. Інтеграція медичних і соціальних послуг на рівні громади дозволяє оптимізувати ресурси, підвищити стійкість системи до соціальних і демографічних викликів.

Окремим, але принципово важливим виміром ролі ОМС є управління людським капіталом у сфері охорони здоров'я. Висновки А. Гончарука, Р. Левандовського та Дж. Чірелли [3] дозволяють стверджувати, що кадрова стійкість не формується виключно через рівень оплати праці. Натомість вирішальну роль відіграє комплекс управлінських рішень на місцевому рівні, спрямованих на створення сприятливого професійного середовища для медичних працівників. У цьому сенсі саме ОМС мають інструменти для впливу на немонетарні фактори мотивації: житлові програми, умови праці, можливості професійного розвитку, інтеграцію медиків у соціальний простір громади. Відсутність такої політики перетворює систему охорони здоров'я на кадрово вразливу та нестійку, незалежно від обсягів фінансування.

Не менш важливою складовою формування життєздатної системи охорони здоров'я є цифрова спроможність ОМС. Н. Коробчинська та А. Халецька [4] доводять, що сучасні інструменти моніторингу та контролю дозволяють ОМС переходити від реактивного управління до прогнозно-аналітичного, відтак цифрові рішення стають базовим елементом управлінської спроможності, без якого неможливо забезпечити ані стійкість, ані прозорість системи.

Узагальнюючи, слід констатувати, що роль ОМС у формуванні життєздатної системи охорони здоров'я громади має системоутворювальний характер. На рівні територіальної громади забезпечується поєднання інституційної спроможності, ресурсного забезпечення, кадрової політики, цифрових управлінських інструментів та механізмів міжсекторальної взаємодії в єдину управлінську логіку. Життєздатність системи охорони здоров'я у цьому контексті визначається здатністю ОМС вибудовувати узгоджені стратегічні рішення. Рівень такої управлінської спроможності безпосередньо впливає на ефективність функціонування медичної системи громади та формує передумови для її соціальної стійкості в умовах довготривалих викликів.

Список використаних джерел

1. Shyam Maurya, Utkarsh Anand. The role of decentralized governance in public health crisis management and lessons learned from global responses. *Journal of Local Self-Government*. 2025. Vol. 23 No. S1. URL: <https://lex-localis.org/index.php/LexLocalis/article/view/800237>.
2. Баско, А. В. Реалізація органами місцевого самоврядування державної політики у сфері охорони здоров'я населення. *Київський часопис права*. 2024. № 2. С. 119-126. URL : <https://kyivchasprava.kneu.in.ua/index.php/kyivchasprava/article/view/456>.
3. A.Goncharuk, R.Lewandowski, G.Cirella. Motivators for medical staff with a high gap in healthcare efficiency: Comparative research from Poland and Ukraine. *The International Journal of Health Planning and Management*. 2020. Volume 35, Issue 6. URL : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hpm.3037>.
4. Н.Коробчинська, А.Халецька. Моніторинг та контроль у сфері охорони здоров'я на рівні місцевого самоврядування у сучасних умовах. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. 2023. № 3. URL : <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/51>.

ВЛАДИСЛАВА ЮЗЕФОВИЧ,*доцент 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>

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ НАПРЯМИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ У РЕАЛІЯХ СЬОГОДЕННЯ

EUROPEAN INTEGRATION DIRECTIONS OF TERRITORIAL DEVELOPMENT PLANNING IN TODAY'S REALITIES

The sphere of planning of development of territories is studied in realities of public management, in the modern state and prospects of development taking into account the terms of multifunction direction of renewal of territories. In research the sphere of planning of development of territories is analysed in the conditions of transformation of public relations taking into account the events of military character. Consideration of achievements in the town-planning constituent of sphere of planning of development of territories, determination of directions of development of territories, in the conditions of transformation of public relations, influence of factors of the military state is determined on the sphere of spatial development and ground of bringing in of territorial society to the public management territories. Practical supervisions give possibility to analyse achievement in a theory and practice of sphere of planning of development of territories. A research conclusion consists in the necessity of introduction of modern directions of public management and administration, which are directed on bringing in of territorial society to making of perspective decisions and is basis for the use of modern technologies at the level of every territorial society in the conditions of renewal of country.

Keywords: *European integration, planning of development of territories, public management, renewal, territorial society.*

Розвиток сфери планування територій в реаліях сьогодення обумовлений наслідками викликів, загроз та руйнувань містобудівних систем. Негативні процеси, зумовлені повномасштабним вторгненням, потребують діяльності щодо збереження та відтворення територій, відновлення інфраструктури та житлового фонду. В реаліях публічного управління та адміністрування є необхідність відтворювати території на основі впровадження європейських принципів просторового планування, з урахуванням особливостей містобудівного розвитку кожного населеного пункту.

Згідно чинного законодавства, планування територій визначається як діяльність державних органів, органів місцевого самоврядування, юридичних та фізичних осіб [1]. Напрями діяльності фахівців публічного управління в сфері планування розвитку територій безпосередньо спрямовані на прийняття конкретних містобудівних рішень щодо територіального розвитку, але євроінтеграційний підхід потребує вивчення досвіду країн ЄС та впровадження найбільш необхідних та затребуваних напрямів.

Взаємоузгодження державних, громадських та приватних інтересів під час планування територій в умовах сьогодення є одним з перспективних факторів діяльності в сфері розвитку просторів громад. Досвід країн ЄС в цьому напрямі свідчить про підвищення ефективності діяльності управлінських структур в співпраці з представниками громадських організацій, ініціативних груп тощо. В умовах територіального розвитку відносини держави, громади

та приватної сфери, мають бути узгоджені за принципами інклюзивності формування громадських просторів.

Планування розвитку територій змінює свої напрями в бік відновлення та відбудови постраждалих територій, спрямовується на відтворення містобудівної діяльності за принципом «відбудувати краще, ніж було». Є громади, які продовжують свою діяльність щодо сфери планування територій в звичайному форматі, але наявний стан змін в оточуючому середовищі переформатує просторовий розвиток в євроінтеграційному напрямі.

Серед основних проблем залучення представників громадськості можна визначити відсутність дієвих механізмів впливу громадськості, залучення громадськості лише на стадіях завершення підготовки проєктів, відсутність відповідальності посадових осіб суб'єктів публічної влади за недотримання процедур участі, відсутність чітких процедур і механізмів реалізації громадського контролю, неефективність діяльності консультативно-дорадчих органів через непрозорість порядку їх формування [2]. Проведення громадських обговорень до виділення земельної ділянки є фактором відтворення демократичних ініціатив, і цей досвід широко застосовується в європейських країнах. Згідно Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» [1] введено погоджувальну комісію, яку громадським обговоренням має бути створено для коригування відповідної містобудівної документації. Квота громади у ній має бути не меншою ніж 50% та не більшою ніж 70% загального складу. Такий принцип квотування давно запроваджений світовою спільнотою і підтвердив свою ефективність.

Важливим європейським напрямом у сфері просторового планування є запровадження концепцій планувального змісту, які передують розробці та впровадженню містобудівної документації. Поряд з цим оперативна сфера публічного управління та адміністрування сприяє ефективній діяльності щодо відновлення та відбудови територій. Продовжено діяльність щодо проведення експертизи об'єктів, завантаження проєктної документації, видаються містобудівні умови та обмеження, отримуються права на виконання підготовчих та будівельних робіт, приймаються об'єкти в експлуатацію.

В реаліях сьогодення важливо налагодити впровадження європейських принципів сфери розвитку територій. Публічне управління та адміністрування в галузі планування просторів громад забезпечує розвиток, відновлення та відбудову територій.

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: 8.12.2025).
2. Концепція публічного управління у сфері містобудівної діяльності: Збірник аналітичних матеріалів. URL: <https://cutt.ly/XhrwaJH>. (дата звернення: 8.12.2025).

Наукове видання

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВИКЛИКИ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

**Матеріали щорічного Всеукраїнського круглого столу
до Дня місцевого самоврядування в Україні
(Київ, 10 грудня 2025 р.)**

Підп. до друку 12.02.2025.
Ум.-друк. арк. 10,8.

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.