

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ МИХАЙЛА
КОЦЮБИНСЬКОГО**

**ДЕРЖАВНА НАУКОВА УСТАНОВА «ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЇ, БЕЗПЕКИ І ПРАВА
НАПРН УКРАЇНИ»**

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Ю-КОНТРОЛЬ»

**ПРЕДСТАВНИК НАЦІОНАЛЬНОЇ РАДИ УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ТЕЛЕБАЧЕННЯ І
РАДІОМОВЛЕННЯ У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ**

**ВІДДІЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СЛУЖБИ ПОСЕРЕДНИЦТВА І ПРИМИРЕННЯ У
ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ**

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ HSL+

**ЛУКА-МЕЛЕШКІВСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА ВІННИЦЬКОГО РАЙОНУ
ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ**

**ЯКУШИНЕЦЬКА СІЛЬСЬКА РАДА ВІННИЦЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ
ОБЛАСТІ**

ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕНЬ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ

**НАУКОВЕ ТОВАРИСТВО СТУДЕНТІВ, АСПІРАНТІВ, ДОКТОРАНТІВ ТА
МОЛОДИХ УЧЕНИХ ВДПУ ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**



**«ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ І СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ
ГРОМАД: ДОСВІД УКРАЇНИ»**

Збірник матеріалів науково-практичної конференції

31 березня 2026 року

м. Вінниця

ЗМІСТ

Багрій Максим Олександр Климчук ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ВІДНОВЛЮВАНИХ ЕНЕРГОНОСІВ	9
Базишена Вікторія РЕГІОНАЛЬНА КАДРОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ ЯК ВАЖЛИВА ДЕТЕРМІНАНТА РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ	14
Байраківський Володимир Лазор Оксана ІНФРАСТРУКТУРНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	17
Байраківський Володимир Зелінська Оксана РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В ГРОМАДАХ НА ЗАСАДАХ ESG	23
Вербоватий Андрій АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯН У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	27
Верховодова Руслана ОСОБЛИВОСТІ УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	30
Вінтоняк Алла Михалків Михайло ІНСТИТУЦІЙНА СТРУКТУРА ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	35
Вінтоняк Алла Слободян Михайло ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ	38
Вінтоняк Алла Терлецький Володимир ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ В СИСТЕМІ ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ	41
Восвода Вікторія Лазор Оксана ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	44
Гавкалова Наталія Куніцин Олег РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА В ЦИРКУЛЯРНІЙ ЕКОНОМІЦІ	47
Горобинська Дар'я Дзевелюк Марина ГАРМОНІЗАЦІЯ ГОСПОДАРЬСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ З ПРАВОМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	50
Горобинська Дар'я Намазова Юлія СТАЛИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ ТА ЗЕЛЕНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	53
Грама Вікторія	56

Скічко Ірина ЕТИКО-ПРАВОВІ ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОСИСТЕМІ	
Грушецька Софія Скічко Ірина ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСОБИСТИХ НЕМАЙНОВИХ ПРАВ ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	59
Гудима Анастасія Лазор Оксана ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	63
Демченко Софія Намазова Юлія РОЛЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ	68
Демченко Софія Дзевелюк Марина ТРАНСФОРМАЦІЯ ГОСПОДАРСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН	72
Дорошенко Дар'я Дзевелюк Марина ЛЕГАЛІЗАЦІЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ: ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ	75
Дорошенко Дар'я Намазова Юлія СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ	79
Драчук Аліна Валерій Кононенко МОЛОДІЖНА УЧАСТЬ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	82
Жорник Валентина РОЛЬ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ У ЗАПОБІГАННІ КОРУПЦІЇ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	85
Зінов'єва Анна ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	88
Ільєва Ангеліна ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЇ ВЛАДИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	92
Казімеж Вацьковські Лариса Гордієнко ЦИФРОВИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД : ДОСВІД ПОЛЬЩІ	95
Казнадзей Людмила Лазор Оксана ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	98
Кирилюк Микола Намазова Юлія	102

СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
Климчук Олександр СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ЕНЕРГОСПОЖИВАННЯ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	105
Консевич Юлія Чернишук Наталія ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ	109
Кульчицька Анастасія Кушко Ігор ПІДГОТОВКА УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ НОВОГО ПОКОЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАД	112
Курц Вероніка Дзевелюк Марина НАДЗВИЧАЙНІ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ РЕЖИМИ В УКРАЇНІ: ПРАВОВА ПРИРОДА ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ	116
Кушко Ігор ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ: ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	119
Лавриненко Кристина ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	122
Лавриненко Кристина НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	124
Лавриненко Єлизавета ЦИФРОВІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	127
Лавриненко Єлизавета ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГРОМАДЯН ЯК СКЛADOVA РЕФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	130
Лазор Оксана Лазор Олег АКТИВІЗАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЗАПОРУКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	134
Максимова Катерина Зелінська Оксана ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	139
Мелашенко Ксенія Дзевелюк Марина РОЛЬ ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕКИ ТА ПРАВОПОРЯДКУ НА ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ РІВНІ	142
Муратова Юлія РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД, УПРАВЛІНСЬКІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ	145
Мусієнко Богдан	148

СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ НА ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ РІВНІ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ ТА ПРОБЛЕМИ ЗАКОНОДАВЧОГО РЕГУЛЮВАННЯ	
Назаренко Марина Степанчук В'ячеслав ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	155
Фелько Наталія ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	158
Оверковська Тетяна ПРАВОВІ АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	161
Панфьоров Богдан Скічко Ірина ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ДЕБАТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА СТРУКТУРОВАНОГО ДІАЛОГУ ЯК КАТАЛІЗАТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ РАД	164
Пацан Марія Намазова Юлія ДОБРОЧЕСНІСТЬ ТА КОМПЛІАСЕНС ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	167
Полянська Анна Кушко Ігор КІБЕРСТІЙКІСТЬ ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НА РІВНІ ГРОМАД	171
Прямухіна Наталія УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	174
Репешко Єлизавета Намазова Юлія МЕНЕДЖМЕНТ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	178
Рімша Юлія Станіславенко Людмила СУЧАСНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ	182
Розсоха Валерія ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ У ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	185
Розсоха Валерія ЕЛЕКТРОННА ВЗАЄМОДІЯ ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯН ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	189
Савишен Ярослав ПРОЄКТНО-ГРАНТОВІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ	192
Свистун Вікторія ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА ЇХ ВПЛИВНА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	195
Семчук Крістіна Скічко Ірина	198

МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ ПРАВ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В МЕЖАХ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
Сергушова Ірина Чернишук Наталія РОЛЬ ТРУДОВОГО ПРАВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	200
Сиромолот Едуард Гавкалова Наталія ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЄС «ЗЕЛЕНА ЄВРОПА»	204
Стадник Олексій Дзевелюк Андрій РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В БОРОТБІ З КОРУПЦІЄЮ	206
Умарова Маргарита ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ	209
Харитонович Аліна Зелінська Оксана ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ГРОМАД ЧЕРЕЗ СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ	214
Хоменко Олександр Кононенко Валерій КОНЦЕПЦІЯ «COMMUNITY POLICING» У ДЕРЖАВНІЙ ПРАВООХОРОННІЙ ПОЛІТИЦІ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	217
Цирульнікова Марина Чернишук Наталія ПРАВОВІ ТА ЦИФРОВІ АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	222
Чернега Богдана Заболотна Наталя РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕДАГОГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	224
Чухно Сергій Дзевелюк Марина ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	227
Чухно Сергій Намазова Юлія ЛІДЕРСТВО ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ	230
Шевченко Ігор СТРАТЕГІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУБРЕГІОНУ «ЛАДИЖИНСЬКЕ МОРЕ» В ЄВРОПЕЙСКУ ДЕСТИНАЦІЮ НА ЗАСАДАХ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА	233
Шелудченко Світлана Намазова Юлія КОМПЛАЄНС-СТРАТЕГІЯ ТА ESG-ФІЛЬТРИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТОК ЛОКАЛЬНОГО БІЗНЕСУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	236
Шимотюк Анастасія	239

ПАРТНЕРСТВО ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ, ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	
Шишлевська Анна ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ	244
Шкрудь Олеся МЕХАНІЗМ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЮРИДИЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	247
Яцик Маріна Посвалюк Ольга ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ ТА ФІНАНСОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО СТАНУ	251

Багрій Максим
здобувач вищої освіти

Науковий керівник: **Олександр Климчук**, доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ВІДНОВЛЮВАНИХ ЕНЕРГОНОСІЇВ

Ключові слова: інноваційний менеджмент, енергетична стійкість, відновлювані джерела енергії, стратегічне управління, сталий розвиток.

В умовах глобальних економічних трансформацій, постійного посилення енергетичних ризиків та зростання вартості традиційних енергоресурсів питання забезпечення енергетичної стійкості організацій набуває особливої актуальності. Для організацій різних галузей національної економіки стабільність енергозабезпечення стає важливою передумовою безперервності виробничих процесів, підвищення ефективності управління ресурсами та формування довгострокової конкурентоспроможності, що вимагає впровадження інноваційних управлінських підходів до формування енергетичної стійкості, зокрема шляхом використання відновлюваних енергоносіїв.

Для України проблематика енергетичної стійкості організацій є надзвичайно важливою, що зумовлено як зовнішніми геополітичними викликами, так і внутрішніми структурними дисбалансами енергетичного сектору економіки. Умови воєнного часу, руйнування енергетичної інфраструктури та зростання залежності від імпортованих енергоносіїв актуалізують необхідність пошуку нових управлінських рішень, спрямованих на підвищення автономності та енергетичної безпеки організацій. Саме тому використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова,

біологічні види палива та інші альтернативні види, розглядається як один із ключових напрямів підвищення стійкості організацій до енергетичних ризиків.

Відтак, метою дослідження є обґрунтування інноваційних засад формування енергетичної стійкості організацій на основі використання відновлюваних енергоносіїв, а також визначення ефективних управлінських підходів і механізмів інтеграції альтернативних джерел енергії у систему стратегічного та операційного менеджменту підприємств для підвищення їх енергетичної незалежності, економічної ефективності та конкурентоспроможності в умовах сучасних енергетичних викликів.

Наразі питання енергетичної стійкості організацій набуває особливої актуальності, оскільки зростання вартості традиційних енергоносіїв, нестабільність функціонування енергетичних ринків, посилення екологічних вимог та необхідність забезпечення сталого розвитку обумовлюють потребу у формуванні нових підходів до управління енергетичними ресурсами на рівні підприємств і організацій. У цьому контексті важливого значення набуває впровадження інноваційних механізмів енергетичного менеджменту, які передбачають використання відновлюваних джерел енергії для підвищення енергетичної стійкості. Євросоюз, як один з ключових світових гравців в енергетичній сфері, спрямовує свою політику на забезпечення енергетичної незалежності, диверсифікації джерел енергопостачання, розвитку відновлюваної енергетики та підвищенні енергоефективності. Саме тому український уряд має розробляти стратегію щодо забезпечення національної енергетичної безпеки, зосереджуючись на диверсифікації постачання природного газу та нафти, розвитку альтернативної енергії, передусім на основі формування національного ринку біопалива, та модернізації енергетичної інфраструктури [1, 2].

Сучасні тенденції сформували зростаючу роль відновлюваних джерел енергії в диверсифікації енергетичного балансу України. Зростання інвестицій у сонячну, вітрову та геотермальну енергетику, а також використання біопаливного потенціалу агропромислового сектору економіки, суттєво зміцнюють енергетичну незалежність держави та створюють основи для сталого

екологічного зростання [3, 4]. Як наслідок, наразі енергетична стійкість організацій розглядається в якості здатності забезпечувати стабільне функціонування виробничих і управлінських процесів за умов можливих енергетичних ризиків, значних перебоїв у постачанні енергії або зростання цін на енергоресурси. З класичних позицій менеджменту така стійкість формується через комплексне поєднання стратегічного планування, раціонального використання ресурсів, диверсифікації джерел енергопостачання та впровадження інноваційних технологій. Це передбачає розроблення енергетичних стратегій організацій, що включають планування обсягів споживання паливно-енергетичних ресурсів, оптимізацію виробничих процесів, впровадження енергоефективного обладнання та розвиток власних систем генерації енергії на основі місцевих відновлюваних джерел.

Керований процес здійснення трансформації системи взаємовідносин в енергетичному секторі економіки спрямовується щодо розширення ролі приватного сектору для запровадження у новій організаційно-функціональній інфраструктурі дієвих взаємовідносин, інституцій та центрів формування управлінських рішень [5]. Важливим елементом формування енергетичної стійкості організацій є впровадження систем енергетичного менеджменту. Відповідно до сучасних міжнародних практик управління енергоефективністю, організації застосовують комплекс інструментів, серед яких доцільно виокремити такі: проведення енергетичного аудиту, моніторинг енергоспоживання, аналіз енергетичних витрат, а також розроблення програм підвищення енергоефективності. Системи енергоменеджменту дозволяють забезпечити постійний комплексний контроль за використанням енергоресурсів та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх оптимізації.

У контексті інноваційного розвитку важливу роль відіграє використання цифрових технологій у сфері управління енергоспоживанням [6]. Сучасні інформаційні системи дозволяють здійснювати автоматизований облік і аналіз енергетичних показників, прогнозувати рівень споживання енергії та оперативно реагувати на відхилення від встановлених норм. Використання технологій

інтелектуального моніторингу сприяє підвищенню ефективності управління енергетичними ресурсами та забезпечує більш раціональне їх використання.

Важливим аспектом формування енергетичної стійкості організацій є також розвиток партнерських відносин між підприємствами, державними інституціями та інноваційними структурами. Державна підтримка у вигляді програм стимулювання використання відновлюваних джерел енергії, податкових пільг або фінансових інструментів сприяє активізації інвестицій у сферу “зеленої” енергетики, відповідаючи європейському курсу в енергетиці [7]. У свою чергу, співпраця з науковими установами та інноваційними центрами дозволяє організаціям впроваджувати сучасні технологічні рішення та підвищувати ефективність енергетичних систем.

Не менш важливим чинником у забезпеченні енергетичної стійкості є формування енергетичної культури організації на основі сучасних знань щодо раціонального використання енергетичних ресурсів, впровадження внутрішніх програм енергоощадності та стимулювання працівників до участі у процесах підвищення енергоефективності. Розвиток такої культури сприяє формуванню відповідального ставлення до енергоспоживання та підвищує ефективність розробки і реалізації енергетичних стратегій організацій.

В умовах сучасних економічних та енергетичних викликів для України впровадження відновлюваних джерел енергії на рівні організацій має особливе значення. Пошкодження і руйнування енергетичної інфраструктури, нестабільність постачання енергії та зростання енергетичних ризиків сприяють розвитку локальних систем генерації енергії. Використання сонячних електростанцій, біоенергетичних установок або інших альтернативних джерел дозволяє організаціям забезпечити більш стабільне енергопостачання та зменшити залежність від централізованих енергетичних систем.

Таким чином, інноваційні засади формування енергетичної стійкості організацій передбачають комплексне поєднання управлінських, технологічних та економічних інструментів, спрямованих на підвищення ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів і розвиток відновлюваної

енергетики. Реалізація таких підходів дозволяє не лише підвищити рівень енергетичної незалежності організацій, але й забезпечити їх довгострокову конкурентоспроможність та відповідність сучасним вимогам сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Походенко Б.О. Огляд та порівняльний аналіз концепцій енергетичної безпеки Європейського Союзу й України. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2023. № 17. С. 56–79. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-17-06>.
2. Климчук О.В. Специфіка формування та механізми регулювання ринку біопалива. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. Вип. № 2. С. 13–21.
3. Негляд А. Стратегічне партнерство в енергетичному секторі: тенденції розвитку та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-53>.
4. Климчук О.В. Виробництво біопалив – шлях до енергонезалежності агропромислового комплексу України. *Трансформаційна динаміка розвитку агропромислового виробництва*. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції. Вінниця, 2011. С. 57–60.
5. Суходоля О. М., Харазішвілі Ю. М., Рябцев Г. Л. Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками: монографія. За ред. О. М. Суходолі. Київ: НІСД, 2023. 152 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/>.
6. Климчук О.В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей I Міжн. наук.-практ. онлайн-конференції*. Київ: ІТТА, 2021. С. 199–201.
7. Klymchuk O., Khodakivska O., Kireytseva O., Podolska O., Mushenyk I. Prospects of biodiesel production: the place and role of Ukraine in the context of implementation of the eu green course. *Independent Journal of Management &*

Базишена Вікторія
здобувачка вищої освіти
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

РЕГІОНАЛЬНА КАДРОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ ЯК ВАЖЛИВА ДЕТЕРМІНАНТА РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ

Ключові слова: кадрова регіональна політика, регіональний розвиток.

У зв'язку із реалізацією політики децентралізації та євроінтеграційної стратегії, однією із пріоритетних сфер для України стає політика регіонального розвитку, поступ якої безперечно детермінує ефективна кадрова політика. Усвідомлення значущості ролі кадрової політики безпосередньо для процвітання регіону, розуміння вимог до формування її нової моделі, що відповідатиме євроінтеграційному простору та враховуватиме виклики сучасності є надзвичайно актуальною потребою.

Метою статті є обґрунтування місця кадрової регіональної політики як вагомого інструменту регіонального розвитку та висвітлення ключових характеристик, які мають бути покладені в основу сучасної кадрової політики.

Питанням сучасної регіональної кадрової політики присвячені праці Белоусової Є. [1], Полякової Н. [2], Андріяша В. [3] та Якубовського О. [6].

Під поняттям «регіональна кадрова політика» розуміють генеральний напрямок кадрової роботи в регіоні; сукупність найбільш важливих теоретичних положень, принципів, методів, форм, організаційного механізму по виробленню цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу регіону, створення високопродуктивного, згуртованого суспільства [1, с. 225].

Кадрова політика є надважливою складовою системи управління регіонами, адже у сучасних умовах одне із пріоритетних завдань розвитку регіону – це підвищення його конкурентоспроможності через ефективне використання наявних ресурсів, зокрема і трудових. Крім цього, кадрова політика покликана забезпечувати соціально економічні інтереси суспільства у рамках стратегії розвитку регіону [2, с. 126]. Кадрова регіональна політика є також ключовим засобом, який має забезпечити проведення перетворень, що у підсумку буде сприяти соціально-економічному поступу країни [3, с. 10].

Необхідність того, щоб регіональна кадрова політика була складовою соціально-економічного розвитку регіону та громади має передбачати вдосконалення кадрової роботи. З огляду на це, потрібно безперервно здійснювати трансформацію та адаптацію кадрової політики до мінливих обставин, що передбачає оновлення цінностей кадрової політики, її концепцій, системи, технологій, включаючи самі кадри [2, с. 127].

Важливість удосконалення регіональної кадрової політики визначає Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, де серед пріоритетів визначено підготовку та підвищення кваліфікації кадрів регіонального і місцевого управління для ефективної роботи з фінансовими інструментами ЄС; зміцнення кадрового потенціалу та осучаснення компетенцій працівників місцевих держадміністрацій та органів місцевого самоврядування [4]. Крім цього, ЗУ «Про засади державної регіональної політики» серед напрямів державної регіональної політики також наголошує на поліпшенні кадрового ресурсного забезпечення розвитку регіонів [5].

Варто підкреслити, що науковці, зокрема Якубовський О. та Белоусова Є. визначають ряд вимог, які необхідні для посилення ефективності, дієвості та змістовності кадрової регіональної політики, серед них: збалансоване поєднання кадрової політики регіону і держави, зв'язок зі стратегією регіонального розвитку, наукова та економічна обґрунтованість, дотримання цінностей та філософії гуманізму, системність, комплексність, гласність, гнучкість, прозорість, орієнтація на довгострокове планування, зміцнення інтелектуального

потенціалу кадрового ресурсу, наповнення управлінських структур регіону висококваліфікованими людьми, моніторинг динаміки кадрового потенціалу, формування нових лідерів на місцях, приведення кадрової системи і кадрової роботи у відповідність зі стандартами ЄС, тощо [6, с. 68–69; 1, с. 226–227]. Ключовими залишаються і вищезгадані орієнтація на пріоритети соціально-економічного розвитку регіону, забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності та проведення реформ, що стане гарантією достойного рівня життя населення та надання якісних послуг. [6, с. 68–69].

У контексті формування нової моделі регіональної кадрової політики, яка б відповідала сучасним умовам Якубовський О. виділяє чотири етапи: 1) розробка концепції регіональної кадрової політики; 2) визначення змісту регіональної кадрової політики; 3) розробка та проектування конкретних кадрових програм; 4) утворення та вибір механізмів реалізації регіональної кадрової політики [6, с. 71–73]. Крім цього, потрібно зазначити, що реалізація кадрової політики тісно пов'язана, не тільки із розробкою її концепції, а й – програм з підготовки та формування кадрів. Регіональна кадрова політика також повинна, окрім створення сприятливих умов праці, зважаючи на високі соціальні стандарти при роботі з персоналом у сучасних країнах ЄС, забезпечувати можливість просування по службі, застосовуючи індивідуальний підхід до своїх працівників [1, с. 226–227; 7, с. 48].

Отже, регіональна кадрова політика в умовах посилення самостійності регіонів та євроінтеграційних викликів є однією із ключових рівнів державної кадрової політики, через її вагомий вплив, що посилює відповідальність кадрів за процвітання регіонів. Для того, щоб ця політика була справді ефективною існує потреба в її постійному удосконаленні, дієвих перетвореннях, використанні актуальної теоретико-методологічної бази та фундаментальних засад, розробці відповідних концепцій та програм, в умовах дотримання ключових вимог, що висуваються сьогодні, та в першу чергу залученні ініціативних та досвідчених фахівців, створення для них можливостей реалізації потенціалу.

Список використаних джерел

1. Белоусова Є. Роль і місце кадрової політики в підвищенні конкурентоспроможності регіону. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. 2021. Вип. 2. С. 223–231.
2. Полякова Н. Кадровий потенціал регіонів України: проблеми формування та використання. Журнал «Інвестиції: практика та досвід». 2022. №4. С. 124–127.
3. Андріяш В. Проблеми державної кадрової політики та перспективи їх вирішення на регіональному та муніципальному рівнях в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 7. С. 8–36
4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Каб. Міністрів України від 05.08.2020 № 695 : станом на 6 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-p#Text> (дата звернення: 28.02.2026).
5. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 28.02.2026).
6. Якубовський О. Сучасна регіональна кадрова політика та нова модель її реалізації. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2019. Вип. 25. С. 66–76.
7. Птахіна О. Кадрова політика України в умовах європейської інтеграції. Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій: матеріали наук.-практ. конф. Старобільськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2019. С. 46–50.

Байраківський Володимир
здобувач вищої освіти

Лазор Оксана
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

**ІНФРАСТРУКТУРНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
У КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Ключові слова: територіальні громади, інфраструктура, місцеві бюджети, децентралізація, органи місцевого самоврядування.

Актуальність дослідження зумовлена завершенням формування спроможних територіальних громад та переходом органів місцевого самоврядування до повноцінної реалізації власних і делегованих повноважень у сфері соціально-економічного розвитку. Починаючи з 2021 року, саме територіальні громади стали ключовими суб'єктами управління місцевою інфраструктурою, зокрема об'єктами житлово-комунального господарства, транспортної, освітньої, медичної та соціальної інфраструктури. Умови воєнного стану суттєво ускладнили цей процес, актуалізуючи питання ефективного використання бюджетних ресурсів і пріоритетності інфраструктурних видатків.

Метою дослідження є аналіз особливостей інфраструктурного розвитку територіальних громад України в контексті децентралізаційних процесів на основі норм чинного законодавства та практики органів місцевого самоврядування.

Основою інфраструктурного розвитку територіальних громад є положення Конституції України, відповідно до яких місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування, що самостійно вирішують питання місцевого значення в межах Конституції та законів України (ст. 140) [2]. Подальший розвиток цих положень закріплено в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» [6], який визначає повноваження місцевих рад у сфері управління об'єктами комунальної власності (ст.ст. 26, 29, 60), затвердження програм соціально-економічного розвитку (п. 22 ст. 26) та місцевих бюджетів (ст. ст. 28, 61 та ін.).

Фінансовою основою інфраструктурного розвитку територіальних громад є місцеві бюджети. Бюджетний кодекс України [1] закріплює принципи бюджетної системи, програмно-цільовий метод бюджетного планування та порядок здійснення капітальних видатків місцевих бюджетів (ст.ст. 7, 20, 71). Саме ці положення створюють нормативні умови для реалізації інфраструктурних проєктів незалежно від конкретного бюджетного року, що є

особливо важливим в умовах нестабільного соціально-економічного середовища.

Значна частина рішень місцевих рад упродовж 2021–2022 рр. спрямовувалась на затвердження стратегій та програм соціально-економічного розвитку територіальних громад. У цих документах інфраструктура визначається як базовий елемент забезпечення спроможності громади та сталого розвитку територій [3, с. 3]. Водночас у бюджетах громад простежується тенденція до зростання частки видатків на утримання вже існуючих об'єктів, що пов'язано з передачею на місцевий рівень значної кількості закладів освіти, охорони здоров'я та культури.

Після початку повномасштабної збройної агресії російської федерації у 2022 році інфраструктурний розвиток громад набув нових пріоритетів. Так значна частина капітальних видатків була переорієнтована на відновлення пошкоджених об'єктів, облаштування укриттів, забезпечення безперебійного функціонування критичної інфраструктури та створення умов для розміщення внутрішньо переміщених осіб [3, с. 27]. Це знайшло відображення як у рішеннях місцевих рад, так і у змінах до місцевих бюджетів упродовж бюджетного року.

Отже, після 2021 р. інфраструктурний розвиток територіальних громад відбувається в умовах бюджетної децентралізації, що суттєво підвищує фінансову автономію органів місцевого самоврядування. Частка власних доходів місцевих бюджетів у зведеному бюджеті України у довоєнний період перевищувала 50 %, що створило реальні можливості для інвестування в об'єкти місцевої інфраструктури. Основним джерелом фінансування залишаються податок на доходи фізичних осіб, плата за землю та єдиний податок.

Разом із цим, практика органів місцевого самоврядування засвідчує поступовий перехід від ситуативного фінансування до програмно-цільового підходу. У багатьох громадах приймаються цільові програми з енергоефективності, модернізації систем водопостачання, розвитку дорожньої інфраструктури, що дозволяє підвищити ефективність використання бюджетних коштів та забезпечити прозорість управлінських рішень [5, ст. 11].

Діяльність Вінницької міської ради демонструє застосування програмно-цільового підходу до управління інфраструктурним розвитком. Рішеннями ради затверджуються цільові програми розвитку міського транспорту, модернізації систем водопостачання та водовідведення, благоустрою територій, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку інфраструктури та підвищити прозорість використання бюджетних коштів [7, с. 1, 2]. Водночас ефективність таких програм значною мірою залежить від фінансової спроможності громади та управлінської компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування.

На прикладі Вінницької міської територіальної громади простежується також і системний підхід до інфраструктурного розвитку. У структурі видатків бюджету громади впродовж 2021-2022 рр. капітальні видатки становили близько 15-20 %, з яких найбільша частка спрямовувалася на житлово-комунальне господарство, дорожню інфраструктуру та громадський транспорт. Зокрема, фінансування галузі житлово-комунального господарства стабільно перевищувало 250 млн. грн. на рік, що дозволяло реалізовувати проєкти з модернізації тепломереж, водопостачання та благоустрою. Запровадження програмно-цільового методу бюджетування сприяло концентрації коштів на пріоритетних напрямках розвитку.

Так, аналіз бюджетних рішень Вінницької міської ради засвідчує, що інфраструктурний розвиток громади зберігає чітко виражену бюджетну основу й надалі. Загальний обсяг видатків бюджету Вінницької міської територіальної громади у 2023 р. перевищив 5,2 млрд. грн., з яких понад 20 %, тобто 1 млрд. 64 млн. грн., спрямовано на транспортну інфраструктуру (420 млн. грн.), житлово-комунальне господарство (понад 339 млн. грн.) та капітальні ремонти об'єктів соціальної сфери (295 млн. грн.). У структурі видатків значну частку становили витрати на утримання та модернізацію дорожньої мережі, розвиток громадського транспорту, а також енергоефективні заходи в закладах освіти та охорони здоров'я [7].

У 2024 р., з урахуванням дії воєнного стану, бюджетні пріоритети громади скоригувались. Капітальні видатки зосереджувались, насамперед, на

забезпеченні безперебійного функціонування критичної інфраструктури, заходах цивільного захисту населення, облаштуванні укриттів та підтримці житлово-комунального господарства. Такий підхід відповідає положенням законів України про державний бюджет [3, 4], які передбачають можливість перерозподілу бюджетних коштів у разі виникнення надзвичайних обставин.

У 2025 р. інфраструктурний розвиток Вінницької міської територіальної громади реалізовувався в умовах збереження воєнного стану та обмежених фінансових ресурсів, проте, залишався одним із пріоритетних напрямів бюджетної політики міської ради. Загальний обсяг видатків бюджету громади у 2025 р. становив понад 5,3 млрд. грн., з яких близько 18-20 % було спрямовано на утримання, відновлення та модернізацію об'єктів інфраструктури. Видатки на житлово-комунальне господарство перевищили 360 млн. грн., зокрема значна частина коштів була спрямована на підготовку теплового господарства до опалювального сезону, ремонт водопровідних мереж та забезпечення резервного електроживлення. На розвиток транспортної інфраструктури та утримання дорожньої мережі було передбачено близько 430 млн. грн., включно з фінансуванням капітальних і поточних ремонтів доріг, оновленням рухомого складу громадського транспорту та забезпеченням стабільної роботи муніципальних перевізників. Окремим напрямом фінансування залишались капітальні ремонти та заходи з енергоефективності в закладах освіти й охорони здоров'я, обсяг яких перевищив 300 млн. грн. Отже, бюджетна політика Вінницької міської ради у 2025 р. характеризувалася збереженням інвестиційного підходу до інфраструктурного розвитку, орієнтацією на завершення раніше розпочатих проєктів та концентрацією ресурсів на підтримці життєво важливих об'єктів міської інфраструктури.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що інфраструктурний розвиток територіальних громад унаслідок реформування відбувається в умовах поєднання розширених можливостей децентралізації та суттєвих зовнішніх викликів. Наявність власних фінансових ресурсів і правових повноважень створює потенціал для розвитку громад, однак, його реалізація

залежить від якості стратегічного планування, збалансованості бюджетної політики та професійної спроможності місцевих рад.

Подальший розвиток інфраструктури територіальних громад потребує посилення державної підтримки, удосконалення міжбюджетних механізмів та активного залучення інвестиційних і донорських ресурсів. У цій частині важливим є ухвалення профільного законопроекту № 6383 [8], який готується на друге читання, про будівельно-інформаційне моделювання (BIM) як важливого та необхідного інструменту прозорості та підзвітності будівельних процесів задля досягнення стратегічних цілей. Зокрема, для держави – це адаптація міжнародних стандартів, покращення інвестиційного клімату; для бізнесу – формування єдиного джерела достовірної інформації, доступність адмінпослуг і підвищення конкурентоспроможності, перехід на нові цифрові стандарти; для мешканців територіальних громад – підвищення якості інфраструктури, зокрема проектів відбудови, та розбудови місцевого простору.

Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
2. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
3. Про Державний бюджет України на 2021 рік : Закон України від 15.12.2020 р. № 1082-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
4. Про Державний бюджет України на 2022 рік : Закон України від 02.12.2021 р. № 1928-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
5. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
7. Про бюджет Вінницької міської територіальної громади на 2023 рік : Рішення Вінницької міської ради № 1340 від 23.12.2022. URL: <https://suspilne.media/vinnytsia>
8. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запровадження будівельного інформаційного моделювання (BIM-технології) на всі етапах життєвого циклу об'єктів та науково-технічного супроводу об'єктів, удосконалення процедури обстеження об'єктів, прийнятих в експлуатацію в установленому законодавством порядку : проект Закону від 03.12.2021 р. URL : <https://w1.c1.rada.gov.ua>

Байраківський Володимир
здобувач вищої освіти

Зелінська Оксана
кандидат технічних наук,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В ГРОМАДАХ НА ЗАСАДАХ ESG

Ключові слова: ESG, сталий розвиток, територіальні громади, соціальна відповідальність бізнесу, місцевий економічний розвиток.

У сучасних умовах глобальної економічної трансформації та посилення екологічних і соціальних викликів питання сталого розвитку набуває стратегічного значення як для державної політики, так і для підприємницької діяльності. Однією з ключових концепцій, що визначає нову парадигму функціонування економіки, є ESG-підхід, який передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських факторів у систему прийняття управлінських рішень. Особливого значення ця концепція набуває на рівні територіальних громад, де формуються базові умови для розвитку підприємництва, створення робочих місць і забезпечення економічної стійкості. У цьому контексті розвиток бізнесу на засадах ESG стає важливим інструментом поєднання економічного зростання з екологічною відповідальністю та соціальною стабільністю. Метою даного дослідження є аналіз впливу ESG-підходу на розвиток підприємництва в територіальних громадах України в контексті євроінтеграції та післявоєнної відбудови.

Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) виникла як відповідь на потребу переосмислення ролі бізнесу в суспільстві. На відміну від традиційних моделей економічного розвитку, орієнтованих переважно на фінансові показники, ESG-підхід передбачає комплексне оцінювання діяльності підприємств з урахуванням впливу на довкілля, суспільство та якість

корпоративного управління. У світовій практиці ця концепція активно використовується інвесторами для оцінювання довгострокових ризиків і перспектив компаній. За даними міжнародних досліджень, обсяг глобальних активів, інвестованих у ESG-орієнтовані фінансові інструменти, у 2021 році перевищив 18,4 трлн доларів США, а до середини поточного десятиліття прогнозується подальше зростання цього сегмента ринку [3, с. 1]. При цьому Європейський Союз залишається світовим лідером у сфері сталого фінансування, акумулюючи близько 84 % глобального ринку ESG-інвестицій [3, с. 1].

Активізація впровадження ESG-принципів значною мірою пов'язана з реалізацією міжнародних кліматичних ініціатив, зокрема Паризької кліматичної угоди та Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй. Ці документи формують глобальні орієнтири для економічної політики та визначають необхідність переходу до низьковуглецевої економіки, раціонального використання природних ресурсів і підвищення соціальної відповідальності бізнесу. Відповідно, підприємства дедалі частіше інтегрують ESG-показники у власні стратегії розвитку, оскільки це дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й забезпечити доступ до міжнародних ринків капіталу та інвестиційних ресурсів. Для України впровадження ESG-підходів має особливе значення в умовах післявоєнної відбудови та європейської інтеграції. Сучасна економічна політика держави спрямована на гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами сталого розвитку та корпоративної відповідальності. За оцінками експертів, у разі повного впровадження європейських стандартів нефінансової звітності вимоги щодо ESG-звітності можуть поширюватися приблизно на 2966 українських компаній, що є важливим кроком до підвищення прозорості бізнес-середовища [6, с. 1]. Водночас дослідження свідчать, що рівень практичного впровадження ESG-принципів у діяльності українських підприємств поки залишається відносно низьким. Серед понад 11 тисяч зареєстрованих емітентів лише близько двох десятків компаній

Додано примітку [O31]: Перевірити 18,4 трлн і виправити джерело, посилання

подають повноцінні звіти про сталий розвиток, які містять системний аналіз екологічних, соціальних і управлінських показників [2, с. 1].

Незважаючи на це, інтерес до впровадження ESG-практик у бізнес-середовищі України поступово зростає. Дослідження, проведене Офісом зеленого переходу, показало, що близько 75 % українських компаній вважають свою діяльність такою, що відповідає принципам сталого розвитку, проте лише приблизно 16 % мають реальне розуміння змісту ESG-стандартів і механізмів їх реалізації [4, с. 1]. При цьому понад 87 % підприємств підтримують впровадження міжнародних стандартів ESG, що свідчить про високу готовність бізнесу до трансформації та адаптації до нових економічних умов [4, с. 1].

У контексті розвитку територіальних громад ESG-підхід відіграє особливо важливу роль, оскільки дозволяє поєднати економічні інтереси бізнесу з потребами місцевого населення та екологічною безпекою територій. Екологічна складова ESG передбачає впровадження енергоефективних технологій, скорочення викидів парникових газів, розвиток відновлюваних джерел енергії та раціональне використання природних ресурсів. Для України ці питання мають стратегічне значення, оскільки Національний план з енергетики та клімату передбачає скорочення викидів парникових газів на 65 % порівняно з рівнем 1990 року та збільшення частки відновлюваної енергетики до 27 % до 2030 року [1, с. 1]. Реалізація цих цілей значною мірою залежить від активної участі бізнесу, зокрема на рівні територіальних громад.

Соціальний компонент ESG спрямований на забезпечення справедливих умов праці, розвиток людського капіталу та підтримку соціальної інфраструктури. Для громад це означає створення нових робочих місць, розвиток освіти, охорони здоров'я та підвищення рівня соціальної згуртованості. У сучасних умовах особливо актуальною є проблема дефіциту робочої сили, що може становити до 4,5 млн працівників до 2040 року, що пов'язано з демографічними змінами та міграційними процесами [1, с. 1]. Саме тому підприємства дедалі більше інвестують у розвиток людського капіталу, підвищення кваліфікації працівників і створення безпечних умов праці.

Важливою складовою ESG є також якість корпоративного управління. Прозорість управлінських процесів, підзвітність керівництва та дотримання етичних стандартів сприяють формуванню довіри між бізнесом, інвесторами та місцевими громадами. У сучасних умовах ефективне корпоративне управління стає ключовим фактором залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності підприємств. За даними міжнародних досліджень, близько 96 % найбільших компаній світу публікують нефінансові звіти, які містять ESG-показники, що свідчить про поступове перетворення цієї практики на глобальний стандарт ведення бізнесу [5, с. 1].

Особливу роль у розвитку ESG-орієнтованого підприємництва відіграє малий і середній бізнес, який становить основу економічної активності більшості територіальних громад. Саме цей сектор забезпечує значну частину зайнятості населення та сприяє диверсифікації локальної економіки. Водночас для малих підприємств впровадження ESG-принципів часто пов'язане з певними труднощами, зокрема нестачею фінансових ресурсів, браком кваліфікованих кадрів і недостатнім рівнем обізнаності щодо міжнародних стандартів сталого розвитку. За результатами досліджень, близько 77 % українських компаній зазначають, що однією з головних перешкод у впровадженні ESG є відсутність необхідних знань і практичних інструментів [5, с. 1]. Водночас розвиток ESG-орієнтованого бізнесу створює значні можливості для економічного зростання громад. Поєднання інноваційних технологій, енергоефективності та соціальної відповідальності сприяє формуванню нових моделей економічної діяльності, що забезпечують довгострокову стійкість територій. Партнерство між бізнесом, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями дозволяє реалізовувати спільні проєкти у сфері розвитку інфраструктури, модернізації виробництва та підтримки підприємництва.

Отже, розвиток бізнесу на засадах ESG є важливим чинником формування конкурентоспроможних і стійких територіальних громад. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів у діяльність підприємств сприяє підвищенню інвестиційної привабливості територій, покращенню якості

життя населення та раціональному використанню природних ресурсів. У довгостроковій перспективі ESG-підхід може стати ключовим інструментом модернізації економіки та забезпечення сталого розвитку громад в Україні.

Список використаних джерел

1. Національний банк України. *ESG-практики у фінансовому секторі України*: аналітичний огляд. Київ : НБУ, 2023. 56 с.
2. *The time has come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2022*. Amsterdam : KPMG International, 2022. 64 p.
3. *Global Sustainable Investment Review 2021*. Washington : GSIA, 2021. 48 p.
4. Офіс зеленого переходу. *ESG в Україні: огляд практик та перспектив розвитку сталого бізнесу*. Київ, 2023. 42 с.
5. Deloitte. *Sustainability and ESG trends in business development : analytical report*. London : Deloitte Insights, 2022. 50 p.
6. Європейська Комісія. *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Brussels : European Commission, 2022. 35 p.

Андрій Вербоватий

аспірант

Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯН У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Ключові слова: влада, громадяни, цифровізація, публічне управління.

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується активною цифровою трансформацією державного управління та суспільних відносин. Впровадження цифрових технологій у діяльність органів влади сприяє підвищенню ефективності управління,

доступності публічних послуг і прозорості владних процесів. Однак цифровізація змінює характер взаємодії між владою і громадянами, що зумовлює появу нових проблем і викликів.

Відповідно до Указу Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» визначено орієнтири забезпечення відкритості, підзвітності інституцій та доступу до правосуддя, що передбачає розвиток ефективної комунікації між державою та громадянами [3]. Таким чином, цифрове середовище стає основним каналом взаємодії. Практика цифровізації публічного управління супроводжується низкою проблем, що потребують наукового аналізу.

Питання цифрового розвитку та трансформації в Україні досліджують Т. Кужда й І. Луциків, які розкривають роль цифрових перетворень у забезпеченні стійкості держави та розвитку економіки [2, с. 148]. Проблеми впровадження цифрових технологій у публічному управлінні аналізують Є. Бородін, Н. Піскоха, Г. Демощенко, зосереджуючи увагу на їх перевагах і обмеженнях, зокрема доступності, цифровій грамотності та нерівності [1, с. 97]. Попри наявність значної кількості досліджень, питання комплексного аналізу проблем взаємодії влади та громадян у цифровому середовищі потребує подальшого опрацювання.

Мета дослідження: проаналізувати основні проблеми взаємодії органів влади та громадян у цифровому середовищі, визначити чинники, що впливають на її ефективність.

Результати дослідження. Цифровізація публічного управління передбачає перехід до нових форм комунікації між владою та громадянами через електронні сервіси, цифрові платформи й інструменти електронної демократії. В Україні процес активізувався у 2010-х роках і отримав подальший розвиток у межах концепцій цифрової економіки й електронного урядування [3].

Є. Бородін, Н. Піскоха та Г. Демощенко, досліджуючи впровадження цифрових технологій у публічному управлінні, виокремлюють низку ключових проблем, що ускладнюють ефективну взаємодію влади та громадян [1, с. 98]:

1. Цифрова нерівність – це різний рівень доступу населення до Інтернету та цифрових технологій. Проявляється у сільських територіях, де недостатня інфраструктура обмежує можливості громадян користуватися електронними послугами.

2. Недостатній рівень цифрової компетентності населення та службовців. Частина громадян не має необхідних навичок для використання електронних сервісів, що ускладнює їх участь у цифрових формах взаємодії.

3. Формалізація комунікації та зниження рівня довіри. Перехід до електронних форм взаємодії призводить до зменшення безпосереднього контакту між громадянами та представниками влади, що викликає відчуження громадян і зниження рівня довіри до управлінських рішень.

Т. Кужда, І. Луциків, аналізуючи цифровий розвиток України в ширшому соціально-економічному контексті, доповнюють окреслені проблеми, акцентуючи увагу на системних ризиках і обмеженнях цифрових перетворень. Дослідники вважають, що в Україні обмежені механізми електронної демократії. Хоча електронні петиції, опитування чи звернення, активно використовуються, проте не завжди забезпечують реальний вплив громадян на прийняття рішень, що знижує мотивацію до участі у цифрових процесах управління [2, с. 149].

Зростання обсягів цифрової інформації та активне використання електронних сервісів підвищує вразливість державних систем до кіберзагроз. Як зазначають Т. Кужда та І. Луциків, питання конфіденційності та захисту даних є першочерговою перешкодою цифрової трансформації. Недостатнє фінансування цифрових проєктів в Україні на початкових етапах їх реалізації стримує розвиток цифрової інфраструктури та впровадження інновацій [2, с. 149].

Цифровізація створює можливості для покращення взаємодії влади та громадян. До них належать підвищення прозорості управління, спрощення доступу до послуг, скорочення часу на обробку звернень та автоматизація процесів. Однак реалізація переваг можлива за умови подолання зазначених проблем. Основним напрямом розвитку є інтеграція України до європейського цифрового простору, що сприятиме гармонізації стандартів цифрового

управління, підвищенню якості електронних послуг і зміцненню довіри громадян до держави.

Висновки. Отже, взаємодія влади та громадян у цифровому середовищі є багатовимірним процесом, що супроводжується цифровою нерівністю, недостатньою цифровою компетентністю, формалізацією комунікації, обмеженістю електронної демократії та ризиками кібербезпеки. Їх подолання потребує розвитку інфраструктури, підвищення цифрової грамотності та удосконалення нормативно-правової бази.

Список використаних джерел

1. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. Аспекти публічного управління. 2021. №4. С. 95-103.
2. Кужда Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2022. №5-6 (78-79). С. 146-155. URL: <https://surl.li/arztrf>.
3. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://surl.li/gbzexo>.

Верховодова Руслана
здобувачкиці освіти
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

ОСОБЛИВОСТІ УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Ключові слова: громадськість, державна політика, воєнний стан, громадянське суспільство, участь громадян.

В умовах повномасштабного вторгнення російської федерації питання участі громадськості у реалізації державної політики набуває принципово нового виміру. Воєнний стан, запроваджений в Україні з 24 лютого 2022 року, суттєво

трансформував механізми взаємодії держави та суспільства, водночас не скасувавши потребу в демократичному залученні громадян до управлінських процесів.

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей, форм та проблем участі громадськості у процесі реалізації державної політики в умовах воєнного стану, а також окресленні перспектив удосконалення відповідних механізмів.

Участь громадськості у реалізації державної політики є одним із фундаментальних принципів демократичного врядування. У нормальних умовах ця участь реалізується через консультативні ради, громадські слухання, петиції, публічне обговорення законопроектів та механізми звітності органів влади. Однак воєнний стан об'єктивно обмежує застосування окремих з цих інструментів, що зумовлює необхідність пошуку нових форм громадської участі.

Правову основу участі громадськості в умовах воєнного стану формують Закон України «Про правовий режим воєнного стану», Закон «Про національну безпеку України», а також Закон «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності». Зазначені акти визначають межі обмежень прав і свобод громадян та встановлюють рамки, в яких органи публічної влади зобов'язані забезпечувати участь суспільства у прийнятті рішень навіть в умовах особливих правових режимів.

Характерною рисою воєнного часу є зростання ролі громадянського суспільства як суб'єкта реалізації державної політики. Громадські організації, волонтерські мережі та ініціативні групи фактично взяли на себе частину функцій держави у таких сферах, як гуманітарна допомога, евакуація населення, психологічна підтримка та забезпечення потреб Збройних Сил України. Це свідчить про трансформацію ролі громадськості: з пасивного реципієнта державних рішень вона перетворилась на активного співвиконавця державної політики.

Серед основних форм участі громадськості в умовах воєнного стану можна виокремити такі:

участь у громадських радах при органах виконавчої влади та місцевого самоврядування;
залучення до розробки та реалізації планів відновлення громад;
волонтерська діяльність у рамках державних гуманітарних програм;
громадський контроль за використанням бюджетних коштів та цільових фондів;
участь у роботі консультативно-дорадчих органів при РНБО та ЦОВВ;
електронні петиції та онлайн-консультації з питань державної політики.

Суттєвим викликом для реалізації громадської участі є вимушена внутрішня міграція та еміграція значної частини населення. За різними оцінками, станом на 2024 рік понад 6 мільйонів українців перебувають за кордоном, що об'єктивно звужує базу активних учасників громадянського суспільства всередині країни. Водночас діаспора активно долучилась до лобіювання інтересів України на міжнародному рівні, що є новою формою участі громадськості у реалізації зовнішньополітичного курсу держави.

Цифровізація публічного управління відіграє ключову роль у збереженні каналів громадської участі в умовах воєнного стану. Платформа «Дія», електронні консультації з громадськістю, онлайн-засідання громадських рад та цифрові петиції забезпечують доступ громадян до участі в управлінні незалежно від місця їхнього перебування. Водночас цифровий розрив між різними верствами населення, а також проблеми із доступом до інтернету у прифронтових районах залишаються серйозними перешкодами для реалізації цифрової участі.

Органи місцевого самоврядування виступають ключовою ланкою у взаємодії держави та громадськості під час воєнного стану. Саме на рівні територіальних громад найбільш помітно виявляється здатність суспільства до самоорганізації та участі у вирішенні нагальних питань. Досвід функціонування громад у прифронтових зонах засвідчує, що залучення жителів до прийняття

рішень щодо евакуації, розподілу гуманітарної допомоги та відновлення інфраструктури суттєво підвищує ефективність реалізації відповідних заходів.

Проблематика прозорості та підзвітності органів влади в умовах воєнного стану залишається особливо гострою. З одного боку, окремі обмеження на поширення інформації є об'єктивно необхідними з міркувань безпеки. З іншого боку, закритість прийняття рішень підриває довіру суспільства до влади та послаблює суспільну консолідацію. Збалансування між вимогами безпеки та принципом прозорості є одним із ключових завдань демократичного врядування в умовах збройного конфлікту.

Міжнародний досвід країн, що переживали або переживають збройні конфлікти, демонструє, що залучення громадськості до реалізації державної політики є не лише можливим, а й необхідним чинником успішного протистояння та подальшого відновлення. Зокрема, досвід Ізраїлю, Грузії та країн Балтії свідчить: суспільства, в яких сформована культура громадської участі, демонструють вищий рівень стійкості та адаптивності в кризових ситуаціях.

Перспективним напрямом вдосконалення механізмів громадської участі в Україні є інституціоналізація взаємодії держави з волонтерським рухом та громадянським суспільством через відповідне законодавче регулювання. Визнання волонтерських організацій рівноправними партнерами у реалізації державних програм, запровадження механізмів їхнього фінансування та звітності, а також залучення до процесу повоєнного відновлення створять міцне підґрунтя для розвитку громадянського суспільства у післявоєнний період.

Таким чином, воєнний стан, попри об'єктивні обмеження, не лише не усунув, а в окремих аспектах навіть посилив роль громадськості у реалізації державної політики в Україні. Трансформація форм участі, зростання волонтерського руху, активність громадянського суспільства та цифровізація публічного управління формують новий якісний рівень взаємодії держави та суспільства. Подальший розвиток цих механізмів потребує системного законодавчого врегулювання, підтримки з боку держави та міжнародних

партнерів і стане одним із ключових чинників успішного відновлення України у повоєнний період.

Список використаних джерел

1. Бурик З. Сучасні виклики реалізації соціальної політики в умовах війни та післявоєнного відновлення та в контексті сталого розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2025. Том 13. № 2. С. 33–43. URL: <https://doi.org/10.15421/152518>
2. Мадалиць В. В. Соціальна функція держави та права людини: механізми захисту в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 1. С. 41–47. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.01.5>
3. Беньковський С. Ю., Зелений В. І. Соціально-правові засади стратегії розвитку держави в умовах повномасштабної агресії РФ проти України. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. № 1. С. 201–205. URL: <https://doi.org/10.32850/sulj.2024.1.32>
4. Костюк О. В. Реалізація соціальної політики в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. *Соціальне забезпечення та соціальна робота в умовах сучасних викликів* : зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 15 листопада 2024 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. С. 53–57.
5. Гайду С. В. Політична функція держави в умовах воєнного стану: трактування змісту у воєнних дослідженнях. *Правничий часопис Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2023. № 1. Том 3. С. 5–13.
6. Юник І. Г. Реалізація сучасної державної соціальної політики в Україні: основні проблеми та стратегічні пріоритети. *Право та державне управління*. 2023. № 2. URL: <https://doi.org/10.32840/pdu.2023.2.27>

Вінтоняк Алла

доктор філософії з природничих наук, старший викладач кафедри управління та адміністрування
Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту ЗУНУ

Михалків Михайло

здобувач вищої освіти
Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту ЗУНУ

**ІНСТИТУЦІЙНА СТРУКТУРА ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА
МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

Ключові слова: *екологічне управління; інституційна структура; місцеве самоврядування; багаторівневе врядування; поліцентричне врядування.*

Актуальність дослідження інституційної структури екологічного управління на місцевому рівні зумовлена посиленням глобальних екологічних викликів, зокрема зміни клімату, деградації природних ресурсів та необхідності забезпечення сталого розвитку територій. У сучасних умовах децентралізації управління та зростання ролі місцевих громад особливого значення набуває ефективне функціонування інституційних механізмів екологічної політики. Водночас наявні проблеми координації між рівнями влади, обмеженість ресурсів та недостатня інтеграція громадськості у процеси прийняття рішень зумовлюють потребу у вдосконаленні інституційної структури екологічного врядування на місцевому рівні з урахуванням міжнародного досвіду.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад та аналіз міжнародного досвіду формування інституційної структури екологічного управління на місцевому рівні, а також визначення ключових елементів та факторів підвищення ефективності її функціонування в умовах багаторівневого та поліцентричного врядування.

Концептуальною основою для розуміння інституційних механізмів екологічної політики на місцевому рівні слугують теорії багаторівневого та поліцентричного врядування [1]. Багаторівневе врядування визначається як система, що підтримує прийняття рішень на національному, регіональному та

місцевому рівнях, де різні рівні влади є взаємозалежними. Поліцентричне врядування, своєю чергою, описує складнішу форму з кількома центрами прийняття рішень, які можуть бути вкладеними в різні юрисдикційні рівні [2].

Адаптація до зміни клімату є типовим завданням багаторівневого та міжсекторального врядування. Кліматично стійкий розвиток стає можливим, коли процеси прийняття рішень, фінансування та дії інтегровані між рівнями управління, секторами та часовими горизонтами.

Китайські дослідження демонструють специфіку поліцентричного врядування в умовах сильної держави. Аналіз низьковуглецевих пілотних проєктів показує, що місцеві органи влади діють у рамках особливого інституційного контексту, де адміністративна децентралізація надає їм дискреційні повноваження щодо місцевих справ, тоді як політична централізація зберігає принцип «команди згори, виконання знизу». Вищий рівень влади зберігає повноваження щодо призначення, оцінювання та нагляду за нижчими посадовцями.

Аналіз міжнародного досвіду дозволяє виокремити основні елементи інституційної структури місцевого екологічного управління: 1) спеціалізовані органи (екологічні секретаріати, департаменти, відділи) – виконавчі структури, відповідальні за реалізацію екологічної політики, здійснення контролю та надання дозвільних документів. Бразильське дослідження підтверджує, що наявність спеціалізованих секретаріатів підвищує ймовірність ухвалення екологічного законодавства на 29%;

2) екологічні ради – дорадчо-консультативні органи із залученням громадськості, експертів та бізнесу. Статистичний аналіз демонструє, що муніципалітети з екологічними радами є в п'ять разів більш схильними до ухвалення природоохоронних норм. Екологічні ради виступають важливим інструментом зв'язку між управлінням та участю громади через зустрічі, публічні консультації, дебати та соціо-екологічні проєкти;

3) міжмуніципальні структури – об'єднання громад для вирішення спільних екологічних проблем, що виходять за межі окремих адміністративних одиниць (наприклад, річкові басейнові ради, міжмуніципальні асоціації);

4) міжвідомчі робочі групи – тимчасові або постійні структури для координації дій різних департаментів (екології, економіки, інфраструктури, соціального захисту) з питань, що мають міжсекторальний характер.

Португальське дослідження виявило важливу тенденцію: муніципалітети часто надають перевагу операційним та обслуговуючим функціям над стратегічним плануванням, що відображає обмежену автономію та ресурсні обмеження [3].

Висновки. Інституційні механізми формування та реалізації екологічної політики на місцевому рівні є складним багатокомпонентним утворенням, ефективність якого визначається взаємодією формальних структур (органи влади, ради, міжмуніципальні об'єднання) та неформальних практик (участь громадськості, мережі, довіра).

Отже, підвищення ефективності інституційної структури екологічного управління потребує комплексного підходу, що передбачає зміцнення організаційної спроможності місцевих органів влади, розвиток партнерських механізмів, активізацію участі громадськості та адаптацію кращих міжнародних практик до національних умов.

Список використаних джерел:

1. Узун Ю. В. Територіальна політика в багатоскладових системах як об'єкт теоретико-методологічного аналізу // Міжнародні та політичні дослідження. 2024. № 37. С. 151–168.
2. Multi-level and cross-sectoral governance schemes for climate change adaptation // Climate-ADAPT. European Environment Agency. 2024. URL: <https://climate-adapt.eea.europa.eu/en/metadata/adaptation-options/multi-level-and-cross-sectoral-governance-schemes-for-climate-change-adaptation>

3. Ortiz Arroyave L., Lopes R., Santos R. Leveraging local environmental management in the scope of an administrative decentralization process: The case of Portuguese coastal municipalities // Journal of Environmental Management. 2025. Vol. 376. Art. 124482. DOI: 10.1016/j.jenvman.2025.124482.

Вінтоняк Алла

доктор філософії з природничих наук, старший викладач кафедри управління та адміністрування
Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту ЗУНУ

Слободян Михайло

здобувач вищої освіти
Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту ЗУНУ

**ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙ
В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО
ЗРОСТАННЯ**

***Ключові слова:** екологічні інвестиції; фінансові механізми; сталий розвиток; державно-приватне партнерство; «зелена» економіка.*

Актуальність дослідження фінансових механізмів залучення екологічних інвестицій зумовлена зростанням глобальних екологічних викликів та необхідністю забезпечення сталого економічного зростання. В умовах трансформації економіки України, євроінтеграційних процесів і повоєнного відновлення особливої ваги набуває формування ефективної системи фінансування екологічних проєктів. Обмеженість бюджетних ресурсів, потреба у модернізації інфраструктури та впровадженні екологічно чистих технологій актуалізують питання диверсифікації джерел інвестицій і вдосконалення фінансових інструментів їх залучення. У цьому контексті екологічні інвестиції виступають важливим чинником підвищення конкурентоспроможності економіки та досягнення цілей сталого розвитку.

Метою дослідження є аналіз сучасних фінансових механізмів залучення екологічних інвестицій, систематизація джерел їх фінансування та визначення

пріоритетних напрямів їх використання в контексті забезпечення сталого економічного зростання України.

Ефективність екологічного інвестування як чинника економічного зростання визначається не лише обсягами вкладених коштів, але й досконалістю фінансових механізмів їх залучення та реалізації. Сучасна теорія та практика пропонують розгалужену систему інструментів, які дозволяють мобілізувати ресурси з різних джерел та спрямувати їх на фінансування екологічних проєктів.

Важливою умовою успішної реалізації екологічної інвестиційної політики є диверсифікація джерел фінансування. Аналіз сучасних підходів дозволяє виокремити три основні групи таких джерел:

1. Внутрішнє фінансування. Це ресурси, що мобілізуються всередині країни:

- кошти державного та місцевих бюджетів (включаючи екологічні фонди);
- власні кошти підприємств, що спрямовуються на модернізацію виробництва та впровадження «зелених» технологій;
- банківське кредитування, зокрема в рамках розвитку «зеленого банкінгу»;
- кошти приватних інвесторів, включаючи краудфандингові платформи для екологічних проєктів.

2. Міжнародна фінансова допомога. Для України це особливо важливе джерело, що включає гранти та позики міжнародних фінансових організацій, фінансування в рамках програм технічної допомоги ЄС, ресурси глобальних кліматичних фондів .

3. Державно-приватне партнерство. Цей механізм розглядається як один із найбільш перспективних для реалізації великих інфраструктурних екологічних проєктів [1]. Державно-приватне партнерство дозволяє поєднати фінансові ресурси, управлінські компетенції та технологічні можливості приватного сектору з контролем та підтримкою держави.

У контексті євроінтеграційного курсу України та необхідності повоєнного відновлення, екологічні інвестиції набувають особливого значення. Принцип «build back better» (відбудувати краще ніж було) передбачає, що відновлення зруйнованої інфраструктури має здійснюватися на основі найсучасніших екологічних стандартів та технологій.

Пріоритетними напрямками для екологічного інвестування в Україні є:

- енергоефективність та енергозбереження;
- відновлювана енергетика;
- управління відходами та їх переробка;
- модернізація систем водопостачання та водовідведення;
- екологічний транспорт та інфраструктура;
- збереження біорізноманіття та розвиток природно-заповідного фонду [2].

Висновки. Таким чином, розвиток фінансових механізмів залучення екологічних інвестицій є необхідною умовою трансформації екологічних викликів у можливості для економічного зростання. Створення сприятливого інституційного середовища, диверсифікація джерел фінансування та активізація участі всіх стейкхолдерів (держави, бізнесу, громад, міжнародних партнерів) дозволять реалізувати потужний потенціал «зелених» інвестицій як драйвера сталого розвитку України.

Список використаних джерел

1. Круглов В. В. Державно-приватне партнерство у реалізації проєктів «зеленої» інфраструктури: інноваційні моделі фінансування // *Innowacje finansowe i zarządcze jako stymulator zrównoważonego rozwoju w warunkach współczesnych wyzwań : zbiór materiałów międzynarodowej konferencji naukowo-praktycznej (7 listopada 2025 r., Chmielnicki) / red. nauk. V. Synchak, I. Żuchowski, A. Krushynska, N. Moshenets. Chmielnicki – Łomża : MANS w Łomży, 2025. Cz. 1. С. 623.*

2. Рябчин О. Еволюція концепції Build Back Better: від відбудови після стихійних лих до зелених та повоєнних планів відновлення економіки України // Економіка і організація управління. 2025. № 1. С. 120–128. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.13>

Вінтоняк Алла

доктор філософії з природничих наук, старший викладач кафедри управління та адміністрування
Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту ЗУНУ

Терлецький Володимир

здобувач вищої освіти Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту ЗУНУ

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ В СИСТЕМІ ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Актуальність дослідження фінансових результатів у системі екологічно орієнтованого управління зумовлена трансформацією підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств в умовах посилення екологічних вимог та зростання значущості ESG-факторів. У сучасній економіці фінансові результати вже не можуть розглядатися ізольовано від екологічної складової, оскільки екологічна відповідальність підприємств безпосередньо впливає на їх інвестиційну привабливість, доступ до капіталу та конкурентоспроможність. Наявність суперечливих наукових підходів щодо впливу екологічної діяльності на фінансові показники обумовлює необхідність поглибленого аналізу цієї взаємозалежності.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та аналіз впливу екологічної діяльності підприємств на їх фінансові результати, а також визначення особливостей управління фінансовими показниками в умовах екологічно орієнтованого розвитку.

У сучасних умовах посилення екологічних вимог, зростання уваги інвесторів до ESG-факторів та кліматичних ризиків, управління фінансовими результатами підприємства набуває нової якості. Традиційний погляд на фінансовий результат як виключно різницю між доходами та витратами поступається місцем розумінню його багатофакторної природи, де екологічна складова відіграє дедалі вагомішу роль. Як слушно зазначають дослідники, питання про те, чи генерує корпоративна прихильність до захисту довкілля додаткові витрати або вигоди для фінансових результатів та залучення капіталу на фондових ринках, уже багато років є предметом наукової дискусії [1].

У науковій літературі сформувалися дві протилежні теоретичні парадигми щодо впливу екологічної діяльності на фінансові результати підприємства. Так, неокласична теорія та теорія агентських відносин припускають негативний зв'язок, стверджуючи, що екологічні зобов'язання генерують додаткові витрати, тим самим зменшуючи прибутки та вступаючи в конфлікт з максимізацією акціонерної вартості як основною метою фірми. А теорія стейкхолдерів (зацікавлених сторін) стверджує позитивний зв'язок: компанії, які задовольняють інтереси стейкхолдерів у сфері екологічного захисту, покращують свою репутацію та лояльність клієнтів, отримуючи конкурентні переваги, що генерують економічні вигоди.

Емпіричні дослідження дають суперечливі результати, що свідчить про складний, нелінійний характер цього взаємозв'язку. Деякі автори припускають, що екологічна діяльність може генерувати економічні недоліки до певного моменту, після якого, відповідно до теорії стейкхолдерів, вона починає приносити економічні вигоди, що компенсують витрати.

Фінансові результати підприємства як об'єкт управління в екологічному аспекті мають розглядатися на трьох рівнях (Рис. 1).

•Операційний рівень

□вплив екологічних витрат на собівартість продукції, операційний прибуток та рентабельність. Сюди входять платежі за забруднення, екологічний податок, витрати на поводження з відходами, амортизація природоохоронного обладнання

•Інвестиційний рівень

□вплив екологічних інвестицій (капітальних вкладень у «зелені» технології) на довгострокову динаміку фінансових результатів, окупність та вартість капіталу

•Ринковий рівень

□вплив екологічної репутації та ESG-рейтингів на ринкову капіталізацію, вартість акцій та доступ до позикового капіталу

Рис. 1. Рівні розгляду фінансових результатів як об'єкта управління

Сучасне дослідження на основі глобальної вибірки з 34 країн за період 2015-2022 років виявило позитивний зв'язок між корпоративною екологічною ефективністю та фінансовими показниками, включаючи рентабельність активів та коефіцієнт Тобіна. Особливо важливим є висновок про те, що краща екологічна ефективність була значною мірою пов'язана зі зниженням вартості капіталу, особливо вартості власного капіталу [2].

Фінансові результати як об'єкт управління в екологічному аспекті набувають нової, більш складної природи. Сучасна наука відходить від спрощеного розуміння «екологічні витрати = зменшення прибутку» до багатофакторних моделей, що враховують опосередкований вплив, розмір фірми та галузеву специфіку.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що фінансові результати підприємства в умовах екологічно орієнтованого управління набувають багатофакторного характеру, де екологічна складова виступає важливим елементом формування економічної ефективності. Визначено, що в науковій літературі існують дві основні теоретичні парадигми щодо впливу екологічної діяльності на фінансові результати: негативна (в межах неокласичної теорії та теорії агентських відносин) та позитивна (у межах теорії стейкхолдерів).

Отже, ефективне управління фінансовими результатами в умовах екологічно орієнтованого розвитку потребує інтеграції екологічних факторів у систему фінансового менеджменту, що дозволить забезпечити не лише економічну результативність, але й сталий розвиток підприємств.

Список використаних джерел

1. Ricca B., Loprevite S., Domenico R., Veltri S. Does consistent management of accounting and non-accounting information on environmental risks improve the relevance of environmental performance for investors? // Business Process Management Journal. 2025. Vol. 31, Iss. 8. P. 176–198. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2025-0065>
2. Shen S., Xie J., Fujii H., Keeley A. R., Managi S. Does environmental materiality matter to corporate financial performance: Evidence from 34 countries // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2025. Vol. 32, Iss. 2. P. 2390–2411. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.3062>

Воєвода Вікторія

здобувачка вищої освіти

Лазор Оксана

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Ключові слова: місцеве самоврядування, виконавчі органи, децентралізація, публічне управління, ефективність.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що у наш час в умовах трансформації системи публічного управління в Україні набувають особливого значення розвиток місцевого самоврядування як однієї з основ демократичної держави. Реформа децентралізації, яка активно впроваджується з 2014 р. сприяла тому що, повноваження територіальних громад стали ширшими, але водночас зумовило нові вимоги до організації діяльності їх виконавчих органів. Саме виконавчі органи місцевого самоврядування забезпечують практичну реалізацію рішень місцевих рад, виконання делегованих державою повноважень та надання адміністративних і соціальних послуг населенню. Водночас, незважаючи на позитивні результати децентралізації, також залишаються організаційно-правові проблеми, серед них можна виділити такі: недостатня узгодженість між різними рівнями влади, кадровий дефіцит, а також складність функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Отже, це обумовлює необхідність дослідження організаційно-правових засад діяльності виконавчих органів та визначення шляхів підвищення їх ефективності.

Мета дослідження: полягає у визначенні особливостей організаційно-правових засад формування виконавчих органів місцевого самоврядування та обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності їх діяльності в умовах децентралізації.

Виконавчі органи місцевого самоврядування створюються відповідно до Конституції України (ст. 140–145) та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997, із регулярними змінами) [2]. Вони включають виконавчі комітети при радах громад, а також структурні підрозділи, такі як відділи освіти, соціального захисту, фінансів, житлово-комунального господарства та інші. Виконавчі комітети забезпечують координацію діяльності підрозділів, виконання рішень ради та реалізацію бюджетних програм. Станом на 2024 рік середні виконавчі комітети великих громад, що обслуговують понад 20 тисяч жителів, налічують 15–20 працівників, у малих громадах — від 5 до 8 [3]. Формування виконавчих органів відбувається за рішенням ради громади з дотриманням законодавчо визначених процедур конкурсного відбору керівників

та визначення чисельності персоналу. Особливо важливою умовою ефективності діяльності є чітке визначення повноважень, відповідальності та внутрішньої взаємодії між структурними підрозділами.

Функції виконавчих органів охоплюють організацію виконання рішень ради, управління бюджетом громади, контроль за використанням коштів, забезпечення правопорядку, надання адміністративних та соціальних послуг населенню, реалізацію державних програм та співпрацю з органами державної влади. За даними моніторингу реформованих громад, 68% територіальних громад забезпечують чітку організаційну структуру виконавчих органів, а 54% застосовують системи контролю за виконанням рішень ради [4]. У межах воєнного стану виконавчі органи беруть участь у забезпеченні життєдіяльності територій, організації евакуацій, мобілізаційних заходів і підтримці стабільності громад. Лише 35% громад активно використовують цифрові платформи для управління послугами та автоматизації внутрішніх процесів, що демонструє потенціал для підвищення ефективності.

Аналіз діяльності територіальних громад показує, що підвищення ефективності виконавчих органів можливе лише за умови оптимізації їх структури, цифровізації процесів, підвищення професійного рівня кадрів та забезпечення прозорості й підзвітності перед громадою. Використання електронних систем документообігу та відкритих бюджетів у 72% громад дозволило підвищити ефективність управління на 20–25% [1]. Успішні громади також активно залучають громадські ради та інститути громадянського суспільства до контролю за діяльністю виконавчих органів, що підвищує довіру населення і стабілізує місцеве управління.

Отже, виконавчі органи місцевого самоврядування є ключовим елементом реалізації децентралізації та управління на місцевому рівні. Їх ефективність визначається прозорістю структури, кваліфікацією працівників, застосуванням сучасних технологій і дотриманням законодавства. Удосконалення організаційно-правових засад, впровадження цифрових платформ та підвищення

підзвітності забезпечують сталий розвиток територіальних громад та підвищення якості публічного управління.

Список використаних джерел

1. Аналітичний центр «Децентралізація». Експертна оцінка фінансової спроможності територіальних громад у розрізі областей за 9 місяців 2025 року / Аналітичний центр «Децентралізація». URL: <https://decentralization.gov.ua>
2. Конституція України. Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 18.03.2026).
3. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади : станом на 01.01.2026. URL: <https://decentralization.gov.ua>
4. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження КМУ від 01.04.2014 № 333-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

Гавкалова Наталія

доктор економічних наук., професор, завідувач кафедри
державного управління, публічного адміністрування та економічної політики
Харківського Національного Економічного Університету
імені Семена Кузнеця

Куніцин Олег

аспірант кафедри державного управління, публічного
адміністрування та економічної політики
Харківського Національного Економічного Університету
імені Семена Кузнеця

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА В ЦИРКУЛЯРНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Відновлювальне виробництво є однією з ключових бізнес-моделей циркулярної економіки, оскільки продовжує життєвий цикл продукції, зменшує споживання ресурсів і скорочує викиди, порівняно з виробництвом нової продукції. Водночас такі операції характеризуються високою невизначеністю через гетерогенність повернутих компонентів, варіативністю їхньої якості, складну зворотну логістику та залежність від своєчасного постачання. Це ускладнює виробниче планування, контроль якості та координацію ланцюгів постачання. Технології штучного інтелекту (ШІ), що досягли високого рівня зрілості за останні роки, демонструють значні операційні переваги у виробничих і логістичних системах. Прогнозне технічне обслуговування, AI-орієнтований візуальний контроль якості та аналітика ланцюгів постачання забезпечують data-driven ухвалення рішень і дозволяють зменшувати невизначеність процесів. У дослідженні проаналізовано три промислові кейси, що відображають комплементарні напрями впровадження ШІ.

Незаплановані простой обладнання є суттєвим джерелом втрат продуктивності. Традиційні підходи до технічного обслуговування базуються на часових інтервалах, а не фактичному стані машин. Прогнозне технічне обслуговування на основі ШІ забезпечує безперервний моніторинг параметрів роботи та раннє виявлення аномалій. Прикладом є рішення компанії Festo, що інтегрує моделі машинного навчання з PLC-даними без додаткових сенсорів. Обробка здійснюється на edge-пристроях у режимі реального часу. Компанія зазначає, що рішення може забезпечити близько 15 тис. євро економії на одну машину щороку з терміном окупності до року. Для відновлювального виробництва це означає підвищення доступності обладнання та пропускної спроможності навіть у середовищах із застарілою інфраструктурою [1].

Контроль якості у відновлювальному виробництві ускладнюється високою варіативністю повернутих компонентів. Ручні перевірки є трудомісткими та суб'єктивними, а rule-based системи є недостатньо гнучкими. AI-системи комп'ютерного зору навчаються на зображеннях і здатні виявляти як відомі, так і неочікувані дефекти. Siemens розробила edge-інфраструктуру візуального

контролю якості з розгортанням моделей безпосередньо у виробничому середовищі. За даними компанії, це підвищує точність, узгодженість і швидкість перевірок. У відновлювальному виробництві такі рішення можуть застосовуватися для класифікації компонентів і виявлення пошкоджень, однак потребують якісних даних та інтеграції з ІТ-системами [2].

Ланцюги постачання у відновлювальному виробництві є вразливими через залежність від своєчасних повернень і координації численних учасників. Геополітична нестабільність і логістичні збої можуть суттєво знижувати виробництво [3]. AI-аналітика дозволяє перейти від реактивного моніторингу до прогнозування, аналізуючи гетерогенні джерела даних і виявляючи ранні сигнали ризиків. Точність прогнозування збоїв може перевищувати 90 %, що сприяє ефективному управлінню потоками та запасами. Для відновлювального виробництва це означає підвищення передбачуваності повернень і зміцнення стійкості мереж [4].

Отже, порівняльний аналіз дозволяє виокремити спільні чинники успіху: інтероперабельність даних, поєднання edge- та хмарних архітектур, взаємодію людини та ШІ й довгострокову стратегію впровадження. Використання ШІ доцільно розглядати як системну трансформацію, а не окремі технологічні рішення [5]. ШІ має значний трансформаційний потенціал для відновлювального виробництва, сприяючи підвищенню ефективності та сталості моделей циркулярної економіки. Водночас реалізація розглянутих підходів потребує інтеграції даних, підготовки персоналу та подальших емпіричних досліджень.

Список використаних джерел

1. Festo. Case study: AI-based predictive maintenance tools save \$16,000 per machine [Electronic resource]. 2023. Available at: <https://festoblog.com/case-study-ai-based-predictive-maintenance-tools-save-16000-per-machine>.

2. Siemens. AI-based visual quality inspection [Electronic resource]. 2020. Available at: <https://new.siemens.com/global/en/company/stories/industry/ai-visual-quality-inspection.html>.
3. Abdal Ahmed A., Dabral S., Bahuguna D., Kaur J., Singh B. Artificial intelligence's integration in supply chain management: A comprehensive review // European Economic Letters. 2023. Vol. 13, No. 3. P. 1512–1527.
4. Sarkar B., Paul R. AI for avoiding supply chain disruptions: Two use cases [Electronic resource]. 2022. Available at: <https://emerj.com/ai-for-avoiding-supply-chain-disruptions-two-use-cases>.
5. Smart Manufacturing Today. Powering remanufacturing with AI [Electronic resource]. 2023. Available at: <https://www.smartmanufacturingtoday.com/the-circular-economy/powering-remanufacturing-with-ai>.

Горобинська Дар'я
здобувачка вищої освіти

Дзевелюк Марина
кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ГАРМОНІЗАЦІЯ ГОСПОДАРЬСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ З ПРАВОМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Ключові слова: господарське законодавство, право Європейського Союзу, євроінтеграція, гармонізація законодавства, *acquis* ЄС, конкурентна політика, публічні закупівлі.

Актуальність. Набуття Актуальність. Набуття Україною статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу та офіційний початок переговорного процесу у червні 2024 року зумовлюють необхідність системного наближення національного законодавства до права ЄС. У цьому контексті особливого значення набуває трансформація господарського законодавства, яке визначає

правові засади функціонування підприємств, регулює діяльність бізнесу та економічні відносини загалом. Гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами є важливою передумовою забезпечення прозорості ведення бізнесу, стимулювання економічного розвитку, залучення інвестицій та інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС [1]. Водночас, як зазначають науковці, цей процес супроводжується низкою проблем, серед яких – наявність застарілих норм, внутрішня неузгодженість законодавства, а також складність практичної імплементації окремих положень європейського права [2, с. 582–585]. Додаткові виклики пов'язані з умовами воєнного стану та необхідністю повоєнної відбудови, що потребує оперативного залучення фінансових ресурсів із одночасним дотриманням європейських регуляторних вимог. У зв'язку з цим дослідження процесів адаптації господарського законодавства України до права ЄС залишається актуальним і потребує подальшого наукового осмислення.

Серед основних напрямів гармонізації слід відзначити вдосконалення конкурентної політики, зокрема шляхом прийняття Закону України № 3295-IX від 09.08.2023 року, який спрямований на модернізацію діяльності Антимонопольного комітету та узгодження національного регулювання з положеннями права ЄС у сфері захисту конкуренції [2, с. 582–585]. Важливими є також реформи у сфері публічних закупівель відповідно до вимог Директиви 2014/24/ЄС, удосконалення механізмів надання державної допомоги та оновлення загальних засад господарської діяльності з урахуванням принципів прозорості, добросовісної конкуренції та сталого розвитку [5, с. 451–456].

Водночас процес адаптації законодавства супроводжується рядом проблем. Значна кількість нормативно-правових актів характеризується недостатньою узгодженістю, а практична імплементація європейських норм ускладнюється інституційними обмеженнями, зокрема недостатнім рівнем професійної підготовки фахівців у сфері закупівель, слабкістю окремих замовників, а також обмеженим використанням екологічних, соціальних та інноваційних критеріїв [5, с. 451–456].

Додаткові труднощі пов'язані з умовами воєнного стану та потребами повоєнної відбудови, які вимагають швидкого залучення інвестицій за одночасного дотримання європейських регуляторних стандартів. Окремо слід відзначити проблему нормативної фрагментарності, що обумовлює наукові дискусії щодо доцільності розроблення нового комплексного господарського закону, адже Господарський кодекс України було скасовано [3].

Перспективами подальшого вдосконалення є прискорена розробка нового комплексного господарського закону з урахуванням цифрової економіки, посилення роботи Антимонопольного комітету та органів закупівель, активніше використання цифрових платформ типу Prozorro, залучення бізнесу і громадськості до обговорення змін, а також навчання фахівців європейським стандартам згідно зі Стратегією реформування системи публічних закупівель на 2024—2026 роки [4]. Важливим напрямом є також підвищення рівня професіоналізації фахівців та впровадження європейських стандартів підготовки кадрів відповідно до Стратегії реформування системи публічних закупівель на 2024—2026 роки [4].

Висновки. Гармонізація господарського законодавства з правом ЄС — це важливий етап євроінтеграційного шляху України. Уже сьогодні цей процес сприяв підвищенню прозорості публічних закупівель та розвитку конкурентного середовища, однак потребує подальшого системного вдосконалення.

Комплексне оновлення законодавчої бази, підвищення професійної спроможності фахівців, урахування національних особливостей правової системи та подолання наявних проблем створюють передумови не лише для виконання вимог щодо вступу до ЄС, але й для формування сучасної, ефективної та конкурентоспроможної економіки, орієнтованої на забезпечення суспільного добробуту.

Список використаних джерел

1. Гармонізація законодавства України з правом Європейського Союзу : зб. тез доповідей V Всеукраїнської наукової конференції, 17 квітня 2024 р. (м. Хмельницький). Хмельницький : ХНУ, 2024. 240 с.
2. Гречківський В. Д. Реформа конкурентного законодавства в Україні. Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. С. 582–585.
3. Реформування господарського законодавства України : концептуальні підходи : презентація Касаційного господарського суду Верховного Суду. Київ, 2025. URL:
4. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.02.2024 № 76-р «Про схвалення Стратегії реформування системи публічних закупівель на 2024—2026 роки та затвердження операційного плану її реалізації у 2024–2025 роках».
5. Швидка Т. І. Публічні закупівлі в Україні та ЄС: гармонізація стандартів. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. С. 451–456.

Горобинська Дар'я
здобувачка вищої освіти

Намазова Юлія
доктор філософії з публічного управління та адміністрування, ст. викладач
кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

**СТАЛИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ ТА ЗЕЛЕНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК
ІНСТРУМЕНТ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Ключові слова: сталий розвиток бізнесу, зелений менеджмент, ESG-менеджмент, післявоєнна відбудова економіки, зелена економіка, Україна.

Актуальність. Україна перебуває перед необхідністю масштабної післявоєнної відбудови економіки, що створює передумови для формування конкурентоспроможної та екологічно орієнтованої моделі розвитку. У цих умовах принципи сталого розвитку бізнесу та зелений менеджмент набувають особливої значущості, оскільки дозволяють поєднати економічне відновлення з екологічною безпекою та соціальною відповідальністю. Зокрема, ESG-підходи (екологічні, соціальні та управлінські фактори) стають ключовим механізмом залучення міжнародних інвестицій та відповідності європейським стандартам [1]. Водночас процес впровадження цих принципів в Україні ускладнюється наслідками війни, обмеженістю фінансових ресурсів та недостатньою обізнаністю суб'єктів господарювання, що обумовлює актуальність подальшого наукового дослідження даної проблематики.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні ролі та значення сталого розвитку бізнесу і зеленого менеджменту у процесах післявоєнної відбудови економіки України, виявити основні перешкоди та визначити перспективні напрями їх впровадження.

Сталий розвиток бізнесу передбачає забезпечення балансу між економічними, екологічними та соціальними цілями, тоді як зелений менеджмент орієнтований на мінімізацію негативного впливу господарської діяльності на довкілля через раціональне використання ресурсів, впровадження відновлюваних джерел енергії та зменшення викидів. ESG-менеджмент інтегрує ці елементи в єдину систему управління підприємством [2, с. 229–232].

Аналіз сучасних тенденцій свідчить, що після 2022 року в Україні спостерігається поступове впровадження принципів зеленої відбудови («build bank») пов'язують надання фінансової допомоги з дотриманням ESG-критеріїв. Зокрема, у сфері енергетики, будівництва та промисловості зелений перехід дозволяє залучити значні обсяги інвестицій [3]. Таким чином, можна

стверджувати, що ESG-підходи виступають не лише інструментом екологічної модернізації, а й стратегічним фактором підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Проте процес гармонізації сталого розвитку з потребами післявоєнної відбудови стикається з низкою суттєвих перешкод. Серед них — *руйнування інфраструктури, обмеженість власних ресурсів підприємств, брак кваліфікованих фахівців у сфері зеленого менеджменту та недостатність державних стимулів*. Крім того, пріоритет швидкого відновлення іноді вступає в суперечність із екологічними вимогами, що підтверджується результатами досліджень [4].

Перспективними напрямками вдосконалення є запровадження обов'язкової ESG-звітності для великих підприємств, розширення системи державних пільг і грантів на зелені проекти, розвиток програм підготовки менеджерів у сфері сталого розвитку, а також активізація міжнародного співробітництва з ЄС щодо трансферу «зелених» технологій [2, с. 229–232; 5]. Реалізація цих заходів дозволить суттєво прискорити процес післявоєнної відбудови.

Висновки. Таким чином, сталий розвиток бізнесу та зелений менеджмент виступають стратегічним інструментом післявоєнної відбудови економіки України. Вони забезпечують не лише екологічну безпеку, а й створюють умови для залучення інвестицій та формування конкурентоспроможної економіки європейського типу. Науковий внесок дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності системного впровадження ESG-підходів як обов'язкової умови успішної відбудови. Подальше удосконалення правового та організаційного забезпечення цих процесів дозволить Україні не лише відновити втрачене, а й перейти на якісно новий рівень сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Відбувся GREEN ECONOMIC RECOVERY FORUM: яким бачить зелену
е
к
о

(дата звернення: 17.03.2026).

2. Намазова Ю. І. ESG-менеджмент як інноваційна модель адаптації підприємства до глобальної нестабільності // Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 7 листопада 2025 р.). Ч. 2. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 229–232.
3. Чала В. С., Орловська Ю. В., Глушенко А. В. Європейські практики інвестування зеленого будівництва : підручник (видання друге, доповнене). Дніпро : УДУНТ, 2025. 170 с.
4. Сагайдак І. Нова економічна політика України: виклики та можливості // Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. 2025. Вип. 62. С. 202–209.
5. Зварич Р., Масна О. Зелений енергетичний перехід в концепції післявоєнної відбудови України // Вісник економіки. 2023. № 3. С. 170–181. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.170>

Грама Вікторія

здобувачка вищої освіти

Скічко Ірина

доктор філософії, асистент кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЕТИКО-ПРАВОВІ ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОСИСТЕМІ

Ключові слова: штучний інтелект, етика алгоритмів, суспільство чорної скриньки, деліктна відповідальність, приватність, правове регулювання, алгоритмічна прозорість.

Актуальність дослідження. Глобальна цифровізація суспільних відносин та стрімке впровадження систем штучного інтелекту (ШІ) в усі сфери людської життєдіяльності зумовлюють необхідність формування фундаментально нової правової парадигми. Проблема «прозорості» складних алгоритмів та захисту фундаментальних прав людини в цифрову епоху стає центральною для сучасної юридичної науки. В умовах становлення «суспільства чорної скриньки», де закриті алгоритмічні системи фактично контролюють значні масиви інформації, фінансових потоків та навіть процеси прийняття державних рішень, правова система повинна запропонувати дієві механізми контролю та юридичної відповідальності [5]. Для України, як держави-кандидата на вступ до ЄС, адаптація законодавства до європейських стандартів у цій сфері є стратегічним пріоритетом.

Метою роботи є комплексний аналіз етичних і правових засад функціонування систем ШІ, дослідження ризиків «алгоритмічного детермінізму» та розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення національного законодавства в контексті захисту прав людини в цифровому просторі.

Результати дослідження. Методологічною основою дослідження виступає концепція «людиноцентричного проектування технологій» (Value Sensitive Design), згідно з якою правові норми мають інтегруватися в архітектуру алгоритму ще на етапі його розробки [2]. Етичний вимір функціонування ШІ, як зазначає Л. Флоріді, не є лише додатком до технологічного процесу; він становить його фундамент, оскільки алгоритми мають діяти у спосіб, що не суперечить людській гідності та автономії особи [1]. Встановлено, що однією з найбільш гострих проблем є право на приватність. У цифрову епоху класичні інструменти конфіденційності стають недостатніми, оскільки ШІ здатен здійснювати профайлінг осіб на основі непрямих показників, що вимагає перегляду стандартів захисту персональних даних [6]. Використання «розумних» технологій у публічному секторі створює загрози для основоположних прав, що потребує обов'язкового впровадження процедур оцінки алгоритмічного впливу

[3]. Аналіз деліктних відносин засвідчує, що питання розподілу відповідальності за шкоду, заподіяну автономними системами, залишається ключовим викликом. У. Пагалло обґрунтовує необхідність диференціації відповідальності залежно від ролі суб'єкта (розробника чи користувача) у виникненні шкідливих наслідків [4]. Для України пріоритетним є впровадження ризико-орієнтованого підходу, який дозволить збалансувати стимулювання інновацій та захист громадян від дискримінації алгоритмами [7; 8].

Висновки. Правова трансформація України в умовах поширення ШІ має базуватися на принципах прозорості, етичності та юридичної підконтрольності. Необхідно на законодавчому рівні закріпити «право на пояснення» логіки автоматизованих рішень. Важливим кроком має стати запровадження обов'язкового страхування відповідальності розробників систем з високим рівнем ризику, що дозволить ефективно захистити права постраждалих осіб та нівелювати загрози «суспільства чорної скриньки».

Список використаних джерел

1. Флоріді Л. Етика штучного інтелекту / пер. з англ. О. Петренко. Оксфорд: 245 с. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198883098.001.0001>
- Фрідман Б. Людські цінності та проектування комп'ютерних технологій / пер. з англ. І. Коваль. Кембридж: Cambridge University Press, 2023. 340 с.
- Гільдебрандт М. Розумні технології та права людини / пер. з англ. В. Іванов. Оксфорд: Oxford University Press, 2023. 320 с.
- Пагалло У. Закони робототехніки: злочини, контракти та делікти / пер. з англ. М. Сидоренко. Берлін: Springer, 2023. 290 с.
- Паскуале Ф. Суспільство чорної скриньки: секретні алгоритми, що контролюють гроші та інформацію / пер. з англ. С. Шевченко. Кембридж: Harvard University Press, 2023. 280 с.
- Солов Д. Розуміння приватності в цифрову епоху / пер. з англ. Т. Романенко. Кембридж: Harvard University Press, 2023. 312 с.
- Майданик Р. Штучний інтелект і права людини: проблеми правового

регулювання. Право України. 2023. № 8. С. 75–84. Марценюк О. Правове регулювання штучного інтелекту в Україні. Право України. 2023. № 5. С. 20–28.

арценюк О. Правове регулювання штучного інтелекту в Україні. Право
У

к

р

а

ї

н

и

.

Грушецька Софія
здобувачка вищої освіти

Скічко Ірина
доктор філософії, асистент кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСОБИСТИХ НЕМАЙНОВИХ ПРАВ ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2

3

*Ключові слова: особисті немайнові права, територіальна громада, сталий
розвиток, гідність, правовий захист*

№

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується глибокими трансформаційними процесами, серед яких ключове місце посідає децентралізація влади та формування спроможних територіальних громад. Концепція сталого розвитку, що передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної безпеки, ставить перед громадами нові виклики. В центрі цієї парадигми знаходиться людина – її добробут, безпека та гідність. Відтак, питання забезпечення особистих немайнових прав фізичної особи набуває особливої гостроти, адже саме на рівні громади відбувається безпосередня реалізація більшості з цих прав. Сталий розвиток неможливий без створення середовища,

L

I

N

де кожен мешканець відчуває себе захищеним, має доступ до інформації, якісних медичних послуг та безпечного довкілля.

Отже, метою є комплексний аналіз конституційних та цивільно-правових засад забезпечення особистих немайнових прав людини в контексті функціонування та розвитку територіальних громад, визначення ролі місцевого самоврядування у цьому процесі та окреслення перспектив правового захисту в умовах сьогодення.

Результати дослідження. Конституція України закладає міцний підвалини для розуміння місця людини в державі та суспільстві. Стаття 3 Основного Закону проголошує людину, її життя і гідність найвищою соціальною цінністю, що стає вихідним орієнтиром для діяльності будь-якого органу влади, включаючи органи місцевого самоврядування [1]. Для територіальної громади це означає, що всі стратегії розвитку, містобудівна документація, програми благоустрою повинні оцінюватись передусім з точки зору їх впливу на фундаментальні права мешканців [4]. Забезпечення права на життя (ст. 27), свободу та особисту недоторканність (ст. 29), недоторканність житла (ст. 30) вимагає від громади створення безпечних умов проживання, розвитку інфраструктури, належного освітлення вулиць, профілактики правопорушень. Право на невтручання в особисте і сімейне життя (ст. 32) та таємницю листування (ст. 31) набуває нового змісту в епоху цифровізації муніципальних послуг, де важливо запобігти витоку персональних даних мешканців. Окремо слід виділити право на безпечне довкілля (ст. 50) та право на охорону здоров'я (ст. 49). Сталий розвиток громади безпосередньо залежить від якості повітря, води, стану зелених зон, а також від доступності медичних закладів, особливо в сільській місцевості. Свобода пересування та вибір місця проживання (ст. 33) є основою для формування мобільності населення, економічної активності та інтеграції внутрішньо переміщених осіб у життя нової громади [1]. Таким чином, конституційний перелік прав слугує не просто декларацією, а практичним дороговказом для формування людського капіталу – головного ресурсу будь-якої успішної територіальної громади.

Якщо Конституція визначає стратегічні орієнтири, то Цивільний кодекс України наповнює їх конкретним правовим змістом, створюючи механізми для повсякденної реалізації особистих немайнових прав [3]. Статті 269-272 ЦК України встановлюють загальні засади: належність цих прав кожній фізичній особі від народження, їх безпосереднє здійснення, неможливість відчуження. Це має пряме проектування на діяльність громади, яка зобов'язана створити умови для реалізації цих прав. Наприклад, реалізація права на інформацію про стан здоров'я (ст. 285 ЦК) та дотримання лікарської таємниці (ст. 286 ЦК) на рівні громади вимагає належного фінансування комунальних медичних закладів, впровадження електронних систем охорони здоров'я з надійним захистом даних. Право на особисту недоторканність (ст. 289 ЦК) тісно корелює з безпекою публічних просторів, які утримує громада [2].

Особливого значення для соціального клімату в громаді набувають права, що забезпечують соціальне буття особи. Право на повагу до гідності, честі та ділової репутації (ст. 297 ЦК) захищає мешканців від посягань, в тому числі з боку посадових осіб місцевого самоврядування. Право на особисте життя (ст. 301 ЦК) та його таємницю вимагає від комунальних підприємств та установ відповідального ставлення до обробки інформації про мешканців. У сучасному медіа-просторі громад актуальним є захист зображення особи (ст. 307, 308 ЦК) під час проведення публічних заходів, зйомок для місцевих ЗМІ чи соціальних мереж. Громада повинна запроваджувати етичні правила використання фото- та відеоматеріалів, особливо коли це стосується вразливих верств населення. Нарешті, цивільне законодавство надає дієві інструменти захисту: спростування недостовірної інформації (ст. 277 ЦК), заборона її поширення (ст. 278 ЦК) та інші способи захисту (ст. 280 ЦК). Для мешканця громади важливо мати можливість оперативно захистити своє право, наприклад, у разі поширення недостовірної інформації про нього в місцевій газеті чи на сесії міської ради [2].

Сталий розвиток територіальної громади не є абстрактною метою, а виявляється у конкретних покращеннях якості життя кожної окремої людини. Забезпечення особистих немайнових прав виступає одночасно і передумовою, і

результатом цього розвитку. Планування території громади з урахуванням права на безпечне довкілля (ст. 50 Конституції) означає не просто дотримання санітарних норм, а активне створення зелених зон, захист водних ресурсів, впровадження сучасних систем сортування та утилізації відходів. Економічний розвиток не повинен досягатись ціною забруднення повітря, що порушує право на життя та здоров'я [3].

Розвиток соціальної інфраструктури (освіта, медицина, культура) безпосередньо реалізує право на охорону здоров'я (ст. 49) та сприяє розвитку особистості. Прозорість діяльності органів місцевого самоврядування, проведення громадських слухань, доступ до публічної інформації забезпечують реалізацію права на інформацію (ст. 302 ЦК) та права на участь в управлінні публічними справами, що є фундаментом соціальної стійкості громади. Без поваги до гідності та особистої недоторканності кожного мешканця, включаючи маргінальні групи чи внутрішньо переміщених осіб, неможливо досягти соціальної згуртованості, яка є необхідною умовою сталого розвитку. Громада, де ігноруються немайнові права, приречена на соціальну апатію, конфлікти та відтік населення. І навпаки, громада, яка ставить у центр своєї політики людину, її честь, гідність, здоров'я та інформаційну безпеку, формує привабливе середовище для життя, роботи та виховання дітей, що і є найвищим проявом сталого розвитку [4].

Висновки. Отже, інтеграція стандартів захисту особистих немайнових прав у всі сфери життєдіяльності територіальної громади є не просто юридичним обов'язком, а стратегічною інвестицією в її майбутнє, фундаментом для сталого розвитку та запорукою формування якісно нового рівня соціального капіталу. У сучасному світі, де цінність людської особистості зростає пропорційно до технологічного прогресу, громада, яка ставить у центр своєї політики людину, її гідність, честь, ділову репутацію, право на безпечне середовище та особисту недоторканність, отримує потужний імпульс для зростання. Це виходить далеко за межі формального дотримання Конституції та законів України. Можна з упевненістю сказати: територіальна громада, яка захищає особисті немайнові

права своїх мешканців, будує суспільство гідності. Це стратегічний вибір на користь європейських цінностей, який робить громаду сучасною, конкурентоспроможною, безпечною та привабливою для життя.

Список використаних джерел

Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96->

Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 12.03.2025)

Григоренко О. В. Особисті немайнові права: генеза правового регулювання в Україні

Куменко К. С. Ознаки особистих немайнових прав фізичної особи, що забезпечують її соціальне буття. Суми : Видавничий дім «Ельдорадо», 2020. С.

А

Б

В

Г

Д

Е

Ж

З

И

Й

К

Л

М

Н

О

П

Р

С

Т

У

Ф

Х

Ц

Ч

Ш

Щ

Гудима Анастасія
здобувач вищої освіти

Лазор Оксана
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Ключові слова: цифрова трансформація, місцеве самоврядування, правове регулювання, е-демократія, кіберстійкість.

Актуальність цієї теми обумовлена потребою закріплення на законодавчому рівні процесів цифрової трансформації як ключового інструмента для забезпечення стійкості територіальних громад під час воєнного стану та у

період післявоєнного відновлення. Одночасно цей процес вимагає гармонізації українського законодавства із цифровими стандартами Європейського Союзу, упорядкування механізмів електронної демократії, інтеграції муніципальних реєстрів та забезпечення ефективного захисту персональних даних.

Основною *метою* дослідження є теоретико-правовий аналіз сучасного стану та можливостей цифровізації місцевого самоврядування в Україні. Також важливим завданням є розробка рекомендацій щодо покращення законодавчого регулювання у сфері впровадження інструментів електронної демократії, інтеграції місцевих реєстрів та організації кіберзахисту громад.

Цифрова трансформація місцевого самоврядування є необхідним етапом на шляху до сучасної моделі управління, що ґрунтується на використанні цифрових технологій. Вона сприяє кращому доступу громадян до публічних послуг, створює умови для прозорого управління, а також підвищує рівень контролю за використанням ресурсів на місцевому рівні. [1, с. 40].

На даний час правове регулювання цифрової трансформації в Україні тісно взаємопов'язане з концепцією «цифрової фортеці». В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення країна переходить від застарілих стаціонарних серверів, які раніше розміщувалися у приміщеннях міських рад, до сучасної розподіленої хмарної інфраструктури. Прийняття Закону України «Про хмарні послуги» стало значущим кроком, що дозволив органам місцевого самоврядування офіційно зберігати критичну інформацію, таку як реєстри територіальних громад, архітектурні кадастри та бази соціального захисту. Дані можуть перебувати як на захищених серверах в Україні, так і за її межами, що забезпечує збереження «інституційної пам'яті» громад навіть у разі фізичного руйнування адміністративних будівель [8].

Ключовою частиною цієї модернізації на місцевому рівні стали оновлені Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), які фактично трансформувалися на «єдине цифрове вікно». За рахунок інтеграції із системою «Трембіта» адміністраторам надано доступ до державних реєстрів у реальному часі. Український досвід також свідчить про вдаль впровадження місцевих

систем у застосунок «Дія», що дозволило запустити функцію шерингу документів. Завдяки цьому громадяни можуть передавати цифрові копії паспорта через QR-код, зрівняний у статусі з паперовим документом, що значно спрощує адміністративні процеси та сприяє скороченню витрат на документообіг і архівування.

Розвиток інфраструктури зазнає викликів у формі цифрового розриву, що ускладнює рівний доступ до сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. З метою подолання цього явища вживаються правові заходи, спрямовані на забезпечення цифрової інклюзії у містах та сільських районах. В Україні через механізм субвенцій громади зобов'язані прокладати оптичні мережі, що охоплюють школи, лікарні та бібліотеки. Крім того, реалізується легалізація Wi-Fi в громадських місцях, що сприяє посиленню громадянського захисту [2].

У період 2025–2026 років питання кібербезпеки набуло статусу пріоритетного напрямку національної безпеки. Роль органів місцевого самоврядування значно зросла, перетворивши їх на ключових суб'єктів у сфері інформаційного захисту. Відповідно до оновленого законодавства, замість атестата комплексної системи захисту інформації (КСЗІ) була запроваджена система профілів безпеки та авторизації. Такий крок спрямований на зниження ризиків витоку даних та підвищення стійкості проти кібератак, особливо зважаючи на загрози гібридної війни.

Окрема увага приділяється регулюванню статусу муніципальних даних. У 2026 році громади отримали статус суб'єктів критичної інфраструктури, що накладає на них обов'язок впроваджувати цифрові сервіси, такі як платформа Дія, організовувати локальні центри реагування на інциденти із безпеки даних та забезпечувати підвищення рівня кіберстійкості [3].

Відсутність сучасних технологій криптографічного захисту та хмарного зберігання даних створює серйозні загрози для забезпечення права власності громадян у разі кібератак. У цифрову епоху витік інформації прирівнюється до втрати фізичних документів, що підкреслює важливість питання юридичної відповідальності посадових осіб та захисту «цифрової спадщини». Це особливо

актуально для окупованих або деокупованих територій, де електронні реєстри часто є єдиним доказом прав власності [7].

Окрім цього, ефективне регулювання відкритих даних (зокрема понад 300 обов'язкових наборів) залишається ключовим інструментом боротьби з корупцією. Воно забезпечує громадянам і бізнесу можливість у режимі реального часу відстежувати бюджетні та майнові операції, замінюючи суб'єктивні рішення чиновників на прозорі й справедливі алгоритми [4, с. 201].

Проблема цифрової нерівності між великими містами та віддаленими громадами залишається однією з найгостріших. Незважаючи на розвиток платформи «Дія», доступ до електронних послуг значною мірою залежить від місця проживання. У гірських і деокупованих регіонах спостерігається дефіцит швидкісного інтернету і кваліфікованих фахівців. Посади CDTO (Заступник з питань цифрового розвитку) в багатьох випадках є номінальними через низьку конкурентність оплати праці. Без ефективних стимулів та інструментів для віддаленого залучення експертів цифровізація у згаданих громадах залишатиметься радше декларацією, ніж реальною практикою [5].

Другий виклик стосується кібербезпеки та захисту персональних даних в умовах зростаючої кількості кібератак. Відсутність чітких юридичних механізмів реагування на витоки даних та розподілу відповідальності призводить до правової невизначеності для місцевих органів влади, що суттєво знижує рівень безпеки муніципальних реєстрів.

Третій напрямок, хоч і перспективний, проте поки що недостатньо врегульований, — це використання штучного інтелекту в управлінській діяльності. Алгоритмічні рішення, наприклад у розподілі черг або бюджетному прогнозуванні, не мають прозорої процедури оскарження, оскільки штучний інтелект не визнається юридичним суб'єктом. Впровадження муніципальних етичних кодексів та принципу «людського контролю», який передбачає прийняття остаточних важливих рішень уповноваженими посадовими особами, могло б суттєво вирішити цю проблему.

Перераховані виклики свідчать про те, що цифровізація місцевого самоврядування вийшла за рамки суто технічного процесу, перетворившись на ключовий правовий і управлінський напрямок. Для її успішного впровадження необхідно вдосконалити чинне законодавство та створити нові нормативні акти, орієнтовані на захист прав громадян у цифровому середовищі [6].

Таким чином, цифровізація місцевого самоврядування є не тільки технічною модернізацією, але й важливим публічно-правовим завданням для держави та органів місцевої влади. Її основна мета — забезпечення прозорості управління, захисту даних та рівноправного доступу громадян до послуг. Водночас нерівномірний доступ до цифрових технологій і відсутність належного регулювання штучного інтелекту породжують нові виклики.

Щоб подолати ці проблеми, варто законодавчо закріпити статус CDTO у Законі «Про місцеве самоврядування в Україні», впровадити принцип проактивного надання публічних послуг, розробити муніципальні правила використання штучного інтелекту з урахуванням прав людини та визначити обов’язок органів місцевого самоврядування щодо забезпечення кібербезпеки громад.

Список використаних джерел

1. Аналітичний звіт щодо рівня цифровізації громад України 2024-2025 / Міністерство цифрової трансформації України. Київ, 2025. 45 с. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
2. Деякі питання діяльності заступників голів місцевих державних адміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (CDTO) : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 194. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
3. Карпенко О. В. Електронне врядування та е-демократія: правові аспекти цифровізації публічної влади в Україні. *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*. 2024. Т. 12. С. 44-52.

4. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Лазар І. Г. Основи державного управління та місцевого самоврядування : навч.-метод. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2007. 268 с.

5. Про затвердження Положення про єдину інформаційну систему моніторингу цифровізації : постанова Кабінету Міністрів України від 15.03.2023 № 231. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

7. Про особливості надання публічних (електронних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

8. Про хмарні послуги : Закон України від 17.02.2022 № 2075-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

Демченко Софія
здобувачка вищої освіти

Намазова Юлія
доктор філософії з публічного управління та адміністрування, ст. викладач
кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

РОЛЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

Ключові слова: малий та середній бізнес, територіальні громади, місцевий розвиток, підприємництво, економічна стійкість, децентралізація.

Актуальність. У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій та реформування системи місцевого самоврядування в Україні особливої актуальності набуває питання забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Важливу роль у цьому процесі відіграє малий та середній бізнес (МСБ), який виступає одним із ключових елементів економічного розвитку регіонів.

Розвиток підприємництва сприяє ефективному використанню місцевих ресурсів, формуванню нових робочих місць, підвищенню конкурентоспроможності економіки та зміцненню фінансової спроможності громад[2].

Метою дослідження є визначення ролі малого та середнього бізнесу у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад України. Особливу увагу приділяється його впливу на формування доходів місцевих бюджетів, створення нових робочих місць, підвищення рівня зайнятості населення та стимулювання економічного зростання на місцевому рівні[2].

Одним із ключових аспектів є аналіз значущості підприємництва як фактору фінансової спроможності громад, диверсифікації економічних процесів та зміцнення її здатності протистояти зовнішнім викликам. Окрім цього, дослідження орієнтоване на виявлення основних проблем, які перешкоджають розвитку малого і середнього бізнесу в сучасних умовах, а також на розробку рекомендацій щодо вдосконалення механізмів його підтримки як на державному, так і на місцевому рівнях[5].

Процеси децентралізації в Україні значно розширили повноваження територіальних громад у сфері економічного розвитку. У таких умовах підприємницька діяльність стає важливим інструментом реалізації місцевої економічної політики та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Саме малий та середній бізнес забезпечує гнучкість економічної системи, швидку адаптацію до змін ринкового середовища та активізацію господарської діяльності на місцевому рівні [1].

Малий та середній бізнес відіграє значну роль у розвитку економіки територіальних громад. Підприємства цього сектору є важливим джерелом створення нових робочих місць та забезпечення зайнятості населення. Завдяки діяльності малого та середнього бізнесу формується значна частина доходів місцевих бюджетів, що дозволяє громадам реалізовувати соціальні та інфраструктурні проекти, спрямовані на покращення якості життя населення [3].

Крім того, розвиток підприємництва сприяє диверсифікації економіки територій. Наявність різних видів економічної діяльності підвищує стійкість місцевої економіки до зовнішніх економічних викликів та кризових явищ. Малий та середній бізнес, завдяки своїй мобільності та гнучкості, здатний швидко реагувати на зміни ринку, впроваджувати нові технології та адаптуватися до сучасних умов господарювання [6].

Важливим аспектом діяльності підприємництва є його вплив на фінансову спроможність територіальних громад. Податкові надходження від діяльності підприємств формують значну частину місцевих бюджетів, що дає можливість органам місцевого самоврядування реалізовувати програми розвитку, підтримувати соціальну сферу та модернізувати інфраструктуру. У цьому контексті розвиток малого та середнього бізнесу розглядається як один із ключових факторів забезпечення економічної стабільності територій [2].

Разом з тим розвиток малого та середнього підприємництва в Україні стикається з низкою проблемних аспектів. Серед них можна виділити недостатній рівень фінансової підтримки, складність регуляторних процедур, нестабільність економічного середовища, а також обмежений доступ підприємців до інвестиційних ресурсів. Наявність цих факторів стримує розвиток підприємницької діяльності та знижує потенціал її впливу на економічний розвиток територіальних громад [5].

У сучасних умовах особливого значення набуває формування ефективної системи підтримки малого та середнього бізнесу. Важливим напрямом є створення сприятливого бізнес-середовища, спрощення адміністративних процедур, розвиток підприємницької інфраструктури та стимулювання інноваційної діяльності. Також важливу роль відіграє співпраця між органами місцевого самоврядування та підприємницьким сектором, що дозволяє більш ефективно використовувати потенціал підприємництва для розвитку територіальних громад [4].

Малий та середній бізнес виступає важливим фактором економічного розвитку територіальних громад, сприяє підвищенню рівня зайнятості населення, зміцненню фінансової бази місцевих бюджетів та формуванню сприятливого соціально-економічного середовища.

Висновки. Малий та середній бізнес відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад України, оскільки сприяє активізації економічної діяльності, створенню нових робочих місць та формуванню доходів місцевих бюджетів. Розвиток підприємництва дозволяє ефективніше використовувати місцеві ресурси, підвищує економічну самостійність громад і сприяє покращенню соціально-економічних умов життя населення. Водночас існує низка проблем, які стримують розвиток малого та середнього бізнесу, зокрема обмежений доступ до фінансових ресурсів, складність регуляторних процедур та недостатній рівень інституційної підтримки. На нашу думку, підвищення ефективності функціонування підприємництва потребує вдосконалення механізмів державної та місцевої підтримки бізнесу, розвитку підприємницької інфраструктури та створення сприятливого середовища для інвестицій і впровадження інновацій. Реалізація таких заходів сприятиме зміцненню економічної спроможності територіальних громад та забезпеченню їх довгострокового розвитку.

Список використаних джерел

1. Бойко О., Соловйов Д. Підприємництво як фактор розвитку територіальних громад в умовах сучасних трансформацій. *Problems of Modern Transformations*. 2023. № 7. С.47-56. DOI:<https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.06>
2. Єфімова Г., Побережець Ю. Малий та середній бізнес: вплив на фінансову стійкість територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65>
3. Коваленко Н. Роль малого бізнесу у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіонів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. С. 112–116.

4. Намазова Ю. І. ESG-менеджмент як інноваційна модель адаптації підприємства до глобальної нестабільності // Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 7 листопада 2025 р.). Ч. 2. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 229–232.
5. Науменко О., Кравчук І. Розвиток малого та середнього підприємництва як чинник економічного зростання регіонів. *Academy Vision*. 2023. № 4. С.2–11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15316635>
6. Сидоренко Л. Підприємництво як чинник сталого розвитку територіальних громад. *Економічний простір*. 2023. № 189. С.264–267. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.264-268>

Демченко Софія

здобувачка вищої освіти

Дзевелюк Марина

кандидат юридичних наук, доцент,

доцент кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету

імені Михайла Коцюбинського

ТРАНСФОРМАЦІЯ ГОСПОДАРСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН

Ключові слова: господарське законодавство, господарські правовідносини, трансформація законодавства, підприємницька діяльність, економічні реформи, євроінтеграція.

Актуальність. Господарське законодавство відіграє важливу роль у регулюванні економічних відносин та забезпеченні функціонування ринкової економіки. У сучасних умовах розвитку України відбуваються значні економічні та соціальні трансформації, що пов'язані з процесами глобалізації, цифровізації економіки, воєнними викликами та інтеграцією держави до європейського правового простору. Такі процеси зумовлюють необхідність трансформації

господарського законодавства та його адаптації до нових умов розвитку економіки.

Ефективність діяльності суб'єктів господарювання значною мірою залежить від якості правового регулювання економічних процесів, що визначає необхідність постійного вдосконалення нормативно-правової бази у сфері господарської діяльності [3]. У сучасних умовах важливим завданням держави є формування стабільного правового середовища, яке сприятиме розвитку підприємництва, залученню інвестицій та забезпеченню економічного зростання. Саме тому, дослідження направлене на аналіз сучасних тенденцій трансформації господарського законодавства України та визначення основних напрямів його розвитку в умовах сучасних економічних змін.

Господарське законодавство регулює відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, державними органами та іншими учасниками економічних відносин. Його розвиток безпосередньо пов'язаний із трансформаціями економічної системи держави. У наукових дослідженнях підкреслюється, що розвиток економічних процесів та ускладнення господарських правовідносин зумовлюють необхідність постійного вдосконалення правових механізмів регулювання господарської діяльності [2]. Суттєвий вплив на трансформацію господарського законодавства України мають сучасні соціально-економічні виклики, зокрема воєнний стан, який значною мірою вплинув на функціонування національної економіки. У таких умовах держава впроваджує нові механізми підтримки бізнесу, спрямовані на забезпечення економічної стабільності та адаптацію підприємницької діяльності до нових умов господарювання [4].

Одним із важливих напрямів трансформації господарського законодавства є його гармонізація з правом Європейського Союзу. У процесі євроінтеграції Україна здійснює адаптацію національного законодавства до європейських стандартів, що сприяє модернізації правового регулювання економічної діяльності, розвитку конкурентного середовища та формуванню сприятливого інвестиційного клімату [1].

Особливу увагу в сучасних наукових дослідженнях приділено питанню реформування системи господарського законодавства, зокрема скасуванню Господарського кодексу України. Зазначається, що протягом тривалого часу існували дискусії щодо доцільності його функціонування, оскільки окремі його норми дублювали положення цивільного законодавства та створювали певні правові колізії [5]. У зв'язку з цим реформування господарського законодавства спрямоване на формування більш ефективної системи правового регулювання економічних відносин.

Крім того, трансформація господарського законодавства пов'язана з розвитком сучасних економічних процесів, зокрема цифровізації економіки, електронної комерції та інноваційної діяльності. Це зумовлює необхідність удосконалення правового регулювання нових сфер економічної діяльності та створення сучасних правових механізмів регулювання господарських відносин [6].

Висновки. Трансформація господарського законодавства України є закономірним процесом, що зумовлений сучасними економічними змінами та необхідністю адаптації правової системи до нових умов розвитку економіки. Основними напрямками такого процесу є модернізація нормативно-правової бази, гармонізація законодавства з правом Європейського Союзу та вдосконалення механізмів правового регулювання підприємницької діяльності. Подальший розвиток господарського законодавства має бути спрямований на створення ефективного правового середовища для розвитку бізнесу та забезпечення економічного розвитку держави.

Список використаних джерел

1. Петруненко Я. В. Актуальні питання модернізації господарського законодавства України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. С. 277–281.

2. Омаров У.М Особливості розвитку господарського законодавства в умовах сучасних економічних процесів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. С. 387–391.
3. Тимошенко М. О. Правове забезпечення господарської діяльності в сучасних умовах розвитку економіки. *Legal Journal*. 2023. С. 36–41. URL: https://cms.legal-journal.e-u.edu.ua/uploads/6_7_1d73e62870.pdf
4. Коломієць П. В. Проблеми реформування господарського законодавства України в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. С. 446–450.
5. Сінкевич В. С., Дзевелюк М. В. Правові аспекти скасування Господарського кодексу України. *Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Вінниця, 2025. С. 246 -248.
6. Шаульська Л.В., Чорна Н.П. Сучасні тенденції розвитку господарського законодавства України. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/235> (дата звернення: 18.03.2026).

Дорошенко Дар'я
здобувачка вищої освіти

Дзевелюк Марина
кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЛЕГАЛІЗАЦІЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ: ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ

Ключові слова: легалізація господарської діяльності, підприємницька діяльність, державна реєстрація, ліцензування, правові механізми, економічне значення, інституційно-правове регулювання.

Актуальність. Легалізація господарської діяльності є однією з ключових складових функціонування правової економіки України, оскільки саме законно зареєстровані суб'єкти господарювання формують основу ринку, забезпечують надходження до бюджету та створюють умови для стійкого економічного розвитку. Сутність легалізації полягає у забезпеченні відповідності діяльності підприємств вимогам чинного законодавства на всіх етапах її здійснення — від реєстрації до виконання обов'язків перед державними органами.

Право на підприємницьку діяльність закріплене в Конституції України як свобода підприємництва, однак її реалізація здійснюється через комплекс правових процедур і норм, що визначають порядок функціонування бізнес-структур [1, ст. 2]. У науковій літературі поняття «легальність (законність) підприємницької діяльності» трактується як діяльність, що здійснюється відповідно до установлених адміністративно-правових вимог, передбачає державну реєстрацію суб'єктів підприємництва та дотримання правових режимів господарювання [2]. Легальна діяльність гарантує не лише захист прав суб'єкта, але й забезпечує охорону життя, майна та економічну безпеку суспільства в цілому.

Правові механізми легалізації складаються з кількох основних елементів. Перш за все, це державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, яка є обов'язковою процедурою для отримання статусу суб'єкта господарювання [3]. Така реєстрація супроводжується присвоєнням ідентифікаційних даних та наданням правових підстав для здійснення комерційної діяльності. Крім того, існують спеціальні процедури — ліцензування, сертифікація, стандартизація та отримання інших дозвільних документів, які застосовуються для окремих видів господарської діяльності (наприклад, у сфері охорони здоров'я, транспорту чи будівництва) [4]. Дотримання цих процедур є гарантією відповідності діяльності законодавчим, технічним і безпековим вимогам.

Важливо зазначити, що ефективність правового регулювання діяльності бізнесу безпосередньо впливає на стан національної економіки [5]. Легальна

діяльність сприяє збільшенню надходжень до державного бюджету через податки та збори, що дозволяє фінансувати соціальні програми, інфраструктуру та інші суспільні потреби. Прозоре правове поле також стимулює розвиток малого та середнього підприємництва, яке є основою ринку праці та джерелом нових робочих місць. Належно зареєстровані суб'єкти отримують реальне право на здійснення підприємницької діяльності, що з одночасним виконанням усіх юридичних обов'язків сприяє зростанню економічної діяльності країни.

Значною подією в реформуванні правового поля України стало скасування Господарського кодексу України з 28 серпня 2025 року та встановлення перехідного періоду відповідно до Закону України № 4196-IX від 09.01.2025 [6, ст. 7]. Цей крок спрямований на уніфікацію правового регулювання господарських відносин під єдину приватно-правову модель, основу якої становить Цивільний кодекс України, здійснюючи дії щодо адаптації законодавства до ЄС.

Скасування Господарського кодексу України передбачає низку ключових змін. Насамперед відбувається уніфікація договірного регулювання: поняття «господарський договір» скасовується, а всі правовідносини регулюватимуться нормами Цивільного кодексу та спеціального законодавства, що зменшить правові колізії. Також трансформуються організаційно-правові форми: з 2025 року припиняється створення приватних, дочірніх та іноземних підприємств, а існуючі суб'єкти поступово переходять до моделі господарських товариств (для державного сектору — до 2028 року). Окрім цього, посилюється корпоративне управління — чітко визначено відповідальність керівників за недобросовісні рішення, а також запроваджено обмеження розміру пені, що має запобігти надмірному фінансовому тиску [6].

Сучасна система легалізації господарської діяльності в Україні все ще стикається з проблемами надмірної бюрократії, складних дозвільних процедур і корупційних ризиків. Водночас останніми роками відбулися суттєві зміни: впроваджено декларативний принцип у період воєнного стану та активну цифровізацію через портал «Дія», що значно спростило реєстраційні процедури

[7]. Важливим є і інституційний аспект: удосконалення механізмів легалізації та впровадження європейських стандартів сприяють підвищенню економічної безпеки та довіри до державного регулювання бізнесу [8]. У цьому напрямі активно працюють і українські науковці, зокрема у сфері публічного управління. Окремо варто відзначити легалізацію нових секторів економіки: гравального бізнесу, ринку віртуальних активів, а також запровадження спеціального режиму «Дія City», що стимулює розвиток ІТ-галузі [7].

Отже, легалізація господарської діяльності в Україні становить собою не лише сукупність правових процедур, а й важливий інструмент економічної політики, який впливає на стабільність ринку, розвиток підприємництва та економічну безпеку держави. З огляду на сучасні виклики та реформування законодавства, зокрема скасування Господарського кодексу України та перехід до уніфікованої цивільно-правової моделі, удосконалення правового забезпечення легалізації має стати пріоритетом державної політики. Це сприятиме підвищенню рівня економічної активності, інвестиційній привабливості та інтеграції України в європейські економічні структури.

Список використаних джерел

1. Вінник О. М. Господарське право України : навч. посіб. Київ : Алерта, 2020. 2 с.
2. Подцерковний О. П. Господарське право України: підручник. Київ: Юрінком Інтер, 2021. 640 с.
3. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та г
- р 4. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 02 березня 2015 р. № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення: 15.03.2026).
- а 5. Назаренко В. І. Державне регулювання економіки та підприємницької діяльності в Україні : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 356 с.
- с 6. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09 січня 2025 р. № 4196-IX. URL:
- и
- х 7. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 15.03.2026).

о
р
м
у

8. Яременко О. І. Публічне управління і право: історія, теорія, практика : збірник наукових праць. Вінниця : ВДПУ ім. М. Коцюбинського, 2024. 114 с.

Дорощенко Дар'я
здобувачка вищої освіти

Намазова Юлія
доктор філософії з публічного управління та адміністрування, ст. викладач
кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Ключові слова: стратегічне управління, сталий розвиток, стратегія підприємства, конкурентоспроможність, управлінські рішення, інноваційний розвиток, бізнес-середовище.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що сучасні підприємства функціонують у складному та динамічному економічному середовищі. Глобалізаційні процеси, розвиток цифрових технологій, посилення конкуренції, а також економічні виклики, зокрема ті, що пов'язані з воєнним станом в Україні, зумовлюють необхідність застосування ефективних управлінських підходів. Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в контексті імплементації в Україні європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS) відповідно до Директиви ЄС CSRD та стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку, схваленої розпорядженням КМУ від 18.10.2024 № 1015-р, з операційним планом на 2024–2026 роки. За таких умов стратегічне управління розглядається як ключовий інструмент забезпечення довгострокового розвитку підприємств та підвищення ефективності їх діяльності.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та аналіз ролі стратегічного управління у забезпеченні сталого розвитку сучасного бізнесу в умовах динамічного економічного середовища.

Стратегічне управління є одним із ключових напрямів сучасної управлінської науки. Воно передбачає формування довгострокових цілей розвитку підприємства, визначення стратегічних пріоритетів та розроблення ефективних управлінських рішень. Ключовим завданням стратегічного управління є забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства та його стійкого функціонування у довгостроковій перспективі [1].

У науковій літературі стратегічне управління розглядається як комплексний процес, який включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, формування місії та стратегічних цілей, розроблення стратегії розвитку та контроль за її реалізацією. Суттєвим елементом стратегічного управління виступає стратегічне планування, яке забезпечує визначення підприємствами перспективних напрямів розвитку та ефективне використання наявних ресурсів [2].

Сучасні дослідження свідчать про тісний взаємозв'язок стратегічного управління з концепцією сталого розвитку. Сталий розвиток підприємства передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності. Такий підхід передбачає інтеграцію принципів ESG (Environmental, Social, Governance), що стає обов'язковою умовою для доступу до європейських ринків, залучення інвестицій та сталого фінансування, особливо з урахуванням поступового запровадження обов'язкової звітності за європейськими стандартами ESRS з 2026 року. Зазначений підхід забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємств, зміцнення їх конкурентних позицій та формування соціально відповідальної моделі бізнесу

У процесі стратегічного управління підприємства застосовують широкий спектр аналітичних інструментів, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, прогнозування розвитку ринку та оцінювання ризиків. Застосування зазначених інструментів забезпечує ідентифікацію сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, що створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [4].

Водночас важливою складовою стратегічного управління є узгодження управлінських рішень із державною політикою розвитку підприємництва та принципами соціальної відповідальності бізнесу. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств та забезпечує їх стабільність у довгостроковій перспективі [5].

Сучасні наукові дослідження також підкреслюють важливість впровадження інноваційних підходів до управління підприємствами. Інноваційні підходи та сучасні управлінські технології забезпечують більш ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства та формують нові можливості його розвитку [6].

Водночас стратегічне управління сприяє формуванню нових напрямів розвитку підприємництва, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та зміцненню їх економічного потенціалу. Стратегічний підхід забезпечує адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища та сприяє досягненню довгострокової ефективності їх діяльності [7].

В умовах воєнного стану значущість стратегічного управління істотно зростає, оскільки забезпечує здатність підприємств оперативно реагувати на кризові виклики та підтримувати безперервність діяльності. Зокрема, воно сприяє диверсифікації постачань, переорієнтації ринків збуту, оптимізації витрат та підвищенню ефективності використання ресурсів. Крім того, стратегічний підхід забезпечує можливість управління ризиками, розроблення сценаріїв розвитку подій та адаптації до змін у бізнес-середовищі. Важливим аспектом є також забезпечення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості підприємства навіть в умовах нестабільності. Таким чином, стратегічне управління слід розглядати як інструмент підвищення резилієнтності підприємств та їх здатності до відновлення у післявоєнний період [8;9].

Висновки. Отже, стратегічне управління є визначальним чинником забезпечення сталого розвитку сучасного бізнесу в Україні. В умовах воєнного стану та високої невизначеності воно еволюціонує до адаптивних і резилієнтних моделей. Інтеграція принципів ESG та підготовка до обов'язкової звітності зі сталого розвитку (згідно з національною Стратегією 2024–2026 рр. та європейськими директивами CSRD/ESRS створюють передумови не лише для підтримання функціонування підприємств, але й для формування їх стійких конкурентних переваг на внутрішньому та міжнародному ринках, що забезпечує довгострокове економічне зростання та повоєнну відбудову.

Список використаних джерел

авченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. №2. С.

Гриценко Л. П., Загорулько Т. В. Стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах сталого розвитку.

Емченко В., Маховський С. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство.

Давидович Т. Удосконалення стратегічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2024. №65. С. 91-97. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-71

Гриценко О. І., Намазова Ю. І. Аналіз сучасних наукових підходів до проблем гендерної політики у системі публічного управління України.

Намазова Ю. І. ESG-менеджмент як інноваційна модель адаптації підприємства до глобальної нестабільності // Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів :

С
д
о
н
и

матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 7 листопада 2025 р.). Ч. 2. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 229–232.

Бичаренко О., Родіна О., Орлова С. Інтеграція ESG-критеріїв у систему стратегічного управління підприємств агробізнесу. Економіка і регіон. 2025. №3(98). С. 147–153. DOI: 10.26906/EiR.2025.3(98).3910.

Білянченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. Вісник Хмельницького національного університету. 2025. №3(1). С. 293–297.

Бірюсь Д. В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2025. №2. С. 45–52.

h
t
t
p
s
:

Драчук Аліна
здобувачка вищої освіти

Науковий керівник: **Валерій Кононенко**, завідувач кафедри, доктор історичних наук, професор
/ Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

а
с
е

МОЛОДІЖНА УЧАСТЬ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі молоді у процесах розвитку територіальних громад, особливо в умовах децентралізації та трансформації системи публічного управління в Україні. У сучасних демократичних суспільствах молодь розглядається не лише як соціальна група, що потребує підтримки, а передусім як активний суб'єкт суспільних змін.

Відповідно до Закону України «Про основні засади молодіжної політики», молодь (молоді особи) – це особи віком від 14 до 35 років включно, які є громадянами України, іноземцями або особами без громадянства, що перебувають на території України на законних підставах [1]. Саме ця соціально-демографічна група характеризується високим потенціалом до інноваційної діяльності, соціальної мобільності та активної участі у процесах розвитку суспільства.

1
2
3
4
5

Відповідно до положень Стратегії державної молодіжної політики до 2030 року, одним із важливих напрямів державної молодіжної політики є ознайомлення молоді з процесами державотворення, діяльністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також популяризація державної служби серед молодих людей [2].

У демократичному українському суспільстві важливими цінностями участі молоді є забезпечення молодим людям доступу до прав людини та громадянина, дотримання принципів рівності й демократії, заохочення активної громадянської позиції, створення умов для розвитку здібностей і талантів, а також підтримка безпеки, здоров'я та загального добробуту молоді[3].

Одним із ключових механізмів реалізації молодіжної участі є діяльність молодіжних консультативно-дорадчих органів, громадських організацій та молодіжних центрів. Такі інституції сприяють представництву інтересів молоді, розвитку лідерських компетентностей та формуванню активної громадянської позиції. Важливим елементом розвитку молодіжної політики також є створення молодіжної інфраструктури – просторів, центрів та платформ для комунікації молоді.

Практичний досвід діяльності у сфері молодіжної політики підтверджує, що ефективне залучення молоді до розвитку громад можливе за умови створення сталих інституцій та платформ для взаємодії. Зокрема, діяльність Вінницького обласного молодіжного центру «Квадрат» спрямована на розвиток молодіжної інфраструктури, неформальної освіти та підтримку молодіжних ініціатив у регіоні.

Важливою ініціативою у цьому напрямі є проєкт «#63КВАДРАТи», який передбачає розвиток мережі молодіжних центрів і просторів у територіальних громадах Вінницької області. З огляду на те, що Вінницька область налічує 63 громади, кожна з них має потенціал створити власний молодіжний простір, який стане платформою для розвитку громадянської активності, реалізації молодіжних ініціатив та формування нових лідерів.

Подібні ініціативи відповідають сучасним підходам до розвитку молодіжної політики, які передбачають децентралізацію молодіжної інфраструктури та перенесення фокусу з централізованих інституцій на розвиток локальних молодіжних середовищ.

Саме на рівні територіальних громад формується так звана «нова екосистема участі», у межах якої молодіжні ради, центри та молодіжні простори виконують не лише консультативну, але й модераційну роль, сприяючи налагодженню ефективної комунікації між органами влади та молоддю [4].

Розвиток молодіжної інфраструктури сприяє не лише формуванню активної громадянської позиції молоді, але й підвищенню рівня соціальної згуртованості громади, створенню умов для неформальної освіти та реалізації соціальних інновацій. Молодіжні центри та простори виступають майданчиками взаємодії, де молоді люди можуть реалізовувати власні ідеї, брати участь у навчальних програмах, волонтерських ініціативах та проєктах розвитку громад.

Отже, молодіжна участь є важливим чинником сталого розвитку територіальних громад. Активне залучення молоді до процесів прийняття рішень сприяє підвищенню ефективності місцевого врядування, розвитку громадянського суспільства та формуванню відповідального покоління громадян. Подальший розвиток молодіжної політики в Україні має бути спрямований на підтримку молодіжних ініціатив, розвиток мережі молодіжних центрів та створення ефективних механізмів партнерства між молоддю, органами влади та громадським сектором.

Список використаних джерел

1. Про основні засади молодіжної політики: Закон України від 27 квітня 2021 року № 1414-IX. *Верховна Рада України*.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>
2. Стратегія державної молодіжної політики до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.06.2021 № 579-р.
Верховна Рада України.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text>

3. Модель участі молоді. *Unicef*. 2019.
4. Абрамова І.О. Еволюція молодіжної політики: соціально-економічні аспекти становлення молоді як суб'єкта суспільного розвитку. *Актуальні проблеми економіки* № 12. Том 2 (282/2), 2024. С.160-168.

Жорник Валентина

головний спеціаліст відділу з питань запобігання та виявлення
корупції виконавчого апарату Харківської обласної ради,
здобувачка вищої освіти
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

**РОЛЬ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ У
ЗАПОБІГАННІ КОРУПЦІЇ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

***Ключові слова:** запобігання корупції, територіальні громади, взаємодія, прозорість, врядування.*

Дослідження присвячене визначенню ролі взаємодії органів влади та громадськості у запобіганні корупції в територіальних громадах в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Проаналізовано вплив сучасних викликів, зокрема збройної агресії проти України та масштабних відбудовчих процесів, на діяльність органів місцевого самоврядування. За таких обставин особливого значення набувають прозорість і підзвітність влади, що потребують активної участі громадськості та розвитку механізмів громадського контролю. Така взаємодія виступає дієвим інструментом мінімізації корупційних ризиків, запобігання зловживанням у розподілі ресурсів і реалізації відновлювальних програм, а також зміцнення довіри до публічних інституцій у контексті європейської інтеграції та відбудови держави.

Метою дослідження є обґрунтування ролі такої взаємодії та визначення ефективних механізмів забезпечення прозорості, підзвітності й громадського контролю у процесах публічного управління та відбудови.

Результати дослідження. У діяльності органів місцевого самоврядування ключового значення набуває практичне впровадження антикорупційних інструментів, зокрема забезпечення відкритості управління, розвиток громадського контролю та залучення громадськості до ухвалення рішень. Це сприяє зміцненню доброчесності в громадах, зниженню корупційних ризиків та підвищує довіру населення до місцевої влади.

Формування сучасної системи запобігання корупції в Україні здійснюється на основі нормативно-правового регулювання, що відповідає міжнародним стандартам доброчесності та належного врядування. Її базовим актом є Закон України «Про запобігання корупції» № 1700-VII від 14 жовтня 2014 року [1], який визначив інституційні та правові засади національної антикорупційної політики. В умовах сучасних глобальних викликів, воєнного стану та процесів післявоєнного відновлення територіальних громад роль громадської участі суттєво зростає, оскільки формування культури доброчесності та впровадження принципу нульової толерантності до корупції в органах місцевого самоврядування є пріоритетними напрямками антикорупційної діяльності.

Важливим елементом реалізації державної антикорупційної політики є розроблення проекту Закону України «Про засади державної антикорупційної політики на 2026–2030 роки» [2], який передбачає впровадження системного та комплексного підходу до запобігання корупції, орієнтованого на забезпечення прозорості, підзвітності та ефективного управління публічними ресурсами. Ми всі добре розуміємо, що розвиток територіальних громад після війни неможливий без чесного та відкритого управління. Кожне рішення, ухвалене доброчесно, зміцнює довіру громадян до влади. Розроблення та впровадження механізмів мінімізації корупційних проявів залишається важливим завданням, яке стоїть перед всіма гілками влади. В умовах воєнного стану суттєво

розширюються сфери публічного управління, пов'язані з відновленням зруйнованої інфраструктури, публічними закупівлями та управлінням значними обсягами міжнародної фінансової допомоги, що об'єктивно підвищує корупційні ризики й потребує удосконалення механізмів превенції, контролю та відповідальності з урахуванням викликів воєнного часу та завдань післявоєнного відновлення територіальних громад [2]. У цьому контексті положення Антикорупційної стратегії акцентують на розвитку громадського контролю, відкритості інформації та залученні громадян до управлінських і відновлювальних процесів як основі прозорості та підзвітності місцевої влади. Активна участь громадянського суспільства у формуванні, реалізації та моніторингу антикорупційних заходів підвищує ефективність політики, зміцнює довіру до публічної влади та сприяє зниженню корупційних ризиків у громадах в умовах війни та післявоєнного відновлення [2].

Позитивні результати підтверджуються міжнародними оцінками: покращення позицій України в Індексі сприйняття корупції [3] свідчить про поступовий розвиток національної антикорупційної системи навіть в умовах воєнного стану. Зростання показників пов'язується зі зміцненням інституційної спроможності антикорупційних органів, підвищенням прозорості та підзвітності влади й активізацією громадського контролю, що підтверджує важливу роль взаємодії влади та громадськості у зниженні корупційних ризиків і зміцненні довіри до публічних інституцій.

Отже, результати дослідження свідчать, що ефективність запобігання корупції в територіальних громадах значною мірою залежить від відкритості влади та реальної участі громадськості в управлінських процесах. Умови воєнного стану та післявоєнної відбудови підсилюють значення такої співпраці, адже розвиток механізмів громадського контролю, прозорості та підзвітності сприяє мінімізації корупційних ризиків і зміцненню демократичних засад врядування в територіальних громадах України.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.
2. Проекту Закону України «Про засади державної антикорупційної політики на 2026–2030 роки». URL: <https://nazk.gov.ua/pdfjs/?file=/wp-content/uploads/Pages/75/4d/754df6977c43d212e7e2e216dbcd0f55b0718cdb17191824f204227aace02997427657.pdf>.
3. Corruption Perceptions Index. Transparency International Ukraine. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/>.

Зінов'єва Анна

здобувачка вищої освіти

Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Ключові слова: соціальна політика, місцеве самоврядування, територіальні громади

Особливості реалізації соціальної політики на місцевому рівні зумовлені поєднанням інституційних, фінансових та соціально-культурних чинників, що визначають спроможність територіальних громад ефективно реагувати на потреби населення. Децентралізація управління соціальною сферою сприяє підвищенню ефективності соціальної підтримки, оскільки органи місцевого самоврядування мають кращі можливості для ідентифікації вразливих груп, оцінювання локальних ризиків та адаптації програм до вимог території. [1, с. 5] Водночас така близькість до отримувачів послуг потребує належного кадрового забезпечення, розвитку різностороннього партнерства та прозорих механізмів ухвалення рішень. [2, с. 97]

Важливою характеристикою місцевої соціальної політики є інтегрованість послуг, що передбачає координацію діяльності соціальних, освітніх, медичних і громадських інституцій. Це дозволяє переходити від фрагментарної допомоги до комплексної підтримки людини або сім'ї, орієнтованої на довгострокові результати. [3, с. 24] Однак ефективність такої інтеграції часто обмежується ресурсною нерівністю громад, різним рівнем управлінської спроможності та залежністю від міжбюджетних розподілів.

Дослідження проблем реалізації соціальної політики на місцевому рівні та розвитку територіальних громад знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних науковців у галузі державного управління, економіки та регіонального розвитку. Значний внесок у дослідження механізмів соціальної політики, децентралізації влади та розвитку місцевого самоврядування зробили такі вчені, як Мальська М. П., Романюк С. А., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф., Сторонянська І. З., Мельник М. І., Шульц С.Л., Семів Л. К., та інші. У їхніх наукових працях розглядаються теоретико-методологічні засади формування соціальної політики, механізми децентралізації влади, а також особливості соціально-економічного розвитку територій у контексті функціонування місцевого самоврядування.

Метою даної роботи є аналіз особливостей реалізації соціальної політики на місцевому рівні, визначення основних механізмів її здійснення, а також виявлення проблем і перспектив удосконалення соціальної політики в умовах децентралізації.

Реалізація соціальної політики на місцевому рівні здійснюється через систему органів місцевого самоврядування, структурні підрозділи соціального захисту населення, центри надання адміністративних послуг, а також через взаємодію з громадськими організаціями та іншими суб'єктами соціальної сфери. [4] Основними напрямками такої політики є забезпечення соціального захисту населення, підтримка малозабезпечених сімей, підтримка внутрішньо-переміщених осіб, допомога людям похилого віку та особам з інвалідністю,

розвиток системи соціальних послуг, а також сприяння соціальній інтеграції різних груп населення. [5, с. 87]

Невід’ємним аспектом реалізації соціальної політики на місцевому рівні є фінансове забезпечення відповідних програм та заходів. Фінансування соціальної сфери здійснюється за рахунок коштів місцевих бюджетів, державних субвенцій та інших джерел, зокрема міжнародної допомоги. В той же час, фінансова спроможність територіальних громад значною мірою висвітлює можливості надання якісних соціальних послуг. Недостатність фінансових ресурсів часто обмежує реалізацію місцевих соціальних програм, що негативно впливає на рівень соціального забезпечення населення та його мобільності.

Крім фінансового аспекту, важливу роль відіграє кадровий потенціал соціальної сфери. Ефективність надання соціальних послуг залежить від професійної підготовки працівників, їхньої компетентності та здатності застосовувати сучасні підходи до соціальної роботи. Під час військового стану орієнтація в наданні соціальних послуг ускладнена, тож працівники відповідних органів повинні володіти стресостійкістю та базовими правилами безпеки задля своєї безпеки та безпеки відвідувачів. У зв’язку з цим актуальним є питання підвищення кваліфікації фахівців, розвитку системи професійної освіти та впровадження нових методів соціальної підтримки населення. Важливо забезпечити працівників тренінгами з безпеки, новітніх технологій та регулярним аудитом колективу з метою обговорення всіх недоліків та зауважень. Підтримка здорового психологічного клімату відображає злагоджену роботу та швидкість надання послуг.

Великої особливості у реалізації соціальної політики на місцевому рівні набуває активна участь громадян, місцевих мешканців та інститутів громадянського суспільства у формуванні та реалізації соціальних програм. Залучення громадськості до обговорення соціальних ініціатив, визначення пріоритетів розвитку громади та оцінювання якості соціальних послуг сприяє підвищенню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування та

зміцненню довіри між владою і населенням. Такий підхід дозволяє враховувати реальні потреби мешканців громади, забезпечувати більш ефективне використання ресурсів та формувати партнерські відносини між владою, громадськими організаціями та іншими соціальними інституціями.

В ході опису можна засвідчити, що ефективна реалізація соціальної політики на місцевому рівні потребує комплексного підходу, який включає стратегічне планування розвитку громад, активне залучення громадян до процесу ухвалення рішень, а також розвиток партнерства між органами влади, громадськими організаціями, закордонними та українськими волонтерськими фондами і бізнесом. Необхідним є також використання сучасних управлінських інструментів, спрямованих на підвищення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування та ефективності використання бюджетних коштів. Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у вирішенні соціальних проблем, оскільки мають можливість безпосередньо взаємодіяти з громадянами та враховувати специфіку конкретної території.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що підвищення ефективності соціальної політики на місцевому рівні потребує вдосконалення механізмів управління соціальною сферою, зміцнення фінансової спроможності територіальних громад, розвитку кадрового потенціалу та розширення співпраці між різними суб'єктами соціальної політики. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню доступності та якості соціальних послуг, а також забезпеченню сталого соціального розвитку територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Романюк С. А. Децентралізація : теорія та практика застосування : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 304 с.
2. Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень. Київ, 2017. 115 с.

3. Сторонянська І. З., Мельник М. І. Соціально-економічний розвиток територіальних громад Центральної України в умовах децентралізації. Львів : НАН України, 2019. 104 с.
4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97>
5. Шульц С. Л., Мальська М. П., Семів Л. К. Розвиток соціальної сфери територіальних громад в умовах адміністративно-фінансової децентралізації. Львів : НАН України, 2018. 140 с.

Ільєва Ангеліна
здобувачка вищої освіти
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЇ ВЛАДИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Ключові слова: цифровізація, місцеве самоврядування, комунікація влади, електронні послуги, цифрова трансформація.

Актуальність дослідження. Сучасний розвиток публічного управління відбувається в умовах становлення цифрового суспільства, що суттєво трансформує взаємодію між владою та громадянами. Цифровізація виступає ключовим механізмом удосконалення управлінської комунікації, забезпечуючи підвищення прозорості, оперативності та якості надання публічних послуг. Її ефективність залежить від рівня організації комунікативних зв'язків і розвитку інклюзивної цифрової інфраструктури.

Як зазначають дослідники, «цифрове суспільство – це соціальна формація, у якій ключову роль відіграють цифрові технології, що визначають характер соціальних взаємодій, управлінських процесів та інформаційного обміну» [5]. У

таких умовах цифровізація стає не лише технологічним процесом, а й стратегічним напрямом модернізації місцевого самоврядування.

Мета дослідження є обґрунтування ролі цифровізації як механізму реалізації комунікації влади на місцевому рівні.

Результати дослідження. У наукових працях В. Куйбіди, О. Карпенка та В. Наместніка цифровізація розглядається як системний процес інтеграції цифрових технологій у різні сфери функціонування держави та суспільства з метою їх якісного вдосконалення [4, с. 6]. У сфері публічного управління цей процес передбачає перехід від традиційних управлінських моделей до цифрового формату взаємодії, що забезпечує більш ефективний обмін інформацією між владою та громадянами.

Комунікація органів місцевого самоврядування з громадою є важливою умовою забезпечення відкритості та підзвітності влади. У науковій літературі підкреслюється, що комунікаційна політика держави є системою стратегічно спланованих заходів, спрямованих на організацію ефективної взаємодії між органами влади та громадськістю [6, с. 236]. На місцевому рівні така взаємодія має особливе значення, оскільки саме органи місцевого самоврядування забезпечують безпосередній контакт із територіальною громадою та реагують на її потреби.

Серед ключових інструментів цифровізації комунікації на місцевому рівні виокремлюють офіційні веб-портали територіальних громад, електронні петиції, консультації з громадськістю, системи електронного документообігу та спеціалізовані інформаційні системи. У наукових дослідженнях зазначається, що інформаційна система забезпечує збір, зберігання, обробку та передачу інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень [3].

У сфері місцевого самоврядування такі системи, зокрема офіційні веб-портали громад, виступають важливим інструментом комунікації між владою та

населенням, забезпечуючи доступ до нормативних актів, рішень місцевих рад, бюджетної інформації, електронних сервісів та механізмів зворотного зв'язку.

Прикладом практичної реалізації цифровізації є програмний комплекс «Інтегрована інформаційна система “Соціальна громада”», до якого приєдналися понад тисячу територіальних громад [1]. Система забезпечує електронне подання звернень, отримання соціальних послуг та підвищує оперативність управлінських рішень.

Важливим інструментом оцінювання цифровізації на місцевому рівні є Індекс цифрової трансформації територіальних громад України, презентований у 2024 році Міністерством цифрової трансформації України. Він забезпечує комплексну оцінку цифрової спроможності громад, охоплюючи розвиток цифрової інфраструктури, електронних послуг, цифрових компетентностей і трансформацію органів місцевого самоврядування. Індекс виконує аналітичну функцію, дозволяючи визначити ефективність цифрової взаємодії влади з населенням та рівень доступності електронних сервісів, формуючи інтегральний показник цифрового розвитку громади [2].

Висновки. Цифровізація на місцевому рівні виступає стратегічним механізмом підвищення відкритості, прозорості та ефективності органів місцевого самоврядування. Вона сприяє розвитку електронної участі громадян, оптимізації адміністративних процесів і формуванню нової моделі комунікації між владою та громадою, що базується на принципах доступності, підзвітності та технологічної інтегрованості.

Список використаних джерел

1. Більше тисячі територіальних громад приєдналися до Програмного комплексу «Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада». URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/bilshe-tisyachi> (дата звернення: 27.02.2026)
2. Індекс цифрової трансформації громад України URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files> (дата звернення: 25.02.2026)

3. Климчук О. В. Інформаційні системи і технології в управлінні. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 160 с.
4. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісн. НАДУ. Серія «Державне управління». 2018. № 1. С. 5-11. URL: <http://academy.gov.ua/infpol/pages/dop/2/files> (дата звернення: 25.02.2026)
5. Хаустова М. Г. Державна політика в умовах цифровізації суспільства. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». 2022. № 2. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261881/258267> (дата звернення: 28.02.2026)
6. Шегина Л. Комунікаційна політика країн Європейського Союзу: корисний досвід для України. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2024. № 31.

Казімеж Вацьковські

доктор економічних наук, професор кафедри інформатичних систем
Варшавського технологічного університету «Варшавська політехніка», Польща,

Лариса Гордієнко

кандидат економічних наук, доцент кафедри державного управління,
публічного адміністрування та економічної політики
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця, Україна

ЦИФРОВИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД : ДОСВІД ПОЛЬЩІ

Ключові слова : досвід, розвиток, громада, Польща.

В наш час інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), як технології загального призначення, пронизують усі аспекти соціально-економічного життя, в тому числі територіальне управління громадами. Вважається, що сучасні технології, які охоплюють різні сфери життєдіяльності людей (економіку,

охорону здоров'я, освіту, публічне управління тощо) сприяють підвищенню ефективності, економії часу та ресурсів, а також покращенню якості життя громадян.

Україна, яка однією з цілей обрала вступ до Європейського Союзу, має певні досягнення в застосуванні цифрових технологій в сфері публічного управління, особливо на загальнодержавному рівні. В той же час спостерігається нерівномірний цифровий розвиток територіальних громад, особливо під час повномасштабної агресії росії. Тому європейський досвід, в тому числі Польщі, щодо застосування цифрових технологій в сферу публічного управління є особливо актуальним для України.

Метою цієї праці є виявлення та аналіз досвіду Польщі щодо цифрового розвитку публічного сектору, в тому числі територіальних громад, в сучасних умовах з подальшим розповсюдженням його з урахуванням українських реалій.

За даними, які наведені в [1], поляки позитивно сприймають цифровізацію послуг публічних адміністрацій. Так, у червні 2023 року 69% респондентів позитивно оцінили можливість вирішення офіційних питань онлайн, також відзначивши покращення порівняно з попередніми роками. Найпопулярнішими он-лайн послугами серед поляків стали податкові декларації через портал e-Urząd Skarbowy та додаток mObywatel, що свідчить про прийняття поляками цифрових рішень.

У Польщі є багато прикладів успішної цифрової трансформації публічних послуг, серед яких можна виділити такі:

електронна платформа публічних адміністративних послуг (ePUAP) – центральна точка доступу до різноманітних електронних послуг, що пропонуються публічною адміністрацією, наприклад, подання заяв, отримання сертифікатів або листування з офісами;

центральний реєстр транспортних засобів та водіїв (CEPiK) – IT-система, що дозволяє перевіряти дані про транспортні засоби та водіїв, а також вести електронне ведення окремих питань, пов'язаних з реєстрацією транспортних засобів.

Позитивним прикладом цифрового розвитку територіальних громад можна вважати досвід Лодзького воєводства. Відповідно територіальному плану трансформації Лодзького воєводства (грудень, 2024 рік) [2] однією з цілей визначено обмін даними та управління ними, що передбачає необхідність стандартизації та створення відкритих баз даних щодо потенціалу відновлюваної енергетики, класів ґрунтів, питання оцифрування місцевих планів просторового розвитку, а також необхідність накопичення енергії та модернізації енергосистеми.

Іншим прикладом є досвід Вроцлавського воєводства. Згідно стратегічного плану на 2021 – 2027 рр. [3] ключовими цілями серед інших є впровадження сучасних цифрових рішень для системи зв'язку, що поєднують сучасні інформаційно-комунікаційні технології, а також транспортну інфраструктуру та транспортні засоби. Серед операційних цілей заплановано підвищення доступності та якості електронних державних послуг шляхом забезпечення мешканцям легкого доступу до сучасних ІТ-рішень, що сприятиме електронному обробленню справ, легшому доступу до публічної інформації, оптимізації потоку інформації та розвитку цифрової комунікації.

Отже електронний обмін публічними даними є важливим елементом розвитку цифрових послуг. Зусилля щодо оцифрування державних ресурсів покращать комунікацію між державними установами та мешканцями.

Таким чином досвід Польщі щодо цифрового розвитку територіальних громад може бути корисним для України, особливо під час післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Raport „Cyfrowe osiągnięcia i wyzwania. Cyfryzacja administracji publicznej, w tym skarbowej, środowiska pracy i płatności w oczach Polaków w 2023 r.” – kluczowe wnioski [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://infin.gov.pl/aktualnosci/raport-cyfrowe-osiagniecia-i-wyzwania-cyfryzacja-administracji-publicznej-w-tym-skarbowej-srodowiska-pracy-i-platnosci-w-oczach->

[polakow-w-2023-r-kluczowe-wnioski/](https://ec.europa.eu/sources/just-transition-fund).

2. Plan działania: Rozwój OZE na obszarze transformacji JTP Groundwork, Grudzień 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://ec.europa.eu › sources › just-transition-fund](https://ec.europa.eu/sources/just-transition-fund).

3. Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych na lata 2021–2027[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://funduszeuodolnoslaskie.pl>.

Людмила Казнадзей
здобувачка вищої освіти

Оксана Лазор
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Ключові слова: міське самоврядування, воєнний стан, військові адміністрації, територіальна громада, публічне управління.

Актуальність теми дослідження. Повномасштабне вторгнення російської федерації 24 лютого 2022 року та введення воєнного стану докорінно змінили умови функціонування публічної самоврядної влади в Україні. Органи місцевого самоврядування опинилися у ситуації, де терміново потрібно було вирішувати безпекові, гуманітарні та соціально-економічні проблеми, оскільки від їхньої ефективності залежало життєзабезпечення мешканців територіальних громад та обороноздатність країни. В умовах постійної загрози, руйнувань та масового переміщення населення органи місцевого самоврядування змушені адаптувати методи роботи, що потребують наукового осмислення для вироблення ефективних моделей управління в екстремальних умовах.

Мета дослідження: аналіз особливостей функціонування місцевого самоврядування в Україні в період дії правового режиму воєнного стану.

Кабінет Міністрів України 12.06.2020 р. прийняв 24 розпорядження про визначення адміністративних центрів та затвердження територій 1469 територіальних громад, зокрема 31 на непідконтрольній території Донецької та Луганської областей.

У результаті дослідження встановлено, що місцеве самоврядування в Україні не ліквідовано: конституційний принцип його самостійності відповідно до ст. 140 зберігається [3]. Згідно зі ст. 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [6], повноваження місцевих рад та їх посадових осіб не припиняються, крім випадків окупації чи активних бойових дій, де тимчасово утворюються військові адміністрації, що перебирають на себе функції органів місцевого самоврядування.

Залежно від безпекової ситуації визначено три моделі організації влади: у тилових громадах – звичайний режим з посиленою безпековою складовою; у прифронтових – створення військових адміністрацій; на деокупованих територіях – поступове відновлення рад за підтримки військових адміністрацій.

Це зумовило розширення функціоналу посадовців органів місцевого самоврядування. Економічна функція – підтримка бізнесу, релокація підприємств, коригування бюджетів (видатки на оборону зросли до 20-30% [2]).

Гуманітарна функція – прийняття ВПО (понад 4,9 млн. осіб), розподіл допомоги, створення місць проживання відповідно до Закону України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» [5].

Безпекова функція передбачає організацію добровольчих формувань, сприяння ЗСУ, облаштування укриттів. Так, у Хмельницькій територіальній громаді затверджено Програму грантової підтримки інноваційних проєктів для підвищення обороноздатності України на 2026-2027 роки [6], загальний обсяг фінансування якої становить 32 млн. грн. з бюджету громади. У документі сфокусовано три основні напрямки: розроблення та вдосконалення програмного забезпечення; виготовлення спорядження і спеціального обладнання;

розроблення електронних компонентів, приладів та механізмів для підвищення ефективності бойових дій.

Однією з животрепетних проблем – відсутність доступу до якісної води близько 8,5 млн. українців. У цій частині важливим є фінансування проєктів розвитку територіальних громад, що реалізується в рамках Програми відновлення України III спільно з Європейським інвестиційним банком відповідно до умов загальної угоди на суму 100 млн. євро. Надання коштів громадам на безповоротній основі відбувається через субвенцію з держбюджету, внаслідок перерозподілу яких Кабінетом Міністрів України погоджено фінансування додаткових 11 проєктів з відновлення водопостачання і водовідведення та 4 проєктів відновлення закладів охорони здоров'я в 9 регіонах України [4].

Крім того, голови громад виконують потужну комунікаційну функцію, взаємодіючи з населенням, волонтерами, різними суб'єктами владних повноважень. Для реалізації нових функцій активізовано цифровізацію: дистанційні сесії рад, спрощені процедури прийняття рішень, використання "Дії" для надання послуг.

Активну консультативно-методичну допомогу органам місцевого самоврядування та їх посадовим особам надають Національне агентство України з питань державної служби, громадські організації у сфері місцевого самоврядування, Асоціація міст України та ін.

Водночас виявлено системні проблеми: нормативно-правова невизначеність щодо розмежування повноважень з військовими адміністраціями; недостатнє фінансування делегованих повноважень, особливо щодо соціального захисту ВПО [1]; кадровий дефіцит через мобілізацію та виснаження; ускладнення громадського контролю.

В Україні, де налічується понад 28 тис. сіл і селищ, питання застосування ефективних інструментів розвитку, тим більше в умовах воєнного стану, є надзвичайно актуальним. Значною мірою використання цих інструментів залежить від управлінських компетентностей посадових осіб органів місцевого

самоврядування в 631 сільській, у 429 селищних та в 409 міських територіальних громадах. Певною інновацією, на думку фахівців [4], для підтримки місцевих ініціатив та вирішення проблем може бути адаптована методологія LEADER – підхід, за якого громада-регіон (10-150 тис. мешканців) самостійно визначають питання розвитку, об'єднуючись навколо спільно виробленої стратегії.

Отже, місцеве самоврядування України демонструє достатній рівень стійкості, взявши на себе безпекові, гуманітарні та оборонні функції. Виявлені проблеми потребують вирішення для розробки засад післявоєнного відновлення. Основними тенденціями мають бути посилення координації з військовими адміністраціями, цифровізація та активізація співпраці з громадянським суспільством.

Список використаних джерел

1. Бориславська О. М. Місцеве самоврядування в Україні: теорія та практика : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 400 с.
2. Бюджети громад в умовах війни: аналітичний звіт / Київський міжнародний інститут соціології. Київ : KMIC, 2023. 56 с.
3. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
4. Портал Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua>
5. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 р. № 1706-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
6. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

Кирилюк Микола
здобувач вищої освіти

Науковий керівник: **Намазова Юлія**, доктор філософії з публічного управління та адміністрування, ст. викладач кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ключові слова: спроможність територіальних громад, стійкість, децентралізація, воєнний стан, місцеве самоврядування.

У сучасних умовах глобальних викликів, зокрема триваючої російської збройної агресії проти України, особливого значення набуває проблема забезпечення ефективного функціонування територіальних громад як первинних суб'єктів місцевого самоврядування. Повномасштабна збройна агресія РФ стала фактором перевірки ефективності реформи децентралізації. У цьому контексті спроможність територіальних громад перестала бути суто економічним чи адміністративним показником, перетворившись на одну з основ національної безпеки та стійкості держави.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю наукового переосмислення механізмів функціонування територіальних громад в умовах глобальних викликів.

Метою дослідження є обґрунтування спроможності територіальних громад як чинника їхньої стійкості в умовах воєнного стану.

У роботі обґрунтовано взаємозв'язок спроможності і стійкості територіальних громад.

Практичне застосування результатів може бути використане при оновленні підходів до оцінки спроможності територіальних громад з урахуванням воєнних викликів.

Питання спроможності територіальних громад розглядається широким колом дослідників, зокрема В. Куйбіда, І. Грищенко, І. Гринчишина, які визначають спроможність як ключову передумову ефективного функціонування територіальних громад та їх розвитку.

Спроможна територіальна громада — це територіальні громади сіл, селищ і міст, які в результаті добровільного об'єднання здатні забезпечувати належний рівень надання публічних послуг, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та рівня розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці [1, с.1].

Поняття стійкості у публічному управлінні розглядається як здатність системи протистояти кризам та адаптуватися до змін. У законодавстві поняття «стійкість» знайшло своє закріплення в Стратегії національної безпеки України як «здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стає функціонування» [2, с.2].

У перші місяці повномасштабного російського вторгнення спостерігався високий рівень здатності громад до самоорганізації. За короткий час в умовах воєнного стану проявилася адаптивність територіальних громад, що посприяло збереженню керованості процесами на місцевому рівні.

Доведено, що спроможність територіальної громади є першоосновою та матеріальним підґрунтям для формування її стійкості. Критерії, які визначають спроможність безпосередньо трансформуються у відповідні складові стійкості.

Згідно з Методикою формування спроможних територіальних громад, критеріями оцінки рівня спроможності є: чисельність населення, що постійно проживає на території; площа території; індекс податкоспроможності бюджету; частка місцевих податків та зборів у доходах бюджету [1, с.2].

Спроможність ТГ в умовах воєнного стану — це її здатність до накопичення та раціонального використання наявних ресурсів, а також виявлення та задіяння їх резервів, з метою задоволення поточних потреб, потреб внутрішньо переміщених осіб, розвитку території і військової логістики [3, с. 225].

З позиції забезпечення стійкості в умовах воєнного стану кожен із критеріїв спроможності набув нового змісту, спрямованого на забезпечення фронту та підтримки тилу.

У результаті дослідження обґрунтовано взаємозв'язок критеріїв спроможності з забезпеченням стійкості. Встановлено, що спроможність

територіальних громад виступає чинником їхньої стійкості. Наявність достатніх фінансових ресурсів, розвиненої інфраструктури, людського потенціалу та інших критеріїв спроможності забезпечує здатність громади реагувати на виклики війни. Таким чином, можна зробити загальний висновок, що спроможність є передумовою стійкості, а стійкість є проявом реалізованої спроможності в умовах кризових ситуацій.

Список використаних джерел

1. Методика формування спроможних територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text>
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/2020. Дата оновлення: 07.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>
3. Павлович-Сенета Я. П. Адміністративно-правові передумови для економічного розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах воєнного стану // Аналітично-порівняльне правознавство. 2022. № 2. С. 222–226. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.02.42>

Климчук Олександр

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ЕНЕРГОСПОЖИВАННЯ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Ключові слова: енергоспоживання, менеджмент, стратегічне управління, відновлювані джерела енергії, сталий розвиток, післявоєнне відновлення

Глобальні енергетичні виклики обумовлюють першочерговість вирішення питань раціонального енергоспоживання та ефективного управління паливно-енергетичними ресурсами, що набуває стратегічного значення для розвитку цивілізованих держав світу. Особливо актуальною ця проблематика постає для України в умовах повномасштабної війни та майбутнього післявоєнного відновлення, що супроводжується значними втратами енергетичної інфраструктури, необхідністю модернізації енергетичного сектору та забезпечення енергетичної безпеки національної економіки.

Стратегічне управління енергоспоживанням країни дозволяє підвищити рівень енергоефективності, оптимізувати витрати на енергозабезпечення, а також сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг. У контексті післявоєнної відбудови нашої держави питання ефективного управління енергоспоживанням стає одним із ключових чинників забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Відновлення економіки потребуватиме значних обсягів енергетичних ресурсів, що актуалізує необхідність формування нових стратегічних підходів до їх використання. Йдеться не лише про відновлення пошкоджених енергетичних потужностей, але й про створення сучасної, енергоефективної та екологічно орієнтованої системи енергоспоживання, яка відповідатиме принципам сталого розвитку.

Саме тому метою дослідження є формування стратегічних аспектів управління енергоспоживанням у контексті забезпечення сталого розвитку та обґрунтування ефективних управлінських підходів до оптимізації використання енергетичних ресурсів у процесі післявоєнного відновлення України, зокрема шляхом інтеграції принципів енергоефективності, розвитку відновлюваної енергетики та впровадження інноваційних інструментів енергетичного менеджменту в систему стратегічного управління державою.

Основним стратегічним орієнтиром ХХІ ст. та головною передумовою нормального функціонування всіх сфер світової економіки є процес забезпечення сталого енергопостачання [1]. У сучасних умовах розвитку світової економіки питання ефективного управління енергоспоживанням набуває стратегічного значення для забезпечення економічної стабільності та сталого розвитку держав. Особливої актуальності ця проблема набуває для України у контексті післявоєнного відновлення, оскільки значна частина енергетичної інфраструктури зазнала руйнувань, а економіка потребує модернізації на засадах енергоефективності та інноваційності [2]. У зв'язку з цим формування стратегічних підходів до управління енергоспоживанням є важливим напрямом підвищення ефективності функціонування організацій та забезпечення довгострокового розвитку національної економіки.

Формуючи національну стратегію повоєнного відновлення України із врахуванням європейського “зеленого” курсу, доцільно виокремити такі пріоритетні напрями розвитку енергетичної незалежності: стимулювання споживання відновлюваних джерел енергії, зокрема біологічних видів палива; диверсифікація джерел постачання паливно-енергетичних ресурсів; посилення використання конвенційної електроенергетики; модернізація системи комунального енергопостачання; децентралізація в енергозабезпеченні [3, 4].

Стабільний рівень забезпеченості різними видами енергетичних ресурсів можливий тільки за умов проведення структурного, ефективного реформування українського паливно-енергетичного сектору (зокрема здійснення диверсифікації, як одного із ключових інструментів ефективних реформ, а також розвиваючи власний ринок біологічних видів палива) [5, 6]. При цьому, для України у період післявоєнного відновлення особливо важливим є формування нової моделі енергоспоживання, яка ґрунтуватиметься на принципах енергоефективності, використання відновлюваних джерел енергії, цифровізації енергетичних систем та впровадження інноваційних управлінських підходів у сфері енергетичного менеджменту. Це сприятиме підвищенню стійкості

національної економіки, зміцненню енергетичної незалежності держави та створенню передумов для довгострокового сталого розвитку.

Вагомим інструментом стратегічного управління енергоспоживанням є застосування систем енергетичного менеджменту, які передбачають систематичний моніторинг, аналіз та оптимізацію процесів використання паливно-енергетичних ресурсів. Реалізація таких систем на практиці включає проведення енергетичного аудиту, визначення основних джерел енергетичних втрат, розроблення програм підвищення енергоефективності та контроль за виконанням відповідних заходів. Впровадження систем енергетичного менеджменту дозволяє національній економіці значно зменшити витрати на енергозабезпечення та підвищити ефективність використання ресурсів.

Пріоритетним напрямом стратегічного управління енергоспоживанням є використання відновлюваної енергетики, що дозволяє підвищити енергетичну незалежність держави та сформувати сучасну децентралізовану енергетичну систему, яка відповідає європейським стандартам. У процесі післявоєнного відновлення країни стратегічне управління енергоспоживанням має бути спрямоване на модернізацію енергетичної інфраструктури, впровадження енергоефективних технологій та розвиток локальних систем генерації енергії.

Окрему роль у формуванні ефективної системи управління енергоспоживанням відіграє державна політика у сфері енергоефективності. Державна підтримка у вигляді програм стимулювання використання енергоефективних технологій, фінансових інструментів підтримки інноваційних проєктів та розвитку відновлюваної енергетики створює сприятливі умови для генерування стратегічних енергетичних рішень на різних рівнях.

Таким чином, стратегічні аспекти управління енергоспоживанням у контексті сталого розвитку передбачають комплексний підхід до використання енергетичних ресурсів, що поєднує економічні, управлінські та технологічні інструменти. Реалізація таких підходів є важливою передумовою забезпечення ефективного післявоєнного відновлення України, підвищення

конкурентоспроможності організацій, зміцнення енергетичної безпеки держави та формування сучасної енергоефективної економіки.

Список використаних джерел

1. Драчук Ю. З., Яворська М. К., Зеркаль А. В. Аспекти розвитку нової енергетичної стратегії в Україні: європейський досвід використання розподіленої генерації. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1 (71). С. 36–46. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1\(71\)-36-46](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1(71)-36-46).
2. Самборська О.Ю., Климчук О.В. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. *Інноваційна економіка*. 2023. №3 (95). С. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.3.8>.
3. Klymchuk O., Khodakivska O., Kireytseva O., Podolska O., Mushenyk I. Prospects of biodiesel production: the place and role of Ukraine in the context of implementation of the eu green course. *Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P)*. 2022. Vol. 13. № 3. P. 225–240. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1990>.
4. Войтович Л., Федик М. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-112>.
5. Климчук О.В. Специфіка формування та механізми регулювання ринку біопалива. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. Вип. № 2. С. 13–21.
6. Микитин О. Стратегічні проблеми диверсифікування в енергетичному секторі економіки України та перспективи їх вирішення в умовах євроінтегрування. 2021. *Економіка та суспільство*. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-1>.

Консевич Юлія

здобувачка вищої освіти

Чернищук Наталія
доцент кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ

Ключові слова: економічна стійкість, територіальні громади, війна.

Актуальність. Сучасні глобальні виклики, зокрема повномасштабна війна в Україні, суттєво впливають на функціонування територіальних громад, які є базовою ланкою системи місцевого самоврядування. Військові дії спричинили руйнування критичної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, скорочення виробництва та зниження рівня зайнятості населення. Значна кількість підприємств була змушена припинити діяльність або переміститися в інші регіони, що негативно вплинуло на наповнення місцевих бюджетів. Крім того, внутрішня міграція населення, зокрема переміщення значної кількості внутрішньо переміщених осіб, створює додаткове навантаження на соціальну та економічну інфраструктуру громад. У таких умовах забезпечення економічної стійкості територіальних громад стає ключовим завданням державної політики та місцевого управління.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю пошуку ефективних механізмів адаптації громад до кризових умов, збереження їх економічного потенціалу та формування передумов для подальшого сталого розвитку навіть у період воєнних загроз.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі факторів економічної стійкості територіальних громад в умовах війни, визначенні ключових викликів та обґрунтуванні ефективних напрямів її забезпечення.

Результати дослідження. Економічна стійкість територіальних громад в умовах війни є складною багатокомпонентною категорією, що характеризує здатність локальних економічних систем протистояти кризовим явищам, адаптуватися до змін та відновлюватись після негативних впливів.

Встановлено, що одним із ключових факторів економічної стійкості є диверсифікація економіки громади. Громади, економіка яких не залежить від одного виду діяльності або одного великого підприємства, мають вищий рівень адаптивності до кризових умов. У воєнний період це дозволяє зменшити ризики втрати основних джерел доходів.

Важливим фактором є також ефективне управління фінансовими ресурсами. Умови воєнного стану потребують від органів місцевого самоврядування раціонального використання бюджетних коштів, оптимізації витрат та визначення пріоритетних напрямів фінансування. Особливого значення набуває фінансування критичної інфраструктури, соціальних послуг та заходів безпеки.

Значну роль в забезпеченні економічної стійкості відіграє підтримка малого та середнього бізнесу. В багатьох громадах впроваджуються програми пільгового кредитування, податкових стимулів, консультативної підтримки підприємців. Це сприяє збереженню робочих місць та активізації економічної діяльності.

Суттєвим фактором є також залучення міжнародної фінансової та технічної допомоги. Громади активно співпрацюють з міжнародними організаціями та донорами, що дозволяє реалізовувати проекти з відновлення інфраструктури, підтримки бізнесу та соціального розвитку.

Не менш важливою є цифровізація управлінських процесів. Використання сучасних інформаційних технологій забезпечує прозорість управління, підвищує ефективність прийняття рішень та сприяє кращій взаємодії між владою та громадянами. В умовах війни цифрові інструменти стають необхідною умовою безперервності управління.

Аналіз наукових праць свідчить, що сучасні дослідники, зокрема М. В. Чернишук, наголошують на необхідності посилення інституційної спроможності громад, розвитку стратегічного планування та впровадження інноваційних підходів до управління [1–3].

Висновки. Таким чином, економічна стійкість територіальних громад в умовах війни є визначальним фактором їх здатності забезпечувати належний рівень життєдіяльності населення та підтримувати процеси розвитку. Вона формується під впливом комплексу факторів, серед яких ключовими є ефективне управління ресурсами, підтримка підприємництва, диверсифікація економіки та залучення зовнішньої допомоги.

Встановлено, що найстійкішими є ті громади, які здатні швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інноваційні рішення та ефективно використовувати наявні ресурси. Перспективи подальших досліджень полягають у більш детальному аналізі практичних кейсів українських громад, які демонструють успішні моделі забезпечення економічної стійкості в умовах війни.

Список використаних джерел

1. Чернищук Н. В. Економічний розвиток територіальних громад в умовах децентралізації // *Наукові записки ВДПУ*. - 2021. - № 2. - С. 45-52.
2. Чернищук Н. В. Вплив сучасних викликів на функціонування місцевого самоврядування // *Публічне управління та регіональний розвиток*. - 2022. - № 3. - С. 112-118.
3. Чернищук Н. В. Роль територіальних громад у забезпеченні сталого розвитку України // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. - 2023. - № 1. - С. 67-73.
4. Міністерство розвитку громад та територій України. Аналітичний звіт щодо розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану. - Київ, 2023. - 78 с.

Кульчицька Анастасія
здобувачка вищої освіти

Науковий керівник: **Кушко Ігор**, доктор філософії, старший викладач
кафедри публічне управління та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ПІДГОТОВКА УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ НОВОГО ПОКОЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАД

Актуальність теми. В умовах динамічних глобальних трансформацій, децентралізації та цифровізації, традиційні підходи до муніципального менеджменту поступово втрачають свою ефективність. Актуальність підготовки управлінців нового покоління зумовлена необхідністю переходу від моделі «адміністрування ресурсів» до моделі «розвитку людського капіталу та мережевого партнерства¹».

Сталий розвиток територій вимагає від лідерів громад вміння балансувати між економічним зростанням, соціальною інклюзією та екологічною безпекою. Брак кваліфікованих кадрів, здатних мислити категоріями майбутнього та працювати в умовах невизначеності, є одним із головних бар'єрів на шляху до успішної реалізації реформ.

Метою статті є розкриття концептуальних засад та практичних механізмів підготовки управлінських кадрів нового типу, здатних забезпечити сталий розвиток та швидке повоєнне відновлення територіальних громад через впровадження інструментів мережевої взаємодії.

Виклад основного матеріалу. Сучасна система управління громадою вимагає від керівника ролі не «директора території», а модератора суспільних процесів. Процес підготовки таких кадрів має базуватися на міждисциплінарному підході, що поєднує знання з економіки, права, соціології, психології та екологічного менеджменту [1]. Управлінець нового покоління повинен не лише розв'язувати поточні комунальні проблеми, а й бачити візію розвитку громади на 10-20 років вперед, враховуючи глобальні тренди, такі як кліматичні зміни та енергоперехід.

¹Мережеве партнерство – це форма співпраці, що базується на об'єднанні ресурсів, знань та зусиль між кількома незалежними учасниками (компаніями, організаціями) для досягнення спільних цілей, розширення ринків або інновацій.

Одним із центральних елементів сталого розвитку є економічна самодостатність. Сьогодні критично важливим вектором роботи для кожної громади стає відбудова економіки після війни. Це вимагає від управлінців не просто відновлення зруйнованої інфраструктури, а впровадження принципу «build back better» (відбудувати краще, ніж було). Підготовка кадрів має включати глибоке вивчення інструментів залучення інвестицій, фандрейзингу, роботи з міжнародними донорськими фондами та державно-приватного партнерства. Громада повинна навчитися конкурувати за таланти та капітал, створюючи сприятливе середовище для бізнесу та стимулюючи релоковані підприємства. Проте економічний розвиток не може бути самоціллю; він має супроводжуватися збереженням природних ресурсів та соціальною згуртованістю. Саме тому сучасні освітні програми для лідерів громад мають акцентувати увагу на концепції «зеленої економіки» та циркулярного виробництва [2].

Мережева взаємодія виступає новим виміром ефективного самоврядування. Традиційні вертикальні ієрархії в управлінні стають надто неповороткими для сучасного темпу життя. Натомість мережевий підхід передбачає створення горизонтальних альянсів. Це можуть бути міжмуніципальні угоди про співробітництво для вирішення спільних проблем (утилізація відходів або розвиток транспортної інфраструктури). Підготовка управлінців має розвивати навички фасилітації та медіації, адже вміння домовлятися з сусідніми громадами або конфліктуючими групами інтересів усередині громади стає критично важливим.

Цифрова грамотність та управління даними також є невід'ємною частиною професійного профілю. Управлінець нового покоління повинен вміти використовувати геоінформаційні системи, цифрові платформи для електронної демократії та інструменти автоматизації управлінських процесів. Це дозволяє зробити управління прозорим, підзвітним і, що найголовніше, об'єктивним, базуючи рішення на реальних показниках, а не на інтуїції чи політичній доцільності.

Критичного значення набуває трансформація ціннісних орієнтирів апарату управління. Нове покоління управлінців має сповідувати цінності сервіс-орієнтованості. Громада – це клієнт, а орган місцевого самоврядування – сервісний центр, що надає якісні послуги. Це вимагає високого рівня емоційного інтелекту, здатності до емпатії та відкритості до комунікації. Публічні консультації, партисипативне бюджетування та залучення молоді до прийняття рішень мають стати звичною практикою, а не формальністю.

Окрему увагу слід приділити системі безперервного навчання (lifelong learning). Динаміка змін у законодавстві та технологіях настільки висока, що одноразової вищої освіти недостатньо. Необхідно впроваджувати модульні програми, стажування в успішних громадах (як вітчизняних, так і закордонних), а також створювати майданчики для обміну досвідом. Менторство та коучинг з боку досвідчених мерів-реформаторів можуть стати потужним стимулом для молодих лідерів, які щойно прийшли в управління.

Мережева взаємодія також проявляється у співпраці з науковим середовищем. Управлінські кадри повинні навчитися замовляти аналітичні дослідження у вишів, залучати експертів до розробки стратегій розвитку та використовувати наукові інновації для розв'язання місцевих проблем. Це створює міцний зв'язок між теорією та практикою, забезпечуючи наукове обґрунтування управлінських рішень [1].

Зрештою, підготовка кадрів нового покоління – це питання національної безпеки та стійкості. Громади, які мають сильних лідерів, здатні швидше адаптуватися до криз, будь то економічна рецесія, пандемія чи наслідки воєнних дій. Саме новій генерації муніципальних менеджерів доведеться взяти на себе відповідальність за комплексне відновлення локальних економік: від перезапуску місцевих виробництв до забезпечення економічної реінтеграції ветеранів та внутрішньо переміщених осіб. Здатність до самоорганізації та побудови стійких мереж підтримки робить систему місцевого самоврядування життєздатною та ефективною [3].

Підбиваючи підсумки, можна констатувати, що успіх децентралізації та майбутнє українських громад безпосередньо залежать від формування управлінців нового покоління, чия професійна компетентність виходить за межі класичного адміністрування та охоплює навички стратегічного планування, економічної аналітики, дипломатії та цифрового менеджменту для досягнення конкретних вимірюваних результатів в умовах повоєнної відбудови.

Список використаних джерел

1. Губенко В. Підготовка управлінських кадрів через практики: синергія освіти, громади і держави в кризових умовах. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 12. С. 63–71. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-63-71>.
2. Іванісов О. В., Ачкасова О. В. Проблеми та перспективи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/35770/1/5607-Текст%20статті-5520-1-10-20250325.pdf> (дата звернення: 17.03.2026).
3. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз професійного розвитку персоналу підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. Вип. 12. С. 118–129. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13>. (дата звернення: 14.03.2025)

Куриц Вероніка

здобувачка вищої освіти

Дзевелюк Марина

кандидат юридичних наук, доцент,

доцент кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету

імені Михайла Коцюбинського

НАДЗВИЧАЙНІ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ РЕЖИМИ В УКРАЇНІ: ПРАВОВА ПРИРОДА ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Ключові слова: надзвичайні адміністративно-правові режими, воєнний стан, надзвичайний стан, функціонування сучасної держави.

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку України характеризується наявністю складних безпекових викликів, пов'язаних із збройною агресією,

природними катаклізмами та іншими кризовими явищами, що зумовлює необхідність ефективного правового регулювання діяльності держави в умовах надзвичайних ситуацій. Особливого значення набувають надзвичайні адміністративно-правові режими як інструмент забезпечення національної безпеки та публічного порядку. Водночас їх запровадження пов'язане з можливістю тимчасового обмеження прав і свобод людини, що вимагає чіткого дотримання принципів законності та верховенства права [3, ст. 34].

Надзвичайні адміністративно-правові режими є особливими правовими режимами, що запроваджуються у разі виникнення загроз державній безпеці або життю населення та передбачають встановлення спеціального порядку діяльності органів державної влади і громадян [4, ст. 16]. Їх правова природа полягає у поєднанні імперативного методу правового регулювання із розширенням повноважень суб'єктів владних повноважень, що дозволяє оперативню адаптувати державний апарат до кризових умов.

Правовою основою запровадження таких режимів є Конституція України, яка допускає можливість обмеження прав і свобод людини і громадянина в умовах воєнного або надзвичайного стану, а також спеціальні закони [3, ст.60]. Важливо зазначити, що Конституція визначає перелік прав, які не можуть бути обмежені навіть в умовах надзвичайних режимів — зокрема, право на життя, гідність та заборону тортур, — що свідчить про пріоритетність захисту людської гідності та базових свобод. Цей підхід узгоджується з міжнародними стандартами, такими як Європейська конвенція з прав людини, де обмеження прав допускаються лише за умов наявності правової підстави та суспільної необхідності [6 ст.15].

Воєнний стан визначається як особливий правовий режим, що вводиться у разі збройної агресії або загрози нападу на державу і передбачає надання додаткових повноважень органам державної влади та військовому командуванню [2, ст. 12]. Окрім цього, можуть застосовуватися інформаційні обмеження, посилення охорони стратегічних об'єктів та регулювання діяльності засобів масової інформації з метою недопущення дестабілізації суспільства.

Практика запровадження воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року демонструє його ефективність у координації оборони, але також підкреслює виклики, пов'язані з тривалістю режиму та його впливом на економіку.

Надзвичайний стан запроваджується у разі виникнення надзвичайних ситуацій техногенного або природного характеру чи спроб насильницької зміни конституційного ладу, наприклад, під час масштабних техногенних аварій чи повеней. Його метою є нормалізація обстановки та відновлення правопорядку [1, ст. 4]. При цьому він має більш обмежений характер порівняно з воєнним станом, не передбачаючи широкого залучення військових формувань та спрямований переважно на локалізацію кризових явищ у межах конкретної території. Така специфіка дозволяє уникнути надмірної мілітаризації, фокусуючись на цивільному реагуванні через ДСНС чи місцеві органи.

Важливою ознакою надзвичайних адміністративно-правових режимів є встановлення спеціального порядку реалізації прав і свобод людини, де обмеження повинні бути обґрунтованими, пропорційними та тимчасовими, що відповідає як національному законодавству, так і міжнародним стандартам [4 ст.24]. Особливого значення набуває принцип верховенства права, який вимагає, щоб будь-які обмеження здійснювалися виключно на підставі закону та підлягали ефективному контролю. Порушення цих принципів може призвести до ерозії довіри суспільства до влади, тому регулярний моніторинг є критичним.

Окрему роль відіграє механізм контролю за реалізацією надзвичайних режимів, який включає парламентський контроль (через звіти Кабміну до ВРУ), судовий нагляд та діяльність Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, що забезпечує дотримання прав громадян [5, ст. 5].

Крім того, ефективність надзвичайних адміністративно-правових режимів значною мірою залежить від рівня координації між органами державної влади, місцевого самоврядування та правоохоронними структурами. Взаємодія цих суб'єктів, наприклад, через єдині центри управління кризами, дозволяє оперативно реагувати на загрози та мінімізувати негативні наслідки для суспільства, включаючи економічні втрати та соціальну напругу.

Отже, надзвичайні адміністративно-правові режими є важливим елементом системи забезпечення національної безпеки України, слугуючи інструментом оперативного реагування на кризові виклики, від збройної агресії до техногенних катастроф. Їх правові засади, закріплені в Конституції України та спеціальному законодавстві, чітко окреслюють порядок запровадження, реалізації та припинення, поєднуючи імперативні повноваження влади з гарантіями захисту прав людини. Ефективність функціонування таких режимів значною мірою залежить від дотримання принципів верховенства права, законності, пропорційності та тимчасовості обмежень, а також від наявності багатоступеневого контролю — парламентського, судового та омбудсменського. [5, с. 5]

Зрештою, надзвичайні адміністративно-правові режими, повинні бути застосовані з повагою до прав людини та залишатись запорукою стійкості держави в умовах невизначеності, підтверджуючи пріоритет національної безпеки без жертви демократичними цінностями.

Список використаних джерел

- про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 15.03.2026)
- про правовий режим надзвичайного стану: Закон України від 16 березня 2000 р. № 1550-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14#Text> (дата звернення: 15.03.2026)
3. Конституція України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 15.03.2026)
 4. Безкровний Ю.А. Правові засади запровадження та реалізації надзвичайних адміністративно-правових режимів в Україні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. С.139-142.
 5. Адміністративне право України: підручник за заг. ред. О. В. Кузьменко, В. Г. Чорної. Київ: Юрінком Інтер, 2025. 700 с.
 6. Європейська конвенція з прав людини https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text

Кушко Ігор
 доктор філософії, старший викладач
 кафедри публічного управління та менеджменту
 Вінницького державного педагогічного університету
 імені Михайла Коцюбинського

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ: ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Актуальність теми. У сучасних реаліях повномасштабної війни цифрова трансформація муніципального сектору перетворилася з елемента технологічного прогресу на фундаментальну умову виживання та життєздатності територіальних громад. Постійні загрози фізичного знищення адміністративних будівель, міграційні кризи та необхідність оперативного реагування на надзвичайні ситуації зробили традиційні паперові методи управління неефективними та небезпечними. Актуальність теми зумовлена тим, що цифрові інструменти стали єдиним каналом зв'язку між місцевою владою та громадянами в умовах окупації, активних бойових дій або масового переміщення населення.

Головна метою статті є аналіз функціональних особливостей цифрової екосистеми муніципального управління, яка забезпечує стійкість громад та безперервне надання критичних послуг мешканцям в умовах воєнних загроз і обмеженого фізичного доступу до органів влади.

Виклад основного матеріалу. Процес впровадження цифрових змін у муніципалітетах під час війни характеризується переходом від стратегічного планування до впровадження «швидких рішень», що базуються на реальних потребах безпеки та гуманітарного реагування. Цей досвід можна розділити на кілька ключових архітектурних та функціональних рівнів, кожен з яких відіграє критичну роль у забезпеченні стійкості громади:

— одним із ключових етапів став масовий перехід муніципальних реєстрів на хмарні платформи. Це дозволило органам місцевого самоврядування

зберегти доступ до баз даних навіть у разі захоплення або руйнування серверних приміщень, забезпечуючи легітимність надання послуг у дистанційному режимі;

— муніципалітети активно впроваджують шеринг цифрових документів, що дозволяє ЦНАПам працювати швидше та безпаперово. Особливо важливим став сервіс «Відновлення», де місцеві комісії використовують цифрові інструменти для верифікації пошкоджень майна, що значно пришвидшує процес виплат компенсацій постраждалим мешканцям;

— досвід таких міст, як Київ («Київ Цифровий»), Львів чи Хмельницький, продемонстрував ефективність використання міських застосунків для сповіщень про повітряні тривоги, мапування найближчих укриттів та пунктів незламності. Це дозволило перетворити сервісні платформи на повноцінні системи оперативного інформування та порятунку життів;

— завдяки впровадженню електронних черг та онлайн-запису до лікарів вдалося мінімізувати скупчення людей, що є критичним для безпеки. В освітній сфері муніципалітети забезпечили функціонування єдиних платформ для дистанційного навчання та зарахування дітей до шкіл, що дозволило зберегти зв'язок з учнями, які були змушені виїхати за кордон;

— окремим блоком слід виділити досвід боротьби з блекаутами та кібератаками. Муніципалітети навчилися будувати автономну цифрову інфраструктуру, використовуючи термінали Starlink для забезпечення інтернетом критичних вузлів управління та ЦНАПів (сьогодні ними оснащені понад 90% вузлових ЦНАПів). Одночасно з цим, постійні атаки на сайти міських рад змусили громади інвестувати в кіберзахист, впроваджувати двофакторну автентифікацію для співробітників та проводити регулярні аудити вразливостей.

Для розуміння трансформації варто порівняти традиційний та воєнні цифрові формати.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз моделей надання муніципальних послуг

Параметр	До 2022 року	Під час війни
Місце надання	Переважно фізичний візит до установи	Дистанційно (смартфон/планшет)
Формат документів	Паперові копії, мокрі печатки	Цифрові документи, QR-шеринг, ЕЦП

Зберігання даних	Локальні сервери, паперові архіви	Хмарні сховища
Комунікація	Офіційні листи, оголошення на дошках	Чат-боти, push-сповіщення, Telegram
Швидкість послуги	Від 3 до 30 робочих днів	Миттєво або до 24 годин
Прозорість	Складна для перевірки	Публічні дашборди, блокчейн-реєстри

Отже, досвід впровадження цифрових муніципальних послуг в умовах війни продемонстрував, що Україна обрала правильний вектор розвитку «держави у смартфоні», який став справжнім щитом у кризових обставинах. Муніципалітети довели, що цифрова трансформація є невід’ємною частиною національної безпеки. У майбутньому цей досвід стане основою для масштабної цифрової відбудови, де кожен новий інфраструктурний об’єкт матиме свій «цифровий двійник», а управління громадою здійснюватиметься на основі аналізу великих даних.

Список використаних джерел

1. Демиденко В. Цифрова трансформація та амбідекстерність муніципальної влади: міжнародні тренди та національні особливості. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2025. № 1(29). С. 67–76.
2. Бондарчук Н. В., Сімонов С. В. Цифрова трансформація органів місцевого самоврядування як інструмент сталого розвитку. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2025. № 4. С. 60–65.
3. Калініченко Л. Л., Лисогор Д. Я., Бобко О. А. Цифрова трансформація в контексті концепції smart city: виклики та перспективи на прикладі міста Харкова. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 91. С. 35–47.

Лавриненко Кристина

здобувач вищої освіти

Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Менеджмент публічних установ як самостійна галузь управлінської науки і практики формується на перетині теорії державного управління, загального менеджменту та публічного адміністрування. Його специфіка визначається публічно-правовою природою організацій, орієнтованістю на суспільний інтерес і необхідністю дотримання демократичних стандартів управлінської діяльності.

Еволюція концептуальних засад публічного менеджменту охоплює три ключові парадигми. Класична веберіанська модель бюрократії забезпечувала передбачуваність і законність управлінських дій через ієрархію, спеціалізацію та суворе дотримання правових приписів. Концепція Нового публічного менеджменту (New Public Management) запровадила у публічний сектор ринкові механізми, конкурентність і результативність як основні критерії ефективності. Сучасна парадигма Нового публічного врядування (New Public Governance) акцентує на горизонтальній координації, мережевій взаємодії держави з інститутами громадянського суспільства та спільному виробництві публічних цінностей.

Публічні установи як суб'єкти системи публічної влади охоплюють органи державної влади, органи місцевого самоврядування, державні підприємства та установи, що виконують публічні функції. Їх інституційне різноманіття відображає складність публічно-владних відносин. Ключовими функціями публічних установ є нормотворча, виконавська, сервісна та контрольна, реалізація яких визначає якість публічного управління в цілому.

Методологічну основу дослідження менеджменту публічних установ становить синтез системного, інституційного, ситуаційного, процесного та компаративного підходів. Системний підхід розглядає публічну установу як цілісну відкриту систему у взаємодії із зовнішнім середовищем. Інституційний підхід виявляє вплив формальних і неформальних норм на управлінську

поведінку. Компаративний підхід забезпечує ідентифікацію успішних зарубіжних практик, придатних для адаптації в національному контексті.

Принципи менеджменту публічних установ утворюють нормативну основу для формування ефективного і відповідального публічного управління. До ключових із них належать: законність – здійснення управлінських дій виключно в межах правових повноважень; прозорість і відкритість – забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність установ; підзвітність і відповідальність – обов'язок посадових осіб звітувати за результати діяльності; результативність і ефективність – досягнення суспільно значущих результатів при раціональному використанні ресурсів; орієнтованість на громадянина – формування послуг і рішень виходячи з потреб суспільства.

Особливої актуальності набуває проблема децентралізації влади як чинника трансформації інституційної архітектури публічних установ. Реформа децентралізації в Україні суттєво розширила компетенції територіальних громад, що потребує якісно нових підходів до організації менеджменту на місцевому рівні та підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Таким чином, теоретико-методологічні засади менеджменту публічних установ є синтезом різних наукових традицій, кожна з яких розкриває окремі аспекти складного феномену публічного управління. Комплексне розуміння цих засад є необхідною передумовою для розробки обґрунтованих стратегій підвищення ефективності публічних установ у системі сучасної публічної влади.

Список використаних джерел

1. Hoogewoning F. et al. Introduction to Public Administration. The Hague: Eleven International Publishing, 2016. 312 p.
2. Osborne S. P. The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London: Routledge, 2010. 392 p.
3. Телешун С. О., Рейтерович І. В. Публічне управління та адміністрування. Київ: НАДУ, 2020. 286 с.
4. Якимчук А. Ю. Теорія та практика публічного управління. Рівне: НУВГП, 2022. 240 с.

Лавриненко Кристина
здобувач вищої освіти
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Сучасний стан менеджменту публічних установ в Україні характеризується суперечливими тенденціями. Реформа децентралізації, розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та цифровізація публічних сервісів через платформу «Дія» засвідчили значний прогрес у підвищенні якості публічного управління. Водночас зберігаються системні проблеми у сфері результативності, стратегічного планування та доброчесності, що потребують комплексного вирішення. Умови воєнного стану 2022–2025 рр. додатково ускладнили управлінське середовище, каталізуючи водночас низку модернізаційних процесів.

Цифровізація є ключовим напрямом удосконалення менеджменту публічних установ. Електронне урядування, управління на основі даних (data-driven governance) та автоматизація адміністративних процесів із застосуванням штучного інтелекту трансформують як зовнішні (сервісні), так і внутрішні (процесні) аспекти публічного управління. Ефективна цифрова трансформація потребує поєднання технологічних рішень із організаційними змінами і розвитком цифрових компетентностей публічних службовців. Критичним є також забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних в умовах розширення цифрової інфраструктури публічного сектору.

Управління якістю публічних послуг передбачає запровадження комплексу взаємопов'язаних механізмів. Стандартизація послуг через адміністративні регламенти встановлює мінімальні вимоги до змісту та строків

надання послуг. Застосування міжнародних стандартів ISO 9001 і моделі загального оцінювання функціонування CAF забезпечує методологічну основу для самооцінювання та безперервного вдосконалення. Систематичний моніторинг задоволеності громадян і бенчмаркінг кращих практик формують інформаційну базу для обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення якості послуг.

Розвиток кадрового потенціалу публічних установ є фундаментальною умовою ефективного публічного менеджменту. Система управління талантами у публічному секторі охоплює конкурентну систему залучення, утримання та розвитку кадрів. Безперервний професійний розвиток публічних службовців має орієнтуватися на формування компетентностей аналітичного мислення, цифрової грамотності, проектного управління та лідерства. Оцінювання результативності службовців і пов'язана з ним система кар'єрного просування і матеріального стимулювання забезпечують мотиваційний механізм підвищення ефективності управлінської праці.

Стратегічне планування і управління за результатами є ключовими інструментами підвищення ефективності публічних установ. Формування стратегічного бачення, визначення вимірюваних цілей і розробка систем показників виконання (KPI) дозволяють забезпечити орієнтацію управлінських процесів на досягнення конкретних суспільних результатів. Програмно-цільове бюджетування пов'язує виділення публічних ресурсів із досягненням програмних цілей, посилюючи підзвітність за результати. Ризик-орієнтоване управління підвищує надійність реалізації стратегічних планів в умовах невизначеності.

Партисипативне управління і залучення громадян до прийняття публічних рішень є важливим механізмом підвищення легітимності і якості менеджменту публічних установ. Розвиток інструментів публічних консультацій, громадських рад, електронних петицій і партиципаторного бюджетування розширює можливості для врахування потреб та пріоритетів різних суспільних груп у діяльності органів влади.

Отже, удосконалення менеджменту публічних установ у сучасних умовах потребує реалізації комплексу взаємопов'язаних напрямів: цифровізації управлінських процесів, підвищення якості публічних послуг, розвитку кадрового потенціалу, впровадження стратегічного планування та управління за результатами, а також розширення участі громадян у публічному управлінні. Інтеграція цих напрямів у цілісну стратегію розвитку публічних установ є необхідною умовою для підвищення ефективності публічної влади і якості її взаємодії із суспільством.

Список використаних джерел

1. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press, 2017. 374 p.
2. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: схвалена розпорядженням КМУ від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
3. Матвієнко А. С. Цифровізація публічного управління в Україні: стан і перспективи. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2023. № 35. С. 12–18.
4. Дегтяр А. О., Войтович Р. В. Реформування системи публічного управління в умовах децентралізації. Харків: Магістр, 2021. 198 с.

Лавриненко Єлизавета

здобувачка вищої освіти

Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Ключові слова: цифровізація, електронні адміністративні послуги, публічне управління, електронне урядування, платформа «Дія»

У контексті євроінтеграційного курсу України та активного розвитку цифрової держави питання трансформації системи надання адміністративних

послуг набуває особливої актуальності. Розширення доступу громадян до якісних державних послуг безпосередньо впливає на рівень довіри до державних інституцій та загальну ефективність державного управління. Впровадження інформаційних технологій у сферу адміністративних послуг стає не просто технічним оновленням, а значним кроком до переосмислення відносин між державою та суспільством.

Питання електронного урядування та цифровізації державних послуг досліджується в працях таких науковців, як Н. Гончарук, Н. Орлова, І. Сопілко, та інших. Однак динаміка змін у сфері електронного урядування, спричинена, зокрема, воєнним часом та масштабним розвитком платформи «Дія», потребує постійного актуального аналізу.

Метою роботи є вивчення основних тенденцій цифровізації адміністративних послуг в Україні та визначення перспектив їх подальшого вдосконалення.

Адміністративна послуга — це результат здійснення суб'єктом адміністративних послуг повноважень за запитом фізичної або юридичної особи, спрямованих на набуття, зміну або припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону [5]. У сучасному суспільстві доступність, прозорість та зручність таких послуг стають ключовими критеріями їх якості. Водночас, розвиток цифрових платформ дозволяє надавати інтегровані послуги, коли одна система об'єднує різні види послуг, забезпечує електронний документообіг та скорочує час, витрачений на обробку запитів.

Аналіз сучасного стану дозволяє виділити кілька важливих тенденцій. По-перше, активний розвиток платформи «Дія» продемонстрував реальний попит на цифрові послуги серед населення. Портал об'єднав значну частину державних послуг та значно скоротив час і витрати на отримання документів. Водночас рівень цифрової грамотності значної частини населення залишається недостатнім для повноцінного використання таких можливостей, що створює нерівність у доступі до послуг [2].

По-друге, незважаючи на загальний прогрес у цифровізації, значна частина

адміністративних послуг досі не переведена в електронний формат або реалізується лише формально – без реального зменшення бюрократичного навантаження на заявника. Це проявляється у збереженні великої кількості необхідних документів, чергах, тривалих процедурах та обов'язковій фізичній присутності, що значно ускладнює доступ до послуг для певних категорій населення, зокрема людей з інвалідністю, людей похилого віку та мешканців віддалених районів. Така ситуація створює нерівність у доступі до державних послуг та знижує загальну ефективність роботи адміністративних органів. Водночас вона підкреслює необхідність впровадження комплексних підходів, що поєднують цифровізацію, організаційні зміни та підвищення рівня цифрової грамотності населення.

По-третє, існує значний дисбаланс у системі центрів надання адміністративних послуг між регіонами. У великих містах існує розгалужена мережа ЦНАП із сучасним технічним обладнанням та високим рівнем кваліфікації персоналу, що дозволяє ефективно обслуговувати громадян [4, с. 62]. Водночас, у сільській місцевості та малих містах рівень надання послуг залишається значно нижчим: відсутнє належне технічне забезпечення, обмежена кількість спеціалістів, а доступ до Інтернету та цифрових послуг часто є проблематичним.

По-четверте, в умовах воєнного стану особливо загострилася проблема дистанційного надання послуг вимушено переміщеним особам, які не мають доступу до документів, звичного місця реєстрації або можливості фізично відвідати державний орган [3, с. 204]. Це призводить до труднощів в отриманні соціальних, пенсійних, освітніх та інших послуг і вимагає оперативного впровадження технологічно гнучких рішень, що дозволяють безперебійний доступ до державних послуг за будь-яких умов. Зокрема, це стимулює розвиток електронних платформ, інтеграцію державних реєстрів та використання мобільних додатків, що забезпечують надання послуг дистанційно, з мінімальною участю заявника [1, с. 17].

Вищезазначені виклики дозволяють сформулювати такі пріоритетні

напрямки вдосконалення:

розширення переліку послуг, доступних онлайн, зокрема у сферах соціального захисту, земельних відносин та підприємництва, що зменшить навантаження на ЦНАП та скоротить час очікування;

розвиток цифрової інфраструктури у сільській місцевості та підвищення цифрової грамотності населення, особливо людей похилого віку, через доступні навчальні програми;

стандартизація якості адміністративних послуг по всій країні, запровадження єдиних вимог до термінів, переліку документів та порядку обслуговування;

розробка проактивного підходу до надання послуг, тобто ситуацій, коли держава самостійно ініціює надання послуг без необхідності подання заявником окремої заяви [6, с. 87].

Таким чином, цифровізація адміністративних послуг є одним із ключових векторів модернізації державного управління в Україні. Ефективне впровадження електронних послуг вимагає комплексного підходу, що охоплює технологічну, організаційну та освітню складові. Системні зміни у цій сфері можуть суттєво покращити якість взаємодії між державою та громадянами та зміцнити довіру суспільства до державних інституцій.

Список використаних джерел

1. Гончарук Н., Прудиус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. Аспекти публічного управління. 2022. Т. 10. № 5. С. 16–24.
2. Дія: офіційний портал державних послуг. URL: <https://diia.gov.ua>.
3. Кіпішинова О., Сметаніна Л. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 3 (84). С. 202–205.
4. Орлова Н. С., Мохова Ю. Л. Електронна готовність органів публічної влади в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 1. С. 61–66.

5. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI.

Н 6. Сопілко І. М., Крутась В. О. Автоматизація і цифровізація процесів з
 у питань управління персоналом на державній службі. Юридичний вісник. 2022.
 Р Вип. 1 (62). С. 85-90.
 Е

R

L

I

N

K

Лавриненко Єлизавета
 здобувачка вищої освіти
 Харківського національного економічного університету
 імені Семена Кузнеця

"

h

t

t

ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГРОМАДЯН ЯК СКЛADOBA РЕФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

P

s

у

/

к

л

д

к

о

п

та

р

д

д

в

и

я

к

о

у

а

/

/

Ключові слова: адміністративні послуги, якість обслуговування, публічне управління, ЦНАП, задоволеність громадян.

Реформування системи адміністративних послуг залишається однією з ключових складових трансформації державного управління в Україні. На тлі курсу на європейську інтеграцію та зростання вимог громадян до якості державних послуг виникає потреба переосмислити підходи до організації роботи органів, що надають адміністративні послуги. Зосередження уваги на потребах людини, а не на внутрішніх бюрократичних процедурах, є запорукою ефективної та сервісно-орієнтованої держави.

Питання якості адміністративних послуг та задоволеності громадян досліджується в наукових працях В. Тимощука, Т. Дорошенка, та інших вітчизняних науковців. Водночас практика впровадження реформ у цій сфері виявляє низку суперечностей між заявленими стандартами та реальним рівнем обслуговування населення.

Метою цього дослідження є аналіз основних проблем якості адміністративних послуг та визначення напрямків їх подолання з урахуванням потреб та очікувань громадян.

Якість адміністративних послуг охоплює кілька вимірів: своєчасність надання, чіткість вимог до заявника, ввічливість та компетентність персоналу, зручність розташування та графіка роботи органу, а також загальний результат для отримувача послуги. Задоволеність громадян є одним з основних показників ефективності діяльності органів державної влади та безпосередньо пов'язана з рівнем довіри до держави [1, с. 15].

Аналіз поточної ситуації дозволяє виявити кілька системних проблем у сфері якості адміністративних послуг. По-перше, незважаючи на активний розвиток мережі ЦНАП, деякі центри продовжують стикатися з проблемами тривалого часу очікування, недостатньої кількості адміністраторів, ненормованого або обмеженого робочого часу [2]. Це особливо помітно в малих містах та територіальних громадах, де центр надання адміністративних послуг може працювати лише кілька днів на тиждень або мати скорочений робочий час. Така організація роботи ускладнює доступ громадян до послуг, створює черги та знижує рівень задоволеності населення діяльністю органів державної влади. Крім того, перевантаження персоналом негативно впливає на якість обслуговування та швидкість розгляду заяв.

По-друге, якість адміністративних послуг значною мірою залежить від професійної підготовки, досвіду та мотивації персоналу, який безпосередньо взаємодіє з громадянами. Низький рівень оплати праці державних службовців у сфері надання адміністративних послуг, відсутність ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання, обмежені можливості для підвищення кваліфікації негативно впливають на зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності. Як наслідок, це може призвести до формального підходу до виконання службових обов'язків та зниження рівня сервісної орієнтації [5, с. 117].

По-третє, зворотний зв'язок між громадянами та органами влади в системі надання адміністративних послуг залишається недостатньо розвиненим. У багатьох випадках механізми оцінки якості послуг або взагалі не впроваджені, або мають формальний характер і не забезпечують реального впливу на

управлінські рішення. Результати опитувань, скарг чи звернень громадян рідко використовуються для коригування процесів надання послуг, що знижує ефективність управління та не сприяє підвищенню довіри громадськості до органів влади.

По-четверте, комунікація з отримувачами адміністративних послуг часто залишається незадовільною. Інформація щодо переліку необхідних документів, термінів надання послуг та процедур подання заявок може бути суперечливою, важкодоступною або викладеною складною юридичною мовою, незрозумілою для пересічних громадян. Це призводить до повторних візитів, помилок у поданні документів та необґрунтованих відмов у наданні послуг, що негативно впливає на загальне сприйняття якості роботи державних установ [4, с. 42].

Для подолання цих проблем доцільно впровадити такі заходи:

запровадити обов'язкову регулярну оцінку задоволеності громадян якістю адміністративних послуг з подальшим оприлюдненням результатів та прийняттям управлінських рішень на їх основі;

розробити та впровадити єдині стандарти обслуговування для всіх ЦНАП, включаючи вимоги до часу очікування, форм комунікації та кваліфікації персоналу;

посилити увагу до навчання та розвитку адміністраторів з акцентом на культуру обслуговування, комунікативні навички та вміння працювати з різними категоріями отримувачів послуг, зокрема з людьми похилого віку та людьми з особливими потребами;

спростити інформаційні матеріали та навігацію в ЦНАП та на офіційних веб-сайтах державних органів, переходячи від юридичного формулювання вимог до зрозумілої мови, орієнтованої на конкретні життєві ситуації людини [3, с. 229].

Таким чином, покращення якості обслуговування громадян є не лише технічним завданням, а стратегічним пріоритетом у контексті побудови сервісно-орієнтованої держави. Систематична робота з удосконалення стандартів надання послуг, підвищення кваліфікації персоналу та налагодження ефективного зворотного зв'язку може суттєво змінити сприйняття державних інституцій

суспільством та підвищити ефективність державного управління загалом.

Список використаних джерел

1. Дорошенко Т. В. Публічне адміністрування в системі надання адміністративних послуг: теорія і практика. Київ: НАДУ, 2021. 200 с
2. Звіт про результати моніторингу якості надання адміністративних послуг. Міністерство цифрової трансформації України. 2023. URL:
3. Камардіна Ю. В. Основні проблеми та напрямки вдосконалення організаційно-правового механізму надання адміністративних послуг. Правові засади організації та здійснення публічної влади: зб. тез IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Хмельницький, 2-6 березня 2021 р. Хмельницький, 2021. С. 226-230.
4. Сєдов Г. Ю. Розвиток механізмів трансформації системи надання адміністративних послуг в умовах цифровізації. Публічне урядування. №1 (34). 2023. С. 41–48.
5. Сурай І. Тенденції щодо надання публічних адміністративних послуг в Україні. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. № 8. 2024. С. 116–125.

Лазор Оксана

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту,

Лазор Олег

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

АКТИВІЗАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЗАПОРУКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Ключові слова: інструменти е-комунікації, петиції, е-консультації, громадський бюджет, шкільний громадський бюджет, територіальна громада, розвиток.

Актуальність. У період війни та кризових явищ інструменти е-комунікації стають ефективними засобами взаємодії влади та громади як запорука сталого її розвитку. У цьому аспекті важливим є прийняття закону про народовладдя у громадах [4], спрямований на активізацію громадян у прийнятті рішень органами місцевого самоврядування та приведення чинного законодавства відповідно до положень Рекомендацій Ради Європи.

Мета: дослідження використання інструментів е-комунікації органами місцевого самоврядування та мешканцями територіальних громад у контексті їх сталого розвитку.

Результати. Інструменти електронної комунікації (далі – е-комунікації) в громадах – це цифрові механізми взаємодії місцевої влади, жителів територіальної громади та інших стейкхолдерів, спрямовані на активізацію участі громадян у процесі прийняття рішень щодо формування та реалізації місцевої політики її розвитку. Серед інструментів е-комунікації можна виокремити як такі, що реалізуються винятково через безпосередню взаємодію влади та громадськості у форматі публічних заходів, так і в онлайн-форматі з використанням ІКТ.

У комунікаційній моделі, окрім суб'єктів взаємодії, самої інформації, способів кодування та декодування інформації, важливе місце займають канали комунікації, які об'єднують використання декількох е-інструментів. Створення цифрової платформи е-DEM [1] у 2018 р. сприяло активізації участі громадян у комунікаційному процесі. Ефективність та доступність цієї платформи підтверджують на сьогодні 1,9 млн. активних користувачів та 660 органів місцевого самоврядування.

В Україні за період 2017-2025 рр. із 1 469 територіальних громад: найбільшу кількість, майже третину, становлять ті, які запроваджують е-консультації (456 од.; 31 %), дещо менше (433 од.; 29,5 %), які впроваджують

петиції та значно менше громад, які реалізують громадський бюджет (далі – ГБ) (296 од; 20,1 %) та шкільний ГБ (далі – ШГБ) (40 од; 0,03 %). Однак, проведений аналіз засвідчує, що у жодному з регіонів не спостерігається 100 % активності територіальних громад.

На платформі E-DEM зафіксовані також різні інструменти е-комунікації, які використовуються органами місцевого самоврядування. Від часу запуску платформи: подано 27 259 місцевих петицій, проведено близько 4 459 консультацій, підтримано 8 469 проектів ГБ та 1 866 ШГБ, вирішено більше 320 тис. питань громади [2]. Аналіз динаміки використання інструментів е-комунікації органами місцевого самоврядування засвідчує наявність домінантних інструментів.

Із 63 громад Вінниччини на платформі зареєстровано 43 територіальні громади, тобто третина – не зареєстровані. Навіть з уже зареєстрованих громад третина (14 од.) не використовує е-комунікації, підтверджуючи свою пасивність.

Лідерами у використанні інструментів е-комунікації безумовно є Вінницька територіальна громада. До активних можна зарахувати Жмеринську, Крижопільську, Стрижавську, Хмільницьку та Якушинецьку громади.

За застосуванням конкретного виду інструмента е-комунікацій можна також виокремити певних лідерів. Якщо Вінницька територіальна громада має пріоритетність у використанні цілого діапазону інструментів, то за кількістю петицій варто відзначити Жмеринську та Хмільницьку, за консультаціями – до вказаних долучається Стрижавська, за ГБ – пальму першості утримує Вінницька та Ладизинська, за ШГБ – Вінницька та Якушинецька громади.

Аналіз динаміки використання *петицій* органами місцевого самоврядування Вінницької області впродовж 2017-2025 рр. вказав на максимальну його величину (337) у 2019 р. Упродовж останніх років російсько-української війни намітилась тенденція різкого зниження як кількості використання цього інструмента майже в чотири рази, так і самої кількості зібраних підписів. Проте, позитивна тенденція проявилась стосовно кількості

органів місцевого самоврядування як учасників цього процесу: від 4 (2017 р.) до 12 (2025 р.).

Сфери місцевих петицій до органів місцевого самоврядування Вінницької області різноманітні, окремі з них зберігають свою динаміку впродовж тривалого часу. Так, якщо у 2017 р. серед пріоритетних сфер місцевих петицій до органів місцевого самоврядування були благоустрій міста та будівництво (41,9 %), транспорт та дороги (37,7 %), хоча, обидві мають тенденцію до зниження в 1,5-2 рази, то у 2024 р. і дотепер – домінантною є категорія «інші» (35,8 %).

Е-консультації також використовується органами влади Вінницької області. За кількісним виміром використання цього інструменту Вінниччина займає третє місце (360), після Полтавської (769) та Дніпропетровської (695) областей. Економлячи ресурси, е-консультації допомагають різним категоріям громадян активніше долучатись до життя спільноти, беручи участь в управлінському процесі та впливати на рішення влади.

Аналіз динаміки ініціатив у Вінницькій області засвідчив започаткування органами місцевого самоврядування використання е-консультацій у 2019 р., проте, швидких темпів застосування так і не набули дотепер. Опитування, як інструмент е-комунікації, започатковані пізніше у 2021 р., здобули популярність і свого максимуму (122) сягнули у 2024 р., випереджаючи у кількісному вимірі е-консультації та обговорення.

Активність користувачів за період дослідження спостерігається в опитуваннях (12 753), значно менше в коментуваннях (40), лайках (77) та дизлайках (18). Найактивнішими користувачами е-консультацій традиційно є жінки (1 891 ос., 60,9 %) у віці 36-45 років (463 ос.) та 26-35 років (450 ос.), а серед чоловіків – дещо менше (1 213 ос., 39,1 %) такої ж вікової групи.

Громадський бюджет (ГБ, бюджет участі) – демократичний процес, де жителі для покращення життя громади пропонують власні проекти на конкурс, за результатами голосування мешканцями переможці отримують кошти з місцевого бюджету для реалізації цих проектів – є також важливим інструментом е-комунікацій. За цим показником Вінниччина (516) займає п'яте місце серед

інших регіонів України після Дніпропетровської (1 211), Полтавської (836), Київської (660) та Харківської (595) областей.

За період дослідження 2017-2025 рр. цим інструментом скористалось лише 10 територіальних громад Вінниччини, що складає одну шосту кількості громад регіону. Лідером у цьому рейтингу є Вінницька міська територіальна громада. Майже вдвічі меншу кількість проектів, подала Ладижинська міська територіальна громада. Стверджувати про сталу позитивну динаміку використання цього інструмента можна було у період 2017-2024 рр. У розрізі територіальних громад Вінниччини такої тенденції не спостерігається, оскільки Вінницька та Літинська територіальні громади демонстрували відповідну активність до початку війни, інші (Ладижинська, Липовецька, Крижопільська) – активізувались вже під час війни, деякі – роблять перші спроби.

Подання проектів ще не означає їх успішне проходження, а відтак цифра 152 успішні проекти з 516 – доволі невисока (29,5 %), що також може бути причиною зниження активності мешканців громад у використанні ГБ.

Окреме місце серед е-комунікацій займає *шкільний громадський бюджет* (ШГБ), який «вчить школярів подавати та реалізовувати власні проекти» [2]. По Україні до цього процесу залучено 42 територіальні громади та 393 школи, які подали 1 897 проектів, з яких відібрано 585 переможців і профінансовано на суму понад 40 млн. грн.

У Вінницькій територіальній громаді до ШГБ доєднано 16 шкіл, 8169 учнів з яких подали 80 проектів на конкурс. За результатами голосування було відібрано 15 (18,7 %) проектів-переможців та профінансовано на суму 3 630 700 грн. Сфери проектів ШГБ різноманітні.

За твердженням фахівців, «вибір моделі електронної демократії у містах покладається безпосередньо на органи місцевого самоврядування та активних громадян» [2], а таких за результатами дослідження у територіальних громадах лише 15 % та плюс 40 % потенціалу громади, який можна використати [3, с.71].

Серед перешкод щодо активізації використання інструментів електронної комунікації членами територіальних громад є недостатньо розроблене й їх нормативно-правове забезпечення.

Висновок: у період розвитку інноваційної моделі цифровізації суспільних відносин використання інструментів е-комунікації потребує вдосконалення, нормативно-правової регламентації, інфраструктурного забезпечення, адаптації кращих практик і впровадження в Україні.

Список використаних джерел

1. Веб-сайт платформи E-DEM. URL: <https://stat.e-dem.ua/>
2. Інструменти електронної демократії у містах України. Інформаційно-аналітичний довідник. За ред. С. Лобойка, М. Находа, Д. Хуткого. К., 2017. 58 с.
3. Лазор О. Д. Основи місцевого самоврядування : навч. посіб. Л. : ЛРІДУ УАДУ, 2003. 164 с.
4. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування : Закон України № 3703-IX від 06.01.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

Максимова Катерина
здобувачка вищої освіти

Зелінська Оксана
кандидат технічних наук, доцент
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

В умовах глобальних викликів сучасності — кліматичних змін, урбанізації та зростаючих вимог громадян до якості послуг — цифровізація публічного управління набуває стратегічного значення для забезпечення сталого розвитку територій. Впровадження цифрових технологій в державне управління дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, покращити прозорість прийняття рішень та залучити мешканців до участі у формуванні місцевої політики. Особливої актуальності ця тема набуває для України, де реформа

децентралізації та воєнний стан визначають нові вимоги до спроможності територіальних громад управляти власним розвитком в умовах обмежених ресурсів.

Сталий розвиток територій передбачає збалансоване поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної відповідальності. Традиційні моделі публічного управління дедалі частіше виявляються неспроможними забезпечити цей баланс через бюрократичну громіздкість, низьку швидкість реагування та недостатню підзвітність. Саме тому цифровізація розглядається не як самоціль, а як інструментальна основа трансформації управлінської системи [1, с.523].

Одним із ключових напрямів є впровадження електронних реєстрів, платформ відкритих даних та інтегрованих інформаційних систем. За даними Міністерства цифрової трансформації України, станом на 2023 рік портал «Дія» охоплював понад 21 мільйон активних користувачів, а кількість доступних електронних послуг перевищила 120 позицій [2]. Це свідчить про суттєвий прогрес у забезпеченні доступу громадян до публічних сервісів без фізичної присутності, що є особливо критичним в умовах активних бойових дій.

На рівні територіальних громад цифровізація реалізується через системи електронного документообігу, геоінформаційні системи (далі - ГІС) планування території, платформи партисипаторного бюджетування та цифрові інструменти моніторингу реалізації стратегій розвитку. Запровадження ГІС у практику місцевого самоврядування дозволяє приймати рішення щодо землекористування на основі верифікованих просторових даних, що суттєво знижує корупційні ризики [3, с. 45]. Саме ця функція набуває критичного значення для сталого управління земельними ресурсами в умовах повоєнної відбудови.

Важливим аспектом є зв'язок між цифровізацією та соціальною інклюзією — одним із ключових вимірів сталого розвитку. Соціальна інклюзія є не лише моральним принципом, а й важливим економічним чинником. Вона сприяє розширенню доступу населення до ресурсів, підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня бідності та послабленню соціальної напруженості. Її значення

особливо зростає в умовах глобалізаційних процесів, коли залучення різних соціальних груп до економічного й суспільного життя стає необхідною передумовою сталого розвитку. Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку 2022 року показує, що держави з вищим рівнем цифровізації публічних послуг демонструють на 22% вищий рівень довіри громадян до місцевих органів влади порівняно з країнами з низьким рівнем діджиталізації [4, с. 34].

Водночас необхідно визнати існуючі ризики та бар'єри. Цифровий розрив між міськими й сільськими територіями залишається суттєвою проблемою. За даними Міністерства цифрової трансформації України 2022, 23% громадян України, які проживають у сільській місцевості не мають доступ до інтернету [2]. Це означає, що впровадження цифрових інструментів без паралельного розвитку інфраструктури може поглибити нерівність між громадами замість її подолання. Крім того, питання кібербезпеки критичної інфраструктури, захисту персональних даних та інституційної спроможності органів місцевого самоврядування залишаються відкритими викликами.

З-поміж успішних практик варто виокремити досвід естонської електронної держави, де понад 99% публічних послуг доступні в цифровому форматі. Як результат — Естонія посідає провідні позиції в індексі електронного урядування ООН (UN E-Government Survey), а адміністративні витрати на надання послуг скоротилися на 2% ВВП щорічно [5]. Цей приклад демонструє, що системна цифровізація є не витратою, а інвестицією у стале функціонування держави та її територій.

Для України в умовах відбудови особливо перспективним є впровадження платформ збору та аналізу даних для відстеження реалізації цілей сталого розвитку на рівні громад, автоматизованих систем управління місцевими фінансами та цифрових механізмів публічних консультацій. Цифровізація публічного управління є не просто технологічним трендом, а системним чинником, що безпосередньо визначає спроможність територій до сталого розвитку. Вона забезпечує прозорість, ефективність та інклюзивність

управлінських процесів — три фундаментальні умови досягнення балансу між економічним, соціальним та екологічним виміром розвитку. Водночас успішна цифрова трансформація вимагає комплексного підходу: розвитку інфраструктури, підвищення цифрової грамотності населення та інституційної спроможності органів влади.

Список використаних джерел

1. Pospielova, T., Marukhlenko, O. i Rudenko, V. 2024. Цифрова трансформація публічного управління: вплив на параметри людського розвитку в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2, 14. 2024. С. 522-531. DOI:<https://doi.org/10.32750/2024-0246>
2. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про стан цифрового розвитку України. Київ, 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua>
3. Ткачук С. М. Перспективні напрямки розвитку ГІС-технологій. *Проблеми безперервної географічної освіти і картографії*. 2013. Вип. 17. С. 65–67.
4. OECD (2025), *OECD Competition Trends 2025*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/8c4bd00b-en>
5. United Nations. UN E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York: UN DESA, 2022. 256 p. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>

Мелашенко Ксенія

здобувачка вищої освіти

Дзевелюк Марина

кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

РОЛЬ ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕКИ ТА ПРАВОПОРЯДКУ НА ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ РІВНІ

Ключові слова: військові адміністрації, правовий режим воєнного стану, функціонування сучасної держави.

Актуальність. Сучасний світ характеризується загостренням безпекових викликів, посиленням геополітичної напруженості та зростанням ризиків масштабних воєнних конфліктів. У науковому та експертному середовищі дедалі частіше обговорюються сценарії глобальної ескалації, що актуалізує питання ефективності систем публічного управління у кризових умовах. У цьому контексті досвід України, яка вже понад чотири роки функціонує в умовах повномасштабної війни, є показовим прикладом трансформації інститутів публічної влади з метою забезпечення оборони, безпеки та правопорядку.

Функціонування сучасної держави в умовах воєнного стану зумовлює створення спеціальних органів управління або зміну правового статусу існуючих. Як наслідок, повна зміна механізмів функціонування держави, яка потребує глибокого та детального дослідження з теоретичної та практичної сторони [2, с. 60]. В цьому випадку особливого значення набувають військові адміністрації як тимчасові державні органи, що утворюються з метою забезпечення дії Конституції та законів України, підтримання публічного порядку, захисту прав і свобод громадян, а також забезпечення оборони держави на відповідних територіях. Вони виступають важливим елементом системи публічної влади, поєднуючи у своїй діяльності управлінські, координаційні та безпекові функції. Військові адміністрації населених пунктів утворюються в межах територій територіальних громад, у яких сільські, селищні, міські ради та/або їхні виконавчі органи, та/або сільські, селищні, міські голови не здійснюють покладені на них Конституцією та законами України повноваження, а також в інших випадках, передбачених Законом [4].

Ключовою особливістю функціонування військових адміністрацій є їх інтеграційна роль у системі забезпечення безпеки та правопорядку на територіальному рівні. Вони здійснюють координацію діяльності органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, правоохоронних органів, військових формувань та інших суб'єктів, залучених до виконання завдань у сфері національної безпеки [1]. Така взаємодія дозволяє забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень, узгодженість дій та ефективне реагування на загрози.

Військові адміністрації відіграють важливу роль у підтриманні правопорядку, що проявляється у вжитті заходів щодо запобігання правопорушенням, забезпеченні громадської безпеки, організації режимних обмежень, а також контролі за дотриманням вимог воєнного стану [3]. Крім того, на них покладається виконання завдань, пов'язаних із забезпеченням життєдіяльності територій, зокрема функціонування критичної інфраструктури, надання адміністративних та соціальних послуг населенню.

Водночас функціонування військових адміністрацій супроводжується низкою викликів, серед яких варто виділити необхідність чіткого розмежування повноважень із органами місцевого самоврядування, забезпечення балансу між безпековими заходами та дотриманням прав і свобод людини, а також удосконалення нормативно-правового регулювання їх діяльності [6, с. 28]. Дослідники зазначають, що законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти недосконало регулюють порядок виконання функцій органами місцевого самоврядування там, де утворено військові адміністрації [5, с. 609]. Актуальним залишається питання інституційної спроможності військових адміністрацій ефективно виконувати покладені на них функції в умовах тривалого воєнного стану.

З огляду на зазначене, подальше вдосконалення діяльності військових адміністрацій має бути спрямоване на підвищення ефективності координації між усіма суб'єктами забезпечення безпеки та правопорядку, розвиток

управлінських механізмів реагування на кризові ситуації, а також адаптацію національної моделі публічного управління до сучасних безпекових викликів.

Таким чином, військові адміністрації відіграють ключову роль у забезпеченні безпеки та правопорядку на територіальному рівні, виступаючи важливим інструментом держави у протидії загрозам та підтриманні стабільності в умовах воєнного стану. Досвід їх функціонування в Україні має важливе значення не лише для національної практики, але й може бути корисним для інших держав у контексті реагування на сучасні безпекові виклики.

Список використаних джерел

1. Говоров В.С. Органи місцевого самоврядування та військові адміністрації: актуальні проблеми функціонування в умовах воєнного стану. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2023. № 2(1). С. 76-83.
2. Терлецький А.В. Спеціальна правосуб'єктність органів публічного управління в умовах воєнного стану. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*, 2023, Одеса, 152 с.
3. Рой О. В. Військові адміністрації як суб'єкти владних повноважень. *Аналітичне-порівняльне правознавство*. Ужгород, 2024. №1. С. 441-446.
4. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 15.03.2026)
5. Скоморовський В.Б. Особливості реалізації місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Юридичний наук. електр. журнал*, 2022, № 7, С. 608-609.
6. Лазор М.О. Перспективи вдосконалення організаційно-правових засад служби в органах місцевого самоврядування в контексті євроінтеграції. *Global Perspectives on Multidisciplinary Research: Theory and Practice: Collection of Scientific Papers «SCIENTIA» with Proceedings of the II International Scientific and Theoretical Conference*, October 24, 2025. Florence, Italian Republic: International Center of Scientific Research. P. 27-29.

Муратова Юлія

здобувачка вищої освіти

Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД, УПРАВЛІНСЬКІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ

Розвиток територіальних громад є складним багатовимірним процесом, що охоплює економічні, соціальні, правові та управлінські складові. Ключову роль у цьому процесі відіграють органи місцевого самоврядування, які відповідно до Конституції України та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» наділені широким колом повноважень щодо вирішення питань місцевого значення. Ефективність реалізації цих повноважень значною мірою залежить від якості управлінських рішень, рівня професійної підготовки посадових осіб та належного нормативно-правового забезпечення.

Відповідно до положень Конституції України, місцеве самоврядування реалізується територіальною громадою [1]. Під територіальною громадою законодавець розуміє населення, яке постійно проживає в межах села, селища чи міста як окремої адміністративно-територіальної одиниці, а також добровільне об'єднання мешканців кількох населених пунктів із єдиним адміністративним центром та спільною сільською радою [2]. Запровадження воєнного стану як особливого правового режиму істотно трансформувало умови діяльності органів місцевого самоврядування. Саме територіальні громади першими зазнали наслідків збройної агресії та були змушені оперативно реагувати на нові виклики, пов'язані з обстрілами цивільного населення, руйнуванням житлових будинків і об'єктів критичної інфраструктури, порушенням електро-, тепло- та водопостачання.

З огляду на безпекову ситуацію, територію України умовно можна поділити на три групи громад: ті, на яких бойові дії не здійснюються; громади, що перебували під окупацією або зазнали бойових дій, але були звільнені; а також громади, де тривають активні бойові дії або які залишаються тимчасово окупованими. Очевидно, що відмінності в умовах функціонування таких територій зумовлюють необхідність диференційованого підходу до здійснення

управлінських повноважень. Відповідно, перерозподіл компетенції між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями має враховувати реальний стан безпеки в кожній конкретній громаді. Зокрема, у прифронтових районах доцільним є запровадження більш жорсткого централізованого управління для ефективної реалізації заходів правового режиму воєнного стану порівняно з територіями, де бойові дії не ведуться.

Водночас Закон України «Про внесення змін до Закону України “Про правовий режим воєнного стану” щодо функціонування місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» не передбачає чіткого розмежування порядку діяльності громад залежно від перебування їх у зоні бойових дій, окупації або відносно безпечних регіонах. Попри це, у державі триває активна нормотворча робота, спрямована на вдосконалення механізмів функціонування місцевого самоврядування в умовах війни.

Так, було ухвалено Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану», який істотно розширив повноваження сільських, селищних і міських голів. Зазначений нормативний акт надав їм право одноособово ухвалювати рішення щодо звільнення земель комунальної власності від самочинно розміщених споруд, обстеження будівель і споруд, пошкоджених унаслідок бойових дій, демонтажу аварійно небезпечних об’єктів, спрямування коштів місцевих бюджетів на потреби Збройних Сил України та заходи воєнного стану, створення установ безоплатної вторинної правової допомоги, ліквідації наслідків стихійних лих, боротьби з епідеміями й епізоотіями, а також вирішення питань поводження з небезпечними відходами (Закон України № 2259-IX, 2022).

З урахуванням того, що на деокупованих територіях органи місцевого самоврядування не завжди спроможні оперативно ухвалювати рішення через відсутність необхідної кількості депутатів, найбільш ефективним механізмом відновлення управлінської спроможності об’єднаних територіальних громад є створення військових адміністрацій. Саме вони дозволяють налагодити

управлінські процеси, відновити надання послуг і гарантувати безпеку населення.

Відповідно до ст. 4 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», військові адміністрації населених пунктів формуються з військовослужбовців, представників правоохоронних органів і служби цивільного захисту, які відряджаються для виконання завдань в інтересах оборони та безпеки держави, а також із працівників, які перебувають у трудових відносинах з обласними військовими адміністраціями або Генеральним штабом Збройних Сил України [3]. У період дії воєнного стану саме військові адміністрації здійснюють повноваження органів місцевого самоврядування в об'єднаних територіальних громадах.

Водночас держава забезпечує підтримку таких громад шляхом надання інформаційної, освітньої, організаційної, методичної та фінансової допомоги.

Отже, розвиток територіальних громад є ключовою умовою ефективного функціонування системи місцевого самоврядування та сталого розвитку держави загалом. Управлінські та організаційно-правові аспекти цього процесу потребують подальшого вдосконалення з урахуванням принципів децентралізації, субсидіарності та участі громадян.

Список використаних джерел

О
по місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 №280/97-ВР
С
по правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 року № 389-

Мусієнко Богдан

керівник відділення Національної служби
Посередництва і примирення у Вінницькій області

СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ НА ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ РІВНІ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ ТА ПРОБЛЕМИ ЗАКОНОДАВЧОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Анотація. У статті розглядаються правові аспекти та проблеми законодавчого регулювання соціального діалогу на територіальному рівні в Україні. Автор аналізує чинну нормативну базу, зокрема закони про соціальний діалог, профспілки, роботодавців, місцеве самоврядування та колективні трудові спори, а також міжнародні акти, що визначають стандарти соціального партнерства. Особлива увага приділяється проблемам репрезентативності сторін, законодавчим колізіям між трудовим правом і нормами місцевого самоврядування, а також впливу воєнного стану на ефективність соціального діалогу.

У висновках наголошується, що територіальний рівень соціального діалогу може стати дієвим механізмом забезпечення соціальної стабільності та розвитку громад лише за умови комплексного реформування законодавства, підвищення інституційної спроможності профспілок і організацій роботодавців та відновлення демократичних процедур після завершення воєнного стану. Автор пропонує усунути законодавчі суперечності, модернізувати процедури підтвердження репрезентативності та посилити роль територіальних угод як обов'язкового інструменту врегулювання соціально-трудових відносин.

Актуальність теми. Вивчення проблеми правового регулювання соціального діалогу на територіальному рівні є актуальним, оскільки саме правові механізми визначають ефективність цього інституту. Наявні законодавчі колізії між трудовим правом та законодавством про місцеве самоврядування, а також проблеми репрезентативності сторін створюють ризики формального характеру соціального діалогу. Це ускладнює укладання колективних угод, знижує рівень охоплення трудових колективів та послаблює довіру до інститутів соціального партнерства. Тому пошук шляхів удосконалення законодавчої бази та забезпечення реальної участі громад у врегулюванні соціально-трудових відносин є важливим завданням правової науки.

Актуальність також зумовлена потребою адаптації українського законодавства до європейських стандартів соціального діалогу, які довели свою ефективність у країнах ЄС. В умовах воєнного стану та трансформації економіки особливо важливо створити чіткі правові механізми, що дозволять після завершення воєнних дій відновити повноцінний соціальний діалог і забезпечити стабільність розвитку територіальних громад. Таким чином, дослідження правового регулювання соціального діалогу на територіальному рівні має не лише теоретичне, а й практичне значення для майбутнього соціально-економічного розвитку України.

Питання соціального діалогу досліджували такі вчені як Л. Амелічева, В. Буряк, В. Давиденко, В. Жернаков, С. Запара, Б. Ільченко, Н. Коленда, А. Колосок, С. Синчук, Г. Чанишева, М. Шумило, О. Ярошенко тощо. Однак проблема ефективного законодавчого врегулювання соціального діалогу на територіальному рівні потребує подальшого ґрунтовного вивчення.

Мета дослідження: аналіз чинного законодавства та надання пропозицій щодо покращення правового регулювання соціально-трудових відносин на місцевому рівні.

Виклад основного матеріалу. Територіальний рівень соціального діалогу є правовою формою організації узгодження інтересів працівників, роботодавців та держави на рівні адміністративно-територіальної одиниці, спрямованою на врегулювання трудових і соціально-економічних питань, а також попередження конфліктів у сфері праці.

Соціальний діалог на територіальному рівні покликаний ефективно вирішувати питання трудових, економічних відносин, зайнятості та соціального захисту. На відміну від загальнонаціонального чи галузевого рівня, де визначаються стратегічні напрями розвитку та формуються базові програми, територіальний рівень соціального діалогу забезпечує можливість зосередитися на конкретних потребах населення відповідної адміністративно-територіальної одиниці, визначати локальні соціально-економічні пріоритети та узгоджувати їх між сторонами соціального діалогу.

Проте в українських реаліях цей механізм не функціонує належним чином через законодавчі прогалини, проблеми репрезентативності сторін, слабку інституційну спроможність та обмежені ресурси. Водночас у більшості країн ЄС територіальний рівень соціального діалогу успішно виконує роль базового інструменту соціальної стабільності, забезпечуючи ефективне партнерство між владою, бізнесом і працівниками.

Правове регулювання відносин у сфері соціального діалогу в Україні здійснюється національними та міжнародними актами, які Україна імплементує у своє законодавство. Національна правова база включає Закони України «Про соціальний діалог в Україні», Кодекс законів про працю України, «Про колективні договори і угоди», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права та гарантії їх діяльності», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», «Про місцеве самоврядування в Україні» тощо. Серед міжнародних актів, що стосуються регулювання соціального діалогу це, насамперед, Договір про функціонування Європейського Союзу, який закріплює принципи соціального діалогу та роль соціальних партнерів, Європейська соціальна хартія (переглянута, 1996), що гарантує право на створення профспілок і колективні переговори, а також Угода про асоціацію між Україною та ЄС (2014). У сукупності ці акти створюють багаторівневу систему правового регулювання, яка поєднує європейські стандарти демократичного врядування з українською практикою соціального партнерства.

Відповідно до Закону України «Про соціальний діалог в Україні» (Закон), соціальний діалог є процесом «визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, з питань формування та реалізації державної соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин» (ст. 1). У контексті

місцевого самоврядування це поняття означає налагодження конструктивної співпраці між громадою, місцевою владою та бізнесом для формування та реалізації соціально-економічної політики на місцевому рівні, регулювання соціально-трудових відносин і забезпечення стабільності та розвитку територіальних громад.

Тож соціальний діалог є системою колективних трудових відносин між працівниками та роботодавцями, органами державної влади/органами місцевого самоврядування з питань формування та реалізації соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних та економічних відносин.

Закон України «Про соціальний діалог в Україні» закріплює правові засади взаємодії між представниками працівників, роботодавців та органів влади, та органів місцевого самоврядування. Він визначає соціальний діалог як процес узгодження позицій і прийняття рішень, що мають спільну значимість для сторін. На територіальному рівні це означає, що громади отримують інструмент для врегулювання соціально-трудових відносин, формування політики зайнятості та розвитку соціальної сфери. Таким чином, закон створює правову основу для залучення громадян до управління та забезпечує баланс інтересів між владою, бізнесом і громадянами.

Для вивчення правових механізмів соціального діалогу на територіальному рівні необхідно розглянути суб'єктний склад зазначених правовідносин. Чітке правове визначення та легітимізація учасників - профспілок, організацій роботодавців, органів влади та місцевого самоврядування - не лише гарантує правомірність прийнятих колективних угод, а й безпосередньо впливає на їхню ефективність, стабільність соціально-економічного розвитку та запобігання колективним трудовим спорам.

За суб'єктами соціальний діалог є правовим зв'язком між його сторонами, які уповноважені на представництво інтересів працівників, роботодавців та держави (органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування).

Так, на територіальному рівні - це профспілкова сторона, суб'єктами якої є профспілки відповідного рівня та їх об'єднання, що діють на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, сторона роботодавців, суб'єктами якої є організації роботодавців та їх об'єднання, що діють на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці; сторона органів виконавчої влади, суб'єктами якої є місцеві органи виконавчої влади, що діють на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці. На території відповідної адміністративно-територіальної одиниці стороною соціального діалогу можуть бути органи місцевого самоврядування в межах повноважень, визначених законодавством (ст. 4 Закону).

У системі правового регулювання соціального діалогу в Україні діють не лише положення Закону України «Про соціальний діалог в Україні», а й спеціальні нормативні акти, що визначають статус його учасників. Зокрема, йдеться про Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» та Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності». У цих законах закріплено правовий статус суб'єктів, які можуть виступати сторонами соціального діалогу на різних рівнях,

забезпечуючи інституційне представництво інтересів працівників та роботодавців.

Відповідно до ч. 2 ст. 131 Закону «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», профспілки та їхні об'єднання здійснюють взаємодію з організаціями роботодавців та їхніми об'єднаннями на принципах соціального діалогу. Стаття 20 цього ж Закону визначає право профспілок брати участь у колективних переговорах та укладати колективні договори й угоди як одну з форм соціального діалогу. При цьому для роботодавців, їхніх об'єднань, а також органів виконавчої влади та місцевого самоврядування така участь має імперативний характер і виступає не лише правом, а й юридичним обов'язком (ч. 3 ст. 20).

Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» містить низку прямих відсилань до положень Закону України «Про соціальний діалог в Україні» (зокрема, преамбула, статті 12, 19, 20, 24). У ньому врегульовано механізми набуття правосуб'єктності організаціями роботодавців та їхніми представницькими структурами для участі у правовідносинах, що виникають у процесі ведення колективних переговорів та укладення колективних договорів і угод. Крім того, закон визначає порядок їхньої участі у функціонуванні органів соціального діалогу, у проведенні спільних консультацій із державними органами та органами місцевого самоврядування з питань зайнятості населення, а також у процедурах врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів).

Відповідно до ч. 3 ст. 37 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» місцеві державні адміністрації виступають стороною соціального діалогу на територіальному рівні, забезпечуючи його розвиток та здійснюючи консультації з іншими учасниками відповідно до вимог законодавства. У Законі закріплено, що місцеві державні адміністрації беруть участь у процесі колективних переговорів та укладенні територіальних угод відповідного рівня, здійснюють контроль за їх виконанням, а також залучаються до врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів).

Водночас маємо невідповідність між Законами України «Про соціальний діалог в Україні» та «Про місцеве самоврядування в Україні». Відповідно до р. 2 ст. 3 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст. На думку Б.Досін, законодавчо закріпленою стороною соціального діалогу на територіальному рівні повинна бути територіальна громада. А суб'єктом соціального діалогу є органи місцевого самоврядування, оскільки відповідно до цього ж закону зазначені органи представляють інтереси територіальної громади і приймають від її імені рішення.

Юридична наука стикається з проблемою розмежування компетенцій між нормами трудового права та законодавством про місцеве самоврядування. З одного боку, Кодекс законів про працю та спеціальні закони (про профспілки, колективні договори, роботодавців) чітко визначають порядок ведення

переговорів, укладання угод та вирішення спорів. З іншого боку, Закон «Про місцеве самоврядування» надає громадам широкі повноваження у сфері соціально-економічного розвитку, але не завжди узгоджує їх із трудовими нормами. Це створює колізії, наприклад, у питаннях укладання колективних угод на територіальному рівні, де органи самоврядування можуть виступати учасниками діалогу, але не мають чітко визначених правових механізмів для впливу на трудові відносини. У результаті виникає ризик дублювання або суперечності компетенцій між місцевими радами та профспілковими організаціями чи організаціями роботодавців.

Відповідно до чинного законодавства України, участь профспілок та організацій роботодавців у соціальному діалозі на територіальному рівні визначається за критеріями репрезентативності. Закон України «Про соціальний діалог» передбачає, що сторони повинні мати достатню чисельність членів, організаційну структуру та підтверджений статус для ведення колективних переговорів і укладання угод. Такий підхід покликаний забезпечити рівноправність учасників та легітимність прийнятих рішень.

На практиці критерії репрезентативності часто залишаються формальними. Профспілкові організації на місцевому рівні нерідко не відповідають встановленим вимогам, а дані про чисельність членів є неповними або суперечливими. Організацій роботодавців недостатньо, їхня інституційна спроможність слабка, а вплив на реальну політику - мінімальний. У результаті соціальний діалог набуває формального характеру: узгодження соціально-економічних рішень відбувається без належного балансу між владою, бізнесом та працівниками. Це знижує ефективність соціального партнерства, створює ризики односторонності у прийнятті рішень і послаблює довіру до інститутів місцевого самоврядування.

Таким чином, репрезентативність у законодавстві виступає як ключовий механізм забезпечення легітимності соціального діалогу, проте в реальних умовах вона перетворюється на бар'єр для його розвитку. Це свідчить про розрив між нормативною моделлю та практикою, що потребує вдосконалення правових механізмів і створення більш прозорих процедур підтвердження статусу профспілок та організацій роботодавців.

Слід зауважити, що воєнний стан в Україні суттєво вплинув на ефективність ведення соціального діалогу на усіх рівнях. Це пов'язано як безпосередньо з воєнними діями, переходом економіки на воєнні рейки, так і з обмеженнями період воєнного стану (обмеження права на проведення зборів, страйків та інших форм протесту). Крім того, ускладнюється процедура укладання колективних договорів і вирішення трудових спорів, оскільки пріоритет надається забезпеченню обороноздатності та стабільності економіки. У доктринальному підході це розглядається як тимчасове обмеження демократичних інструментів, яке має бути компенсоване після завершення воєнного стану шляхом відновлення повноцінного соціального діалогу та посилення ролі профспілок у системі соціального партнерства.

Висновки. Територіальний рівень соціального діалогу є важливим інструментом для узгодження інтересів працівників, роботодавців та місцевих

органів влади/самоврядування. Він покликаний забезпечувати стабільність соціально-трудових відносин, сприяти розвитку територіальних громад та запобігати конфліктам. Однак на практиці його ефективність обмежена через законодавчі колізії, проблеми репрезентативності сторін, слабку інституційну спроможність та вплив воєнного стану.

Слід наголосити на тому, що територіальний рівень соціального діалогу може стати реальним механізмом соціальної стабільності та розвитку громад лише за умови вдосконалення законодавства, підвищення інституційної спроможності його учасників та відновлення демократичних процедур після завершення воєнного стану. Наявні колізії між трудовим правом та законодавством про місцеве самоврядування, слабка інституційна спроможність профспілок і організацій роботодавців, а також формальний характер репрезентативності призводять до того, що узгодження соціально-економічних інтересів відбувається без належного балансу. Це створює ризики однобічності у прийнятті рішень та послаблює довіру до інститутів соціального партнерства.

Для подолання цих проблем необхідне комплексне реформування законодавства. По-перше, слід усунути суперечності між нормами трудового права та положеннями про місцеве самоврядування, чітко визначивши компетенції органів влади у сфері соціально-трудових відносин. По-друге, потрібно модернізувати закони про профспілки та організації роботодавців, закріпивши прозорі процедури підтвердження репрезентативності. По-третє, варто посилити роль територіальних угод, зробивши їх обов'язковим інструментом для громад із високим рівнем економічної активності.

Список використаних джерел

1. Актуалізація участі органів місцевого самоврядування як сторони соціального діалогу на територіальному рівні. Аналітична записка. URL: https://scc.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/aktualizaciya_uchasti_organiv_miscevogo_samovryaduvannya_yak_storoni_socialnogo_dialogu_na_teritorialnomu_rivni.pdf
2. Досін Б. В. Правове регулювання соціального діалогу в Україні. Дис. ... доктора філософії : 081 Право. Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2025. 230 с.
3. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ. База «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. База «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
5. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. № 586-ХІV. База «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>
6. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності : Закон України від 22.06.2012 р. № 5026-VI. База «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17>

7. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності : Закон України від 15.09.1999 р. № 1045–XIV. База «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14>
8. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-VI. База «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>

Назаренко Марина

кандидат наук з державного управління, доцент
кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Степанчук В'ячеслав

здобувач вищої освіти
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Актуальність дослідження. Формування іміджу органів публічної влади в умовах суспільної невизначеності та трансформацій є складним і багатограним процесом, що потребує системного підходу та узгодженості управлінських, комунікаційних і технологічних механізмів. Позитивний імідж влади формується не лише через ефективні інформаційні стратегії, а й через реальні результати діяльності органів управління, відкритість, прозорість та якісну взаємодію з громадянами. Важливу роль у цьому процесі відіграють розвиток цифрових технологій, ефективні комунікації, професіоналізм публічних службовців та залучення громадськості до управлінських процесів. Саме комплексне поєднання цих чинників сприяє підвищенню довіри суспільства до інститутів влади, зміцненню їх авторитету та формуванню стійкого позитивного іміджу органів публічної влади [3, с. 49].

Сьогодні, в умовах децентралізації та зростання ролі територіальних громад, особливого значення набуває питання формування позитивного іміджу

публічної влади. Сучасне суспільство висуває високі вимоги до відкритості, підзвітності та ефективності діяльності органів влади. Від того, як сприймається публічна влада громадянами, значною мірою залежить рівень довіри, соціальної активності населення та ефективність реалізації управлінських рішень.

Метою дослідження полягає в аналізі особливостей формування іміджу публічної влади та визначення його ролі у забезпеченні розвитку територіальної громади.

Результати дослідження. Так як імідж публічної влади - це сформоване у свідомості громадян узагальнене уявлення про діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, їх ефективність, відкритість і відповідальність, тому він формується під впливом як реальних результатів діяльності, так і інформаційної політики та комунікацій. Імідж є не лише відображенням діяльності влади, але й інструментом управління суспільною довірою.

Позитивний імідж публічної влади є важливим чинником розвитку громади, оскільки:

- сприяє підвищенню довіри громадян до влади;
- стимулює участь населення у прийнятті рішень;
- підвищує інвестиційну привабливість території;
- забезпечує ефективну реалізацію стратегій розвитку;
- зміцнює соціальну згуртованість громади тощо.

Не зважаючи на низку позитивних результатів котрих вже досягнуто, органам публічної влади з позиції управлінської стратегіології ще не вистачає системності, тобто щоб зміни ставали загальними, а не точковими, а позитивний імідж – цілісним, виходячи з потреб громадян й тенденцій розвитку держави [1]

Серед основних проблем можна виділити:

- низький рівень довіри населення;
- недостатню прозорість діяльності;
- слабку комунікаційну політику;
- формальний характер взаємодії з громадою;

- невідповідність між декларованими та реальними результатами діяльності.

Луциків І.В., Юрик Н.Є, Луциків І.А. також зазначають, що до основних проблем, з якими стикаються органи публічної влади при формуванні свого позитивного іміджу можна віднести корупцію. Україна має складну історію з корупцією, що має негативний вплив на імідж публічних органів. Боротьба з корупцією, забезпечення прозорості та ефективності в публічному управлінні є ключовими аспектами для поліпшення іміджу, як на державному, так місцевому рівнях [2], тому що негативний імідж органів публічної влади призводить до соціальної апатії, недовіри та зниження ефективності управління.

Висновки. Імідж публічної влади є важливим нематеріальним ресурсом розвитку територіальної громади. Він визначає рівень довіри населення, ефективність взаємодії між владою і громадою та інвестиційну привабливість території. Формування позитивного іміджу потребує системного підходу, що поєднує ефективне управління, прозорість, комунікацію та активне залучення громадян.

Для підвищення ефективності формування іміджу публічної влади доцільно: розробляти комплексні стратегії іміджу та брендингу громади, впроваджувати сучасні цифрові інструменти комунікації, забезпечувати відкритість і підзвітність діяльності, підвищувати професіоналізм публічних службовців, розширювати можливості участі громадян у прийнятті рішень тощо.

Список використаних джерел

1. Карпінський Б., Сорочинська К., Карпінська О. Управлінська стратегіологія: формування позитивного іміджу органів публічної влади на комунікативних засадах в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*, 2024. № 4(22). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-333-347](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-333-347) (дата звернення: 25.03.2026).
2. Луциків І.В., Юрик Н.Є, Луциків І.А. Проблеми та напрями формування позитивного іміджу органів державної влади в Україні. Матеріали

XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку», 2023. С. 69-70. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41726/2/KhI_VNPK_2023_Lutsykiv_I-Problems_and_directions_69-70.pdf (дата звернення: 20.03.2026).

3. Назаренко М., Тодорова О., Степанчук В. Механізми формування іміджу органів публічної влади в умовах невизначеності та суспільних трансформацій. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*, 2025. Вип. 5. С. 38-51 DOI: <https://doi.org/10.31652/2786-6068-2025-5-38-51> (дата звернення: 23.03.2026).

Фелько Наталія

головний спеціаліст відділу правового представництва
управління правового забезпечення діяльності ради виконавчого апарату
Харківської обласної ради,
здобувачка вищої освіти
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

**ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ
ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Ключові слова: територіальні громади, воєнний стан, правове забезпечення, органи місцевого самоврядування, інституційна спроможність.

У період воєнного стану територіальні громади стали ключовою ланкою забезпечення життєдіяльності населення, надання публічних послуг, соціальної підтримки, координації гуманітарних процесів та реагування на безпекові виклики. Саме на місцевому рівні сьогодні зосереджується значна частина рішень, спрямованих на збереження стійкості громад і підтримання належного функціонування територій.

У процесі реформування системи публічного управління в Україні та впровадження Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» належне правове забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування є особливо актуальним. Від його якості залежить ефективність реалізації повноважень, законність управлінських рішень, рівень взаємодії з органами державної влади та здатність територіальних громад адаптуватися до нових викликів.

Мета дослідження полягає в аналізі особливостей правового забезпечення діяльності територіальних громад в умовах воєнного стану, виявленні основних проблем і викликів у цій сфері та окресленні перспектив удосконалення правових і організаційних механізмів функціонування органів місцевого самоврядування.

Результати дослідження. В умовах воєнного стану належне правове забезпечення діяльності територіальних громад набуває особливого значення, адже саме воно визначає межі повноважень органів місцевого самоврядування, забезпечує законність управлінських рішень і створює правові передумови для оперативного реагування на безпекові, соціальні та інфраструктурні виклики.

Відповідно до статті 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» органи місцевого самоврядування в умовах воєнного стану продовжують здійснювати повноваження, надані їм Конституцією України та законами України [1].

За таких умов важливої ролі набуває чітке розмежування повноважень органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій та інших суб'єктів публічної влади, оскільки від цього залежить своєчасність прийняття рішень, ефективність використання бюджетних ресурсів, належна організація допомоги населенню та безперервність надання публічних послуг. У перспективі вдосконалення правового регулювання діяльності територіальних громад має бути спрямоване на посилення їх інституційної спроможності, адаптацію правових механізмів до умов кризового управління та формування стійкої моделі місцевого самоврядування, здатної ефективно функціонувати як у період воєнного стану, так і в умовах післявоєнного відновлення.

Така трансформація повноважень і процедур засвідчує, що в кризових умовах місцеве самоврядування не лише зберігає свою функціональність, а й набуває нових практичних завдань, пов'язаних із забезпеченням стійкості громади. Цю думку підтверджує професор О. М. Скоморовський, який зазначає, що в умовах правового режиму воєнного стану органи місцевого самоврядування не припинили функціонування, а лише зазнали структурних змін унаслідок утворення військових адміністрацій, водночас їхні повноваження фактично розширилися через необхідність взаємодії з військовими адміністраціями та командуванням, а також участь у ліквідації наслідків бойових дій і забезпеченні життєдіяльності населення [2, с. 608- 609].

Разом із тим, звертається увага на наявність істотних організаційно-правових проблем, зокрема недосконалість нормативно-правового регулювання порядку виконання функцій органами місцевого самоврядування на територіях, де утворено військові адміністрації, недостатню визначеність розподілу повноважень між військовими адміністраціями та місцевими радами, а також конфлікти, пов'язані з бюджетними питаннями [2, с. 609]. За таких умов подальше вдосконалення законодавчої та підзаконної нормативно-правової бази має бути спрямоване на чіткіше розмежування компетенції суб'єктів публічної влади, посилення інституційної спроможності територіальних громад та адаптацію правових механізмів їх діяльності до умов воєнного стану і післявоєнного відновлення.

Отже, в умовах воєнного стану територіальні громади залишаються важливою ланкою забезпечення стійкості держави, а належне правове забезпечення їх діяльності є необхідною умовою ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Сучасні виклики потребують удосконалення нормативно-правового регулювання, чіткого розмежування повноважень суб'єктів публічної влади та посилення інституційної спроможності громад. Саме це створить передумови для їх ефективної діяльності як в умовах воєнного стану, так і в період післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#n1>.
2. Скоморовський О. М. Особливості реалізації місцевого самоврядування в умовах воєнного стану // Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 7. С. 608–610. URL: https://lsei.org.ua/7_2022/147.pdf.

Оверковська Тетяна

кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ПРАВОВІ АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Ключові слова: сталий розвиток, територіальні громади, нинішні та майбутні покоління.

Актуальність теми полягає в тому, що згідно Порядку формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальних громад, одними із завдань Концепції інтегрованого розвитку є сприяння впровадження принципів сталого розвитку у процесі планування та соціально-економічного розвитку громад [1], що потребує належної правової регламентації. Саме тому, *метою дослідження* є акцентування уваги на визначенні правових аспектів сталого розвитку територіальних громад.

У вересні 2015 року було ухвалено резолюцію Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», де однією із проголошених 17 цілей сталого розвитку, виступає Ціль 11 «Сталий розвиток міст і громад» [2].

Підтримуючи проголошені резолюцією Генеральної Асамблеї ООН від 25 вересня 2015 р. № 70/1 глобальні цілі сталого розвитку та з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого

розвитку України, Указом Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30 вересня 2019 року № 722/2019 були визначені цілі сталого розвитку, серед яких, з точки зору розвитку територіальних громад, проголошено: сприяння сталому розвитку сільського господарства; створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям; забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст, інших населених пунктів; сприяння побудові миротлюбного і відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку тощо [3].

Варто зауважити, що «глобальна ідея сталого розвитку передбачає досягнення збалансованого розвитку економічної, екологічної та соціальної сфер життєдіяльності людства, при якому забезпечуються потреби нинішнього покоління, не завдаючи шкоди можливостям майбутніх поколінь задовольняти власні потреби» [4, с. 618].

На нормативно-правовому рівні в грудні 1999 року в постанові Верховної Ради України «Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів» було закріплено поняття сталого розвитку населених пунктів, де сталий розвиток населених пунктів визначається як «соціально, економічно і екологічно збалансований розвиток міських і сільських поселень, спрямований на створення їх економічного потенціалу, повноцінного життєвого середовища для сучасного та наступного поколінь на основі раціонального використання ресурсів (природних, трудових, виробничих, науково-технічних, інтелектуальних тощо), технологічного переоснащення і реструктуризації підприємств, удосконалення соціальної, виробничої, транспортної, комунікаційно-інформаційної, інженерної, екологічної інфраструктури, поліпшення умов проживання, відпочинку та оздоровлення, збереження та збагачення біологічного різноманіття та культурної спадщини» [5]. При цьому, згідно законодавства, територіальна громада – це «жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що

мають єдиний адміністративний центр» (ст. 1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»).

Проте сучасний стан розвитку суспільних відносин зумовлює наявність певних факторів, що актуалізують проблеми сталого розвитку територіальних громад. Зокрема, як зазначається у фаховій літературі, «сталий розвиток територіальних громад в Україні сьогодні супроводжується низкою системних викликів, що обумовлені як зовнішніми факторами – військовою агресією, економічною кризою, кліматичними змінами – так і внутрішніми структурними дисбалансами у системі місцевого самоврядування, ресурсному забезпеченні та управлінських підходах» [6, с. 361].

Отже, *сталий розвиток територіальних громад*, як видається, має відбуватися в наступних межах: 1) координації дій державних органів, органів місцевого самоврядування, міжнародних партнерів щодо збалансованого розвитку територіальних громад; 2) забезпечення гарномійного розвитку та узгодженість соціального, економічного і екологічного аспектів розвитку територіальних громад; 3) удосконалення виробничої, транспортної, інженерної інфраструктури, формування та створення повноцінного життєвого середовища для нинішнього покоління та забезпечення потреб майбутніх поколінь; 4) формування та реалізації державної політики підтримки територіальних громад у процесі реалізації програм відновлення території громади, що зазнали негативного впливу внаслідок збройної агресії; 5) технологічного переоснащення для підвищення довгострокової стійкості інфраструктури територіальних громад щодо рівня громадської безпеки, техногенних загроз та стихійних лих, а також зміни клімату; 6) раціонального використання, охорони природних ресурсів та природних об'єктів, забезпечення екологічної безпеки; 7) забезпечення оптимальних параметрів екологічних, соціальних і економічних функцій земель територіальної громади.

Список використаних джерел

1. Порядок формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальних громад : наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 22 вересня 2022 р. № 172. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text> (дата звернення: 09.03.2026)

2. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року : Резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю Організації Об'єднаних Націй 25 вересня 2015 року. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/MU15167> (дата звернення: 10.03.2026)

3. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019. *Офіційний вісник України*. 2019. № 79. Ст. 2712.

4. Велика українська юридична енциклопедія : у 20 т. Харків : Право, 2016. Т.16 : Земельне та аграрне право / редкол.: М.В. Шульга та ін. ; Нац. акад. прав. наук України ; Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України ; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 696 с.

5. Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів : постанова Верховної Ради України від 24 грудня 1999 р. № 1359-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1359-14#Text> (дата звернення: 09.03.2026)

6. Шестакова Т., Дементов І. Державна політика підтримки сталого розвитку територіальних громад в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 2. С. 359-366. URL : <https://herald.khmnu.edu.ua/index.php/herald/article/view/1698/1737> (дата звернення: 09.03.2026)

Панфьоров Богдан
здобувач вищої освіти

Науковий керівник: **Скічко Ірина**, докторка філософії, асистентка
кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ДЕБАТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА СТРУКТУРОВАНОГО ДІАЛОГУ ЯК КАТАЛІЗАТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ РАД

Ключові слова: громадські ради, структурований демократичний діалог, дебатні технології, партисипативне управління, територіальні громади.

Сучасне суспільство та інститути влади перебувають у стані динамічних змін, зумовлених викликами збройної агресії, необхідністю відновлення соціально-економічних процесів в Україні та забезпеченням стійкості територіальних громад. Якість управлінських рішень та успіх реформ сьогодні безпосередньо залежать від соціальної легітимності владних політик, яка формується через дієві механізми партисипативного управління. У цих умовах традиційні форми публічних слухань, що зводяться до пасивного схвалення або неструктурованих суперечок, не відповідають вимогам часу.

Однією з ключових управлінських проблем є функціональна криза громадських рад. Аналітичні дані свідчать, що значна частина цих консультативно-дорадчих органів в умовах воєнного стану припинила активну роботу або функціонує номінально, зводячи свою діяльність до імітації громадської участі [1, с. 15]. Ще однією проблемою є поляризація думок під час обговорення чутливих питань розвитку громад. За таких обставин інноваційні комунікативні інструменти можна розглядати як продуктивну технологію, що сприяє консолідації зусиль влади та суспільства [3, с. 920].

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичної моделі інтеграції дебатних методик і технологій структурованого демократичного діалогу (SDDP) у діяльність громадських рад для підвищення якості публічних політик на рівні територіальних громад.

Варто зазначити, що дебати є ефективною технологією, що стимулює членів дорадчих органів до активної роботи з інформацією — пошуку аргументів, критичного аналізу запропонованих рішень та формулювання логічно послідовних висновків [4, с. 25]. Така діяльність безпосередньо сприяє

розвитку навичок критичного мислення, формує здатність протистояти маніпуляціям та структурує конфлікт інтересів. Емпіричні дослідження підтверджують, що дебатна практика підвищує здатність до вирішення проблем на 32,3% та загальну якість прийняття рішень.

Окрім індивідуального та групового розвитку компетенцій через дебати, громадські ради потребують інструментів конвергентного мислення. Колективна підготовка комплексних рішень вимагає використання методології Структурованого демократичного діалогу (SDDP). Завдяки спеціальним матричним обчисленням ця методологія дозволяє учасникам візуалізувати кореневі причини системних проблем територіальної громади та нівелювати феномен «групового мислення» [3, с. 922].

Поєднання цих двох методик створює умови, за яких представники громадськості долають психологічні бар'єри у спілкуванні з посадовцями, виробляють конструктивний стиль комунікації та набувають досвіду ефективної взаємодії. Запропонована нами триетапна синергетична модель передбачає початкову діагностику проблематики через SDDP, стрес-тестування альтернативних рішень через публічні дебати та фінальний синтез плану дій за допомогою завершальної сесії структурованого діалогу.

Аналіз досвіду доводить, що дебати та структурований діалог мають значний потенціал як сучасний метод підвищення ефективності дорадчих органів. Завдяки їх впровадженню громадські ради:

- глибше аналізують проекти управлінських рішень;
- отримують дієвий досвід критичного мислення;
- виховують толерантність і культуру демократичного діалогу;
- усувають корупційні ризики ще на етапі розробки політик;
- стають реальними аналітичними центрами громад.

Таким чином, дебатні технології та методологію SDDP доцільно трактувати не лише як комунікативні практики, а й як ефективний управлінський інструмент, спрямований на розбудову належного демократичного врядування, інституціоналізацію прозорості та успішне стале відновлення України.

Список використаних джерел

1. Орісюк В. Громадські ради при ЦОВВ: ефективний інструмент громадської участі чи фіговий листочок демократії? : магістерська робота. Київ : Київська школа економіки, 2024. 64 с.
2. Lubis M. A., Amin M., Saleh Y. Debate-Based Civic Education and Its Effects on Critical Thinking, Problem-Solving, and Decision-Making. *Journal of Civic Education*. 2024. URL: <https://www.researchgate.net/publication/388820972> (дата звернення: 15.03.2026).
3. Laouris Y., Michaelides M. What makes Community Operational Research interventions effective? A case study of the Cyprus Local Government Authorities using Structured Democratic Dialogue. *European Journal of Operational Research*. 2018. Vol. 268, Issue 3. P. 918–931.
4. Федорцова О. Використання методу Оксфордських дебатів у процесі викладання гуманітарних дисциплін. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2022. URL: <https://doi.org/10.52256/2710-3560.2022.96.25> (дата звернення: 15.03.2026).

Пацан Марія

здобувачка вищої освіти

Намазова Юлія

доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
ст. викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ДОБРОЧЕСНІСТЬ ТА КОМПЛАСНС ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій та розвитку територіальних громад особливого значення набуває забезпечення прозорого,

відповідального й правомірного ведення бізнесу. Економічна стабільність та добробут населення значною мірою залежать від ефективного функціонування бізнесу на місцевому рівні [1]. Саме суб'єкти господарювання створюють робочі місця, формують податкові надходження до місцевих бюджетів, а також сприяють розвитку інфраструктури та соціальної сфери. Водночас у сучасних умовах недостатньо забезпечити лише економічну результативність підприємницької діяльності, оскільки її стійкість дедалі більше визначається рівнем правової відповідності, етичності та соціальної відповідальності бізнесу. У цьому контексті особливого значення набувають поняття доброчесності та комплаєнсу.

Доброчесність у сфері бізнесу слід розглядати як дотримання суб'єктами підприємництва норм законодавства, етичних стандартів та принципів чесної конкуренції. Підприємства, що діють на засадах доброчесності, формують свою діяльність на основі відкритості, відповідальності перед працівниками, партнерами, споживачами та суспільством загалом. Такий підхід не лише забезпечує позитивну ділову репутацію підприємства, а й підвищує рівень довіри до нього з боку громади, органів влади та потенційних інвесторів, що є важливою передумовою довгострокового розвитку бізнесу [2].

Важливим інструментом забезпечення доброчесності у діяльності підприємств є комплаєнс. Комплаєнс - це система внутрішніх правил, процедур і заходів, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства, внутрішніх політик та етичних стандартів. Він охоплює механізми внутрішнього контролю, управління ризиками, виявлення можливих порушень та моніторинг дотримання встановлених норм. У сучасних умовах комплаєнс доцільно розглядати не лише як інструмент запобігання порушенням, а і як управлінський механізм формування інституційної довіри, корпоративної стійкості та належного врядування на рівні підприємства. Основною метою комплаєнсу є запобігання правовим та репутаційним порушенням, мінімізація ризиків у діяльності підприємства, а також підвищення якості корпоративного управління. Впровадження ефективної комплаєнс-системи сприяє формуванню

відповідальної корпоративної культури та зміцненню ділової репутації підприємства.

У сучасній практиці дедалі більше підприємств впроваджують комплаєнс-програми, які передбачають розроблення кодексу етики, проведення навчання працівників щодо дотримання етичних і правових норм, а також створення механізмів внутрішнього контролю [3]. Такі заходи допомагають формувати відповідальну корпоративну культуру та запобігати можливим порушенням законодавства. Крім того, ефективна комплаєнс-система забезпечує більш прогнозовану поведінку підприємства у взаємодії з контрагентами, органами влади та громадськістю, що позитивно впливає на якість управлінських рішень і знижує рівень операційних та репутаційних ризиків.

Особливої актуальності питання доброчесності та комплаєнсу набувають у контексті розвитку бізнесу на засадах ESG. Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у систему корпоративного управління підприємств. Зокрема, підприємства повинні приділяти увагу збереженню навколишнього середовища, дотриманню соціальних стандартів та забезпеченню прозорого управління. У цьому аспекті комплаєнс виступає важливим інструментом реалізації управлінської складової ESG, оскільки сприяє дотриманню встановлених норм, принципів прозорості та стандартів відповідального ведення бізнесу [4]. Отже, доброчесність і комплаєнс доцільно розглядати як практичну основу реалізації управлінського компоненту ESG, що забезпечує узгодження економічних інтересів підприємства із суспільними очікуваннями та стратегічними цілями сталого розвитку.

В умовах децентралізації питання формування доброчесного бізнес-середовища набуває особливої актуальності для територіальних громад, оскільки саме місцевий бізнес формує економічну основу їх розвитку. Для територіальних громад розвиток доброчесного підприємництва є важливим чинником покращення інвестиційного клімату, розширення економічних можливостей та зміцнення фінансової спроможності. Крім того, доброчесний бізнес у громаді

сприяє зменшенню корупційних ризиків, підвищенню прозорості економічних відносин та формуванню більш стабільного середовища для міжсекторного партнерства. Особливої ваги це набуває в умовах післявоєнного відновлення України, коли територіальні громади потребують нових джерел економічного зростання, а інвестори віддають перевагу підприємствам, що працюють відкрито, дотримуються законодавства та мають позитивну ділову репутацію.

Важливу роль у формуванні культури доброчесності відіграє співпраця бізнесу з органами місцевого самоврядування. Ефективна взаємодія між підприємствами та місцевою владою створює умови для реалізації спільних проєктів, спрямованих на розвиток інфраструктури, підтримку підприємництва, підвищення зайнятості населення та покращення якості життя в громаді. За таких умов доброчесність виступає спільною ціннісною та управлінською основою взаємодії бізнесу і влади, а комплаєнс - практичним інструментом забезпечення її прозорості, підзвітності та правомірності. При цьому важливо, щоб така співпраця ґрунтувалася на принципах відкритості, прозорості, підзвітності та взаємної відповідальності.

Не менш важливою складовою сталого розвитку є соціальна відповідальність бізнесу. Багато підприємств беруть активну участь у розвитку територіальних громад, підтримують освітні, культурні та екологічні ініціативи, долучаються до реалізації суспільно важливих проєктів. Така діяльність сприяє покращенню соціального середовища, зміцненню партнерських відносин між підприємствами та громадою та формуванню позитивного іміджу бізнесу. Соціально відповідальна діяльність підприємств у поєднанні з принципами доброчесності формує підґрунтя для стійкого локального розвитку, у межах якого економічні результати узгоджуються із суспільними інтересами громади.

Крім того, дотримання принципів доброчесності та комплаєнсу дає змогу підприємствам уникати правових, фінансових та репутаційних ризиків. Порушення законодавства, етичних норм або принципів корпоративної відповідальності може мати наслідком не лише матеріальні втрати, а й зниження довіри до компанії з боку працівників, партнерів, інвесторів і громади. Саме тому

впровадження ефективної системи комплаєнсу є важливим елементом сучасного управління підприємством [3]. У ширшому значенні комплаєнс слід розглядати як складову стратегічного управління, що забезпечує не лише правову безпеку підприємства, а й його конкурентоспроможність у середовищі з підвищеними вимогами до прозорості та відповідальності.

Отже, впровадження принципів доброчесності та ефективних комплаєнс-механізмів є важливою умовою формування прозорого, відповідального та стійкого бізнес-середовища в територіальних громадах. Їх практичне значення полягає у зміцненні інституційної довіри, зниженні ризиків недоброчесної поведінки, покращенні якості взаємодії між бізнесом, владою та громадою, а також у створенні передумов для довгострокової економічної стійкості територій. Це сприяє підвищенню інвестиційної привабливості громад, зміцненню довіри між бізнесом, владою та суспільством, а також забезпечує сталий соціально-економічний розвиток на місцевому рівні.

Список використаних джерел

1. Про запобігання корупції. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Академічна доброчесність : навч. посіб. / [В. М. Пивоваров (керівник авт. кол.), О. А. Лисенко, Ю. А. Меліхова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. – Харків : Право, 2025. – 240 с.
3. *Комплаєнс // Plastics Україна : офіційний сайт компанії «Пластікс-Україна»*. URL: <https://plastics.ua/komplaens/> (дата звернення: 12.03.2026).
4. Намазова Ю. І. ESG-менеджмент як інноваційна модель адаптації підприємства до глобальної нестабільності // *Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 7 листопада 2025 р.)*. Ч. 2. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 229–232.

Полянська Анна
здобувачка вищої освіти

Науковий керівник: **Кушко Ігор**, доктор філософії, старший викладач
кафедри публічне управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

КІБЕРСТІЙКІСТЬ ЯК СКЛADOVA НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НА РІВНІ ГРОМАД

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної цифровізації та перманентних гібридних загроз кіберпростір перетворився на повноцінне поле бою. Сьогодні об'єктами атак виступають не лише центральні державні інституції, а й кожна окрема територіальна громада. Стрімкий перехід муніципальних послуг в онлайн-площину та впровадження концепцій «розумних міст» (Smart City) сформували критичну залежність життєзабезпечення населення від автоматизованих систем. Будь-яке втручання в роботу місцевих реєстрів, систем водопостачання чи енергомереж може паралізувати регіональну інфраструктуру, що створює пряму загрозу національній безпеці. Оскільки громада є первинною ланкою державного устрою, її вразливість стає слабким місцем у загальній системі державної стійкості.

Головною метою статті є аналіз механізмів забезпечення кіберстійкості територіальних громад як стратегічного пріоритету захисту національних інтересів у цифровому середовищі.

Виклад основного матеріалу. У сучасній теорії публічного управління поняття кіберстійкості суттєво еволюціонувало, відокремившись від класичної кібербезпеки. Якщо традиційний підхід фокусувався на побудові «цифрових мурів» та превентивному блокуванні доступу, то концепція кіберстійкості базується на реалістичному припущенні про неминучість зламу. На рівні громад це означає формування комплексної екосистеми, де органи місцевого самоврядування, бізнес та мешканці мають чіткі алгоритми дій у кризових

ситуаціях. Це вимагає переходу від пасивної моделі управління ІТ-інфраструктурою до проактивного менеджменту ризиків безперервності діяльності [1].

Реформа децентралізації надала громадам безпрецедентні повноваження та ресурси, проте водночас делегувала їм колосальну відповідальність за захист масивів чутливих даних. Сьогодні навіть невелика сільська громада є потужним центром інформації: від земельних кадастрів та реєстрів майнових прав до баз даних ЦНАПів. Проте виникла небезпечна асиметрія, адже на відміну від центру, на місцях спостерігається гострий дефіцит фінансування та кваліфікованих ІТ-кадрів. Відсутність уніфікованих стандартів захисту перетворює локальні ресурси на «м'яку ціль» для кіберзлочинців та хакерських угруповань країни-агресора, які використовують муніципальні мережі як точку входу для проникнення в загальнонаціональні системи [5].

Найбільш критичним аспектом є захист об'єктів життєзабезпечення, таких як водоканали, теплокомуненерго та медичні заклади. Управління цими об'єктами здійснюється через автоматизовані системи, значна частина яких позбавлена вбудованих механізмів шифрування. Успішна атака на такі кіберфізичні системи миттєво призводить до фізичних наслідків, порушення складу питної води або зупинки опалення взимку. Таким чином, кіберстійкість інфраструктури органів місцевого самоврядування стає питанням фізичного виживання населення та соціальної стабільності.

Попри розвиток технологій, найслабшою ланкою в архітектурі безпеки залишається людина [3]. Статистика свідчить, що більшість інцидентів починається з експлуатації людського фактора через методи соціальної інженерії та фішингу. Для подолання цієї вразливості необхідна зміна парадигми, від формальних інструктажів до формування цілісної організаційної культури кібербезпеки. Це передбачає систему безперервного навчання муніципальних службовців, проведення регулярних кібертренінгів та імітаційних атак, щоб використання багатofакторної автентифікації та критична оцінка пошти стали щоденною рутиною на всіх рівнях управління.

Побудова ефективної стійкості неможлива в умовах ізоляції, тому критично важливим є створення багаторівневої мережевої взаємодії. Вертикальна інтеграція передбачає тісну співпрацю громад із національними центрами, такими як CERT-UA та Держспецзв'язку, для оперативного обміну даними про загрози. Залучення потенціалу університетів та приватного ІТ-сектору дозволить консолідувати ресурси для аудиту та моніторингу мереж, створюючи надійний бар'єр для захисту територій.

Висновки. Кіберстійкість територіальних громад є фундаментом національної безпеки, оскільки сучасні цифрові загрози не мають географічних кордонів. Українські громади повинні перейти від пасивного захисту до моделі активної стійкості, що гарантує функціонування систем навіть в умовах часткового ураження. Інвестиції в цей напрям слід розглядати як внесок у загальнодержавну стабільність. Практична реалізація підходу вимагає законодавчого закріплення стандартів кіберзахисту для комунальної власності та визначення механізмів їх фінансування. Лише через синергію зусиль держави, місцевого самоврядування та приватного сектору можливо сформувати ефективний «цифровий щит».

Список використаних джерел

1. Ажажа М., Воронкова В., Бойко М., Коротких М. Планування діяльності територіальної громади в умовах цифровізації: міжнародний досвід. *Humanities Studies: Collection of Scientific Papers*. 2023. Вип. 17(94). С. 181–189. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-17-94-19>.
2. Гавура А. О. Інноватизація механізмів співпраці територіальних громад в організації цивільного захисту населення. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 4(286). С. 31–41. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-286-31-41>.
3. Дмитренко Г., Головач Н. Людиноцентрична сутність економічного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-8>.
4. Лега О., Прийдак Т., Яловега Л. Цифрова зрілість соціально-економічних систем на основі глобальних індексів розвитку та безпеки. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-12>.

5. Остапенко А. М. Розробка цифрових стратегій сталого розвитку громад з урахуванням інновінгу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17490300>.

Прямухіна Наталія

професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

**УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Ключові слова: територіальні громади, економічна стійкість, сталий розвиток, місцеве самоврядування, управлінські інструменти

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку територіальних громад характеризується суттєвими соціально-економічними трансформаціями, що зумовлюють необхідність формування ефективних управлінських механізмів забезпечення їх економічної стійкості. В умовах децентралізації публічної влади та зростання ролі місцевого самоврядування територіальні громади отримали розширені повноваження у сфері управління фінансовими ресурсами, стратегічного планування розвитку та реалізації місцевої економічної політики. Разом із цим, зростання відповідальності за результати соціально-економічного розвитку громад актуалізує питання формування дієвих управлінських інструментів, здатних забезпечити стабільність економічної системи території, її адаптивність до зовнішніх викликів та довгострокову збалансованість розвитку.

Економічна стійкість територіальної громади в сучасних умовах розглядається як здатність місцевої соціально-економічної системи забезпечувати стабільне функціонування та розвиток на основі ефективного використання наявних ресурсів, підтримання збалансованості між економічними, соціальними та екологічними складовими розвитку. У цьому контексті особливого значення набувають управлінські інструменти, які дозволяють органам місцевого самоврядування формувати ефективну систему

управління розвитком території, забезпечувати раціональне використання ресурсного потенціалу громади та стимулювати економічну активність суб'єктів господарювання.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні ролі та визначенні ефективних управлінських інструментів забезпечення економічної стійкості територіальних громад у контексті реалізації принципів сталого розвитку.

Результати дослідження. Економічна стійкість територіальних громад формується під впливом сукупності економічних, соціальних та інституційних чинників, що визначають можливості громади забезпечувати стабільне функціонування місцевої економіки, формувати достатній рівень бюджетних надходжень і підтримувати належний рівень життєдіяльності населення. Ключову роль відіграє система управлінських інструментів, яка спрямована на забезпечення стратегічної узгодженості рішень органів місцевого самоврядування, ефективне використання ресурсів та активізацію економічного потенціалу території.

Одним із базових управлінських інструментів забезпечення економічної стійкості територіальних громад є *стратегічне планування*. Формування довгострокових стратегій розвитку громади дозволяє визначити ключові напрями економічної політики, забезпечити узгодження інтересів різних соціально-економічних груп та створити основу для раціонального використання ресурсного потенціалу території [1]. Важливим інструментом зміцнення економічної стійкості громад є розвиток місцевого економічного потенціалу через стимулювання підприємницької діяльності. Ефективна політика підтримки місцевого підприємництва сприяє розширенню економічної бази громади, зростанню зайнятості населення та формуванню стабільних джерел бюджетних надходжень. Важливу роль у забезпеченні економічної стійкості відіграє також ефективне управління фінансовими ресурсами громади. Раціональне формування та використання місцевих бюджетів, підвищення ефективності бюджетних витрат, а також розвиток альтернативних джерел фінансування місцевих програм розвитку сприяють зміцненню фінансової основи громади. У цьому контексті важливого значення набуває удосконалення механізмів

фінансового планування, що дозволяє підвищити прозорість використання бюджетних ресурсів і забезпечити спрямування фінансових потоків. Окрему роль у системі управлінських інструментів відіграє розвиток партнерської взаємодії між органами місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання та громадськістю, яка сприяє консолідації ресурсів та підвищенню ефективності реалізації місцевих програм розвитку. Партнерські моделі співпраці дозволяють залучати інвестиційні ресурси, розширювати можливості реалізації інфраструктурних проєктів та активізувати економічний потенціал території.

У контексті забезпечення економічної стійкості територіальних громад важливим є також врахування принципів сталого розвитку, що передбачають гармонізацію економічних, соціальних і екологічних складових розвитку території. Такий підхід забезпечує довгострокову стабільність функціонування місцевих економічних систем, зменшує ризики соціально-економічної нестабільності та створює передумови для підвищення конкурентоспроможності територій.

Висновки. Забезпечення економічної стійкості територіальних громад є важливим напрямом сучасної політики місцевого розвитку та потребує формування ефективної системи управлінських інструментів. Ключовими умовами зміцнення економічної стійкості громад є системність управлінських рішень, стратегічна орієнтація розвитку територій, активізація підприємницького потенціалу та раціональне управління фінансовими ресурсами. Інтеграція принципів сталого розвитку у практику управління територіальними громадами створює передумови для формування збалансованої моделі розвитку місцевих економічних систем, що забезпечує стабільність їх функціонування, підвищення конкурентоспроможності територій та покращення якості життя населення. Реалізація зазначених підходів сприятиме посиленню економічної самодостатності територіальних громад і формуванню ефективної моделі управління їх розвитком у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

євченко О., Ліснєвська Ю. Удосконалення системи стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування». 2022. № 2 (3). С. 36-39.

Репешко Єлізавета
здобувачка вищої освіти

Намазова Юлія
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
ст. викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

МЕНЕДЖМЕНТ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У сучасній управлінській практиці одним із ключових напрямів трансформації бізнесу виступає концепція сталого розвитку, важливим інструментом реалізації якої є модель ESG (Environmental, Social, Governance). Вона передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у систему стратегічного планування та управління підприємствами. Як зазначає І. Грищенко, стратегічне управління на засадах ESG-концепції дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до мінливих умов, а й створювати довгострокову цінність для всіх стейкхолдерів [1, с. 112].

Для територіальних громад впровадження ESG-принципів локальним бізнесом має стратегічне значення, оскільки сприяє підвищенню екологічної безпеки, розвитку людського капіталу, зміцненню соціальної стабільності та формуванню позитивного інвестиційного клімату [5, с. 46].

Актуальність обраної теми зумовлена сучасними умовами глобальної економічної нестабільності, спричиненої воєнними конфліктами,

трансформацією логістичних ланцюгів, енергетичними кризами та активними процесами європейської інтеграції України. За таких умов традиційні моделі управління підприємствами поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до стратегічного менеджменту. Особливо це стосується підприємств, що функціонують у межах територіальних громад, оскільки їх діяльність безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток регіону, стан довкілля та рівень зайнятості населення.

Особливої актуальності впровадження ESG-підходів набуває в умовах післявоєнного відновлення економіки України. Міжнародні фінансові інституції, інвестиційні фонди та донорські організації дедалі частіше оцінюють потенційні проекти не лише за фінансовими показниками, а й за рівнем їх відповідності принципам сталого розвитку. У цьому контексті ESG-критерії виступають своєрідним інвестиційним фільтром, що дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємств та зменшити ризики для інвесторів.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і прикладних засад впровадження ESG-принципів у стратегію розвитку підприємств територіальних громад.

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що питання інтеграції ESG-підходів у систему управління підприємствами активно досліджуються як у світовій, так і у вітчизняній науковій літературі. Значний внесок у розвиток даної проблематики зробили такі науковці, як І. Грищенко, К. Кузнєцова, Чепуша О.С. та інші. У своїх дослідженнях вони підкреслюють, що впровадження ESG-принципів сприяє формуванню нової управлінської культури підприємств, орієнтованої на довгострокову стійкість розвитку, соціальну відповідальність бізнесу та ефективну взаємодію з місцевими громадами [1, с. 116; 2, с. 85].

Менеджмент впровадження ESG-принципів у стратегію розвитку підприємств територіальної громади являє собою комплексний процес

трансформації управлінської системи підприємства. Він передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у процес прийняття стратегічних і оперативних рішень, а також формування відповідної корпоративної культури сталого розвитку.

Екологічна складова (Environmental) передбачає впровадження стратегій енергоефективності, скорочення викидів шкідливих речовин, раціонального використання природних ресурсів та переходу до моделей циркулярної економіки. На рівні територіальних громад це може реалізовуватися через модернізацію енергетичної інфраструктури, розвиток систем переробки відходів, використання відновлюваних джерел енергії та впровадження екологічно безпечних технологій виробництва [3, с. 14].

Соціальна складова (Social) спрямована на розвиток людського капіталу та підвищення якості взаємодії підприємства з місцевою громадою. Вона передбачає забезпечення безпечних умов праці, справедливую систему винагороди, підтримку гендерної рівності, інклюзивності та реалізацію соціальних ініціатив. Важливим елементом є співпраця підприємств із місцевими освітніми закладами, що сприяє формуванню кадрового потенціалу громади та зменшенню трудової міграції.

Управлінська складова (Governance) передбачає формування ефективної системи корпоративного управління, що базується на принципах прозорості, підзвітності та доброчесності. Важливим елементом є впровадження комплаєнс-політик, антикорупційних механізмів, систем управління ризиками та внутрішнього аудиту. У контексті євроінтеграції особливого значення набуває відповідність діяльності підприємств вимогам Директиви ЄС щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD), яка передбачає розширення стандартів нефінансової звітності [2, с. 85].

Важливою умовою ефективного впровадження ESG-підходів є забезпечення синергії між екологічними, соціальними та управлінськими

компонентами. Використання цифрових систем управління ESG-даними дозволяє здійснювати моніторинг показників сталого розвитку, підвищувати прозорість діяльності підприємств та зменшувати інформаційну асиметрію між бізнесом, громадою та потенційними інвесторами.

Наукова новизна дослідження полягає у розгляді ESG-менеджменту як інструменту інтеграції економічних, соціальних та екологічних інтересів підприємств і територіальних громад, що сприяє формуванню нової моделі сталого локального розвитку. Запропонований підхід дозволяє розглядати ESG не лише як систему нефінансової звітності, а як стратегічний механізм підвищення інвестиційної привабливості місцевого бізнесу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів органами місцевого самоврядування та керівниками підприємств під час розробки стратегій розвитку територіальних громад, програм післявоєнного відновлення економіки та механізмів залучення міжнародних інвестицій.

Отже, впровадження ESG-принципів у діяльність підприємств територіальних громад виступає важливим інструментом формування стійкої економічної системи на місцевому рівні. Це не лише результат впливу глобальних трендів, а фундаментальна передумова для виживання та розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення. Інтеграція ESG-підходів у стратегічне планування дозволяє не лише підвищити інвестиційну привабливість підприємств, а й забезпечити реальний соціально-економічний ефект для громади через створення нових робочих місць, екологічну безпеку та прозору взаємодію влади й бізнесу.

Список використаних джерел

1. Грищенко І. В. Стратегічне управління підприємством на засадах ESG-концепції. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. № 3 (58). С. 112–118.

2. Кузнєцова К. О., Чепуша О. С. Сучасні тренди менеджменту. *Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ імені Ігоря Сікорського»*. Київ, 2025. С. 84–90.

3. Екологія, природокористування та охорона навколишнього середовища: прикладні аспекти : матеріали VIII Всеукр. конф. (м. Київ, 2024 р.). Київ, 2024. С. 13-15.

4. Намазова Ю. І. ESG-менеджмент як інноваційна модель адаптації підприємства до глобальної нестабільності. *Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Хмельницький, 7 листопада 2025 р.). Ч. 2. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 229–232.

5. Шкарлет С. М., Дубина М. В. Трансформація систем управління підприємствами в умовах цифровізації та сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 45-49.

Рімша Юлія

здобувачка вищої освіти

Науковий керівник: **Станіславенко Людмила**, д.ф. зі спеціальності 052 «Політологія», старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ

Ключові слова: інновації, інноваційні технології, управління, менеджмент, бізнес, ефективність.

Поняття «інновація» увійшло до наукового обігу завдяки австрійсько-

американському економісту Й. Шумпетеру, який розглядав його як практичне втілення наукового відкриття або технічного винаходу в новій технології чи новому виді продукції. Саме він одним із перших акцентував увагу на ролі нових комбінацій виробничих ресурсів як чинника економічного розвитку [1].

Узагальнене нормативне тлумачення поняття «інновації» закріплено в Законі України «Про інноваційну діяльність», де їх визначено як «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [2].

У сучасних умовах інновації набувають особливого значення не лише у виробничій, а й в управлінській діяльності підприємств. Їх використання у сфері менеджменту дає змогу вдосконалювати процеси прийняття рішень, оптимізувати використання ресурсів, підвищувати оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища та загальну ефективність функціонування підприємства [7]. Посилення уваги до впровадження інноваційних технологій управління зумовлене усвідомленням їх визначальної ролі у забезпеченні конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організацій.

Особливої актуальності в цьому контексті набувають сервісні й технологічні інновації, які охоплюють технологічно нові або суттєво вдосконалені продукти й послуги. Послуга може вважатися технологічно інноваційною за умови, що її ключові характеристики, спосіб використання або механізм надання є принципово новими чи істотно покращеними з позиції ефективності та застосовуваних технологічних рішень. Відповідно, технологічно інноваційна діяльність підприємства ґрунтується на використанні нових технологій, комбінуванні наявних технологічних рішень або впровадженні нових знань. При цьому інноваційний процес може бути спрямований як на створення нових послуг, так і на вдосконалення виробництва чи надання вже існуючих [6].

Саме в площині організаційних, управлінських і технологічних змін

розкривається сутність інноваційних технологій управління підприємством. Їх зміст пов'язаний із формуванням нових підходів до управління, розробленням і впровадженням сучасних ідей розвитку підприємства, використанням нових каналів пошуку інформації, комунікації та взаємодії з постачальниками, споживачами і персоналом, а також із прийняттям принципово нових управлінських рішень. Таким чином, інноваційні технології управління слід розглядати як інструмент модернізації системи менеджменту відповідно до потреб динамічного ринкового середовища. Визначальною ознакою інноваційних технологій управління є їх новизна [4].

Сучасні аспекти використання інноваційних технологій управління тісно пов'язані зі стратегічним інноваційним розвитком підприємств. У цьому контексті важливого значення набувають розвиток інфраструктурної підтримки підприємництва, поліпшення бізнес-клімату, адаптація сталих практик ведення бізнесу, а також налагодження співпраці між бізнесом, освітою і наукою [5]. Не менш важливою є й кадрова складова, зокрема розвиток креативного мислення та наявності інноваційного лідерства з боку топ-менеджменту [4]. Результативність упровадження інноваційних технологій у систему управління підприємством доцільно оцінювати за економічними показниками, які відображають приріст фінансових результатів діяльності [3].

Висновки. Отже, використання інноваційних технологій в управлінні є важливою передумовою підвищення продуктивності, гнучкості та адаптивності. Їх упровадження сприяє скороченню тривалості виробничого циклу, прискоренню надання послуг, поліпшенню якості продукції та послуг підприємства. У сучасних умовах інноваційні технології управління слід розглядати як один із ключових чинників забезпечення ефективного розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1. Батюк Б. Б. Інновації менеджменту як способу виживання в умовах воєнного стану. Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану:

монографія / Батюк Б. Б., Воскобійник С. Я., Вовк М. В. та ін. Львів: СПОЛОМ, 2024. С. 13–42. DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.1>

2. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 18.02.2002. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

3. Здобувач В.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20. С. 160–166

4. Зубар, І. В., Намазова, Ю. І., & Рімша, Ю. О. (2026). Інноваційні інструменти маркетингового менеджменту як фактор підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Актуальні питання економічних наук, (19). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18500078>

5. Зубар І. В., Намазова Ю. І., Назаренко М. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком операційної діяльності підприємств Вінниччини. Ефективна економіка. 2025. № 3. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.31>

6. Люта Г.В., Павленко І.А. Вплив інноваційних технологій на систему управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С.298-303

7. Zubar I, Yu O. Prospects of Heliciculture Development as an Innovative Industry of Agriculture in Ukraine. The Scientific Heritage, 2021, 60-3.

Розсоха Валерія

здобувачка вищої освіти

Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ У ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Ключові слова: електронні послуги, органи місцевого самоврядування, цифрова трансформація, електронне врядування, децентралізація, кібербезпека.

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства цифрові технології стають важливим інструментом модернізації системи публічного

управління. Одним із ключових напрямів цієї трансформації є впровадження електронних послуг, які забезпечують більш ефективну взаємодію між органами влади та громадянами. Перехід до електронного формату надання адміністративних послуг сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, оптимізації використання ресурсів та покращенню якості обслуговування населення.

Актуальність теми пояснюється швидким розвитком цифрової трансформації в системі публічного управління України, що особливо відчутно проявляється в умовах воєнного стану, активного просування європейської інтеграції та реалізації реформи децентралізації.

Проблематика впровадження електронних послуг в органи місцевого самоврядування (ОМС) досліджується в працях українських вчених, таких як Є. Бородін [1], М. С. Ковтун [4], В. І. Цимбалюк [5], Д. Заболотенко та К. Герасимюк [2], Н. Сорокіна [3] та інших. Однак, попри прогрес, питання залишаються недостатньо врегульованими, що потребує подальшого аналізу.

Метою дослідження є аналіз проблем впровадження електронних послуг в діяльність ОМС України та визначення перспектив їх розвитку для забезпечення сталого функціонування територіальних громад в умовах глобальних викликів.

Результати аналізу свідчать, що впровадження електронних послуг сприяє спрощенню процесу їх отримання та ліквідації корупційних схем, пов'язаних із наданням адміністративних послуг [1, с. 166]. Зокрема, переведення послуг в електронну форму дозволяє суттєво скоротити часові витрати громадян, підвищити прозорість процедур та зменшити можливості для зловживань. Водночас у діяльності органів місцевого самоврядування електронні послуги часто реалізуються через інтеграцію з державними платформами, такими як портал та мобільний додаток «Дія», що забезпечує доступ до окремих адміністративних процедур в онлайн-форматі.

Проте низка суттєвих проблем досі гальмує процес. Серед правових та організаційних перешкод – відсутність єдиних стандартів для технологічних карток адміністративних послуг і повільне впровадження систем електронного

документообігу на рівні територіальних громад [2, с. 18]. До інфраструктурних та кадрових труднощів належать значні прогалини в забезпеченні доступу до інтернету (особливо помітні в сільській місцевості), потреба в активному розвитку цифрових компетентностей населення та працівників різних секторів, а також хронічний брак фінансування ініціатив із цифровізації [3, с. 115].

Соціальні та безпекові проблеми сьогодні пов'язані передусім із цифровою нерівністю, що виникає через низький рівень цифрової грамотності та обмежений доступ до сучасних технологій у частини населення, зокрема серед людей похилого віку та внутрішньо переміщених осіб. Крім того, під час воєнного стану значну загрозу становлять кібератаки – у 2023 році кількість таких інцидентів зросла на 62,5%. Саме тому посилення заходів з кібербезпеки для органів місцевого самоврядування є вкрай необхідним [4, с. 72-74].

Зазначені проблеми зумовлюють повільний перехід від часткової цифровізації адміністративних процедур до повноцінного онлайн-циклу надання послуг та збереження черг у центрах надання адміністративних послуг.

Вирішення окреслених проблем потребує реалізації таких заходів: удосконалення нормативно-правової бази у сфері надання електронних адміністративних послуг та запровадження єдиних стандартів їх надання на місцевому рівні; розвиток цифрової інфраструктури територіальних громад, зокрема розширення доступу до швидкісного інтернету; впровадження сучасних систем електронного документообігу в органах місцевого самоврядування; підвищення рівня цифрових компетентностей посадових осіб ОМС і населення шляхом реалізації освітніх програм та тренінгів; посилення заходів кібербезпеки й захисту персональних даних; а також активізацію співпраці з міжнародними партнерами для залучення фінансової та технічної підтримки процесів цифрової трансформації.

Перспективи розвитку пов'язані з державними та міжнародними ініціативами. Централізована стандартизація електронних послуг, розширення інтеграції з «Дія» та «Трембіта» дозволить подолати фрагментацію [5, с. 358].

Посилення кібербезпеки через національні стандарти та програми підвищення цифрової грамотності («Дія.Цифрова освіта») є важливим напрямком. Євроінтеграційні процеси сприятимуть залученню інвестицій та розвитку інклюзивних рішень для вразливих груп.

За оцінками експертів, до 2030 року очікується повний перехід більшості послуг, що надаються органами місцевого самоврядування, у повністю цифровий режим, що дозволить значно оптимізувати управління та посилити стійкість громад в умовах глобальних загроз [5, с. 360].

Таким чином, впровадження електронних послуг у діяльність органів місцевого самоврядування виступає важливим чинником модернізації системи публічного управління та забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Разом з тим ефективність цього процесу залежить від подолання комплексу правових, організаційних, технічних і соціальних бар'єрів. Подальше розширення електронних сервісів сприятиме підвищенню відкритості та прозорості діяльності органів влади, покращенню доступу громадян до адміністративних послуг, оптимізації управлінських процесів та посиленню спроможності територіальних громад адаптуватися до сучасних соціально-економічних і безпекових викликів.

Список використаних джерел

1. Бородин Є. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. А
2. Заболотенко Д., Герасимюк К. Цифрова трансформація місцевого самоврядування та розвиток професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування. Економіка та публічне адміністрування. 2024. № 1. С. 1-10. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-1.09>.
3. Сорокіна Н. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. Аспекти публічного управління. 2025. URL: <https://doi.org/10.15421/152509>.
4. Ковтун М. С. Проблеми надання електронних послуг в Україні. А
Б
а

<https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.02.31>.

5. Цимбалюк В. І. Розвиток адміністративно-правових засад цифрового врядування у системі місцевого самоврядування України в умовах євроінтеграції. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. № 5. С. 55-62. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.2.55>.

Розсоха Валерія
здобувачка вищої освіти
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

ЕЛЕКТРОННА ВЗАЄМОДІЯ ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯН ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Актуальність теми зумовлена посиленням ролі цифрових технологій у процесах децентралізованого управління в Україні. Сучасні виклики, пов'язані з війною та післявоєнним відновленням держави, актуалізують потребу у створенні ефективних механізмів електронної взаємодії між органами влади та громадянами. Використання цифрових інструментів сприяє підвищенню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, забезпечує відкритість прийняття управлінських рішень і розширює можливості участі населення у розвитку територіальних громад.

Проблематику впливу цифрових інструментів на підзвітність органів місцевого самоврядування, прозорість управлінських рішень та активність громадян досліджували Ю. Богач, А. С. Пирожкова, В. І. Цимбалюк, І. В. Криворучко, Д. Заболотенко та К. Герасимюк [1–5].

Метою дослідження є оцінка ефективності електронної взаємодії влади та громадян як чинника сталого розвитку територіальних громад, визначення її впливу на прозорість публічної політики та окреслення перспектив розвитку цифрової участі населення в умовах сучасних стратегічних трансформацій.

Результати дослідження свідчать, що використання електронних інструментів демократії сприяє підвищенню якості комунікації між органами влади та громадянами. У 2025 році 59 % громадян користувалися державними електронними послугами, що на 4 % перевищує показник попереднього року, тоді як частка осіб, які не користуються такими сервісами, скоротилася до 38 % [6]. Водночас рівень задоволеності користувачів електронними сервісами досяг 84 %, що свідчить про зростання довіри населення до цифрових механізмів взаємодії [7].

Значну роль у розвитку електронної участі відіграють спеціалізовані цифрові платформи. Так, інструменти електронних петицій, онлайн-консультацій і громадського бюджету, зокрема Open City, Local Petitions та Public Budget, забезпечили обробку понад 31 668 звернень громадян у 2024 році. Зокрема, було зареєстровано 25 572 електронні петиції, проведено 3 713 консультацій та підтримано 2 150 проєктів громадського бюджету [8]. Використання таких інструментів надає громадянам можливість впливати на визначення пріоритетів розвитку громад, брати участь у бюджетному плануванні та здійснювати громадський контроль за виконанням управлінських рішень.

Електронна взаємодія забезпечує оперативний двосторонній обмін інформацією, що сприяє формуванню конструктивного діалогу між владою та суспільством. Ю. Богач зазначає, що використання електронних платформ дозволяє органам місцевого самоврядування оперативно реагувати на запити громадян, підвищуючи ефективність ухвалення управлінських рішень та рівень задоволеності населення [1, с. 264–268].

Додатковим прикладом розвитку цифрової участі є проєкт People's Agenda, який аналізує запити громадян через інструменти електронної демократії, що посилює їхній вплив на формування управлінських рішень органів влади [9]. Водночас Україна посіла провідні позиції у міжнародному рейтингу за індексом електронної участі (E-Participation Index), що свідчить про високий рівень розвитку цифрової демократії [10].

Впровадження інструментів електронної демократії стимулює активну громадську участь та посилює співпрацю між громадянами і органами влади. В. І. Цимбалюк у своїх працях підкреслює, що доступ до відкритих даних і цифрових платформ сприяє залученню мешканців до формування стратегій розвитку територіальних громад, що дозволяє формувати спільне бачення пріоритетів розвитку та напрямів інвестування [5, с. 55–62].

Таким чином, аналіз електронної взаємодії влади та громадян підтверджує її важливу роль у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад. Використання інструментів електронної демократії підвищує прозорість управлінських процесів, активність населення та ефективність використання ресурсів. Подальший розвиток електронної демократії пов'язаний із стандартизацією цифрових інструментів, посиленням кібербезпеки, підвищенням цифрової грамотності населення та інтеграцією українських практик із європейськими підходами, що сприятиме формуванню відкритої, інклюзивної та адаптивної системи управління на рівні територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Богач Ю. Цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування як необхідна передумова для досягнення сталого розвитку територіальних громад. Економічний простір. 2025. № 201. С. 264-268.
2. Пирожкова А. С. Електронне врядування в Україні: інновації, виклики та перспективи розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. Вип. 88, № 3. С. 17–23.
3. Криворучко І. В. Ключові тренди цифровізації публічного управління в контексті євроінтеграції України. Теорія та практика державного управління. 2024. Вип. 2 (79). С. 115-135. URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/25812>
4. Заболотенко Д., Герасимюк К. Цифрова трансформація місцевого самоврядування та розвиток професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування. Науковий вісник Вінницької академії безперервної

освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2024. Вип. 1. С. 72-77.

5. Цимбалюк В. І. Розвиток адміністративно-правових засад цифрового врядування у системі місцевого самоврядування України в умовах євроінтеграції. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. № 5. С. 55-62. URL: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/342726>

Савишен Ярослав

аспірант кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

**ПРОЄКТНО-ГРАНТОВІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА
СЕРЕДЬОГО БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
УКРАЇНИ**

Ключові слова: малий та середній бізнес; територіальні громади; грантова підтримка; проєктний підхід; місцевий економічний розвиток.

У сучасних умовах післякризового відновлення України особливого значення набуває пошук ефективних механізмів активізації економічного потенціалу територіальних громад. Повномасштабна війна спричинила значні втрати виробничих потужностей, скорочення зайнятості та руйнування локальних економічних зв'язків. За таких обставин саме малий та середній бізнес (МСБ) виступає одним із ключових драйверів відновлення економіки на місцевому рівні, оскільки забезпечує гнучкість ринку праці, стимулює підприємницьку активність і формує податкову базу громад. Водночас розвиток МСБ у післявоєнних умовах значною мірою залежить від доступності фінансових ресурсів та інституційної підтримки, що актуалізує роль проєктно-грантових механізмів розвитку [2]. Важливим елементом такої підтримки є

впровадження інструментів проєктного управління у сфері розвитку підприємництва, що дозволяє забезпечити прозорість використання фінансових ресурсів та підвищити ефективність реалізації програм місцевого економічного розвитку.

Метою дослідження є визначення ролі проєктно-грантових механізмів підтримки малого та середнього бізнесу у процесі відновлення економічного потенціалу територіальних громад України.

Проєктно-грантовий підхід передбачає використання конкурсних програм фінансування підприємницьких ініціатив, інноваційних бізнес-проєктів та програм локального економічного розвитку. Його ключова особливість полягає у поєднанні фінансової підтримки з управлінськими та інституційними інструментами розвитку територій. У системі публічного управління та регіональної політики такий підхід дозволяє орієнтувати фінансування на конкретні результати, стимулювати конкуренцію між проєктами та підвищувати ефективність використання ресурсів [1, с. 356].

У міжнародній практиці грантові програми є одним із базових інструментів розвитку підприємництва та відновлення економіки у кризових або постконфліктних регіонах. За даними OECD, малі та середні підприємства формують близько 99 % усіх підприємств та забезпечують понад 60 % зайнятості у країнах Європейського Союзу, що пояснює значну увагу урядів до програм їх підтримки [2]. Європейська комісія у межах стратегії розвитку МСБ наголошує на важливості грантових та інноваційних програм, спрямованих на цифровізацію, підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію малих підприємств у глобальні ланцюги вартості [3]. Крім того, у багатьох європейських країнах грантові програми виступають важливим інструментом стимулювання інноваційної активності малого бізнесу та формування сприятливого середовища для розвитку підприємництва на регіональному рівні.

Для України, де реформа децентралізації значно розширила повноваження органів місцевого самоврядування, проєктно-грантові механізми відкривають додаткові можливості залучення фінансових ресурсів для розвитку громад.

Формування спроможних територіальних громад створює передумови для реалізації локальних програм підтримки підприємництва, розвитку інфраструктури та стимулювання інвестиційної активності [5, с. 217]. У цьому контексті міжнародні донорські програми, зокрема ініціативи Світового банку та Програми розвитку ООН, відіграють важливу роль у фінансуванні бізнес-проектів, спрямованих на відновлення місцевих економік, створення робочих місць та підтримку релокованих підприємств [4; 6].

Практика реалізації грантових програм в Україні демонструє, що найбільш ефективними є проекти, які поєднують підтримку підприємництва з розвитком локальної економічної інфраструктури: бізнес-інкубаторів, центрів підтримки підприємництва, програм професійної підготовки та інноваційних кластерів. Такі ініціативи формують мультиплікативний ефект для економіки громад, оскільки сприяють не лише створенню нових підприємств, але й підвищенню рівня зайнятості, диверсифікації економічної структури та зміцненню фінансової спроможності місцевих бюджетів.

Отже, проектно-грантові механізми підтримки малого та середнього бізнесу виступають важливим інструментом відновлення економічного потенціалу територіальних громад України. Їх ефективність визначається поєднанням фінансової допомоги, інституційної підтримки та стратегічного планування розвитку територій. Подальший розвиток таких механізмів *потребує* інтеграції національних програм підтримки підприємництва з міжнародними фінансовими інструментами та активного залучення органів місцевого самоврядування до реалізації проектів місцевого економічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Семигуліна, І., Ярошенко, І., Красноносова, О. і Козирєва, О. Програмно-проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022, № 6, 47, Р.352–364. DOI:<https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3896>.

2. OECD. Small and Medium-Sized Enterprises and Entrepreneurship Outlook 2023. Paris : *OECD Publishing*, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
3. European Commission. SME Strategy for a Sustainable and Digital Europe. Brussels, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0103>
4. World Bank. Local Economic Development Programs in Post-Conflict Regions. Washington, DC : World Bank, 2020. URL: <https://www.worldbank.org>
5. Гадзіковський О. Ю. Особливості реформування системи місцевого самоврядування в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. №. 6. С.216-220 DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.36>.
6. United Nations Development Programme. Local Economic Development and Community Recovery in Ukraine. Kyiv : UNDP, 2022. URL: <https://www.undp.org/ukraine>

Свистун Вікторія

здобувачка вищої освіти

Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА ЇХ ВПЛИВНА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Ключові слова: територіальні громади, , глобальні виклики, децентралізація, кризи, місцеве самоврядування, стійкий розвиток.

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується зростанням кількості глобальних викликів, які мають комплексний та взаємопов'язаний характер. від геополітичної нестабільності та збройних конфліктів до кліматичних аномалій і пандемій. Для України ці виклики підсилюються необхідністю повоєнного відновлення та адаптації місцевого самоврядування до кризових умов. Функціонування територіальних

громад сьогодні безпосередньо залежить від їхньої здатності до життєдіяльності – спроможності не лише протистояти зовнішнім шокам, а й динамічно розвиватися в умовах невизначеності. У цьому контексті актуалізується необхідність адаптації механізмів місцевого управління до нових умов функціонування.

Мета дослідження є аналіз впливу ключових глобальних викликів та а функціонування територіальних громад та обґрунтуванні напрямів підвищення їх стійкості.

Результати дослідження. Глобальні виклики сьогодення докорінно змінюють парадигму місцевого розвитку. У наукових працях дослідників, зокрема І. Вахович та М. Пітцика, підкреслюється, що сучасна громада має розглядатися не лише як адміністративна одиниця, а як «самодостатня екосистема, здатна до автономного функціонування в екстремальних умовах» [3].

Серед домінуючих факторів які впливають на громаду слід виокремити на сам перед виклик щодо безпеки, тобто збройна агресія та гібридні загрози змушують органи місцевого самоврядування переглядати підходи до цивільного захисту. Як зазначають експерти, «безпека стає базовим сервісом громади, без якого неможливий економічний розвиток чи соціальна згуртованість» [4, с. 12]. Також не менш важливим є енергетична криза та кліматичні зміни. Глобальний перехід до «зеленої енергії» для громад трансформується у стратегію енергонезалежності. Впровадження відновлюваних джерел енергії на рівні муніципалітетів стає механізмом мінімізації ризиків, пов'язаних із централізованим постачанням ресурсів [1]. Суттєвий вплив мають і демографічні зміни, зокрема міграційні процеси та урбанізація. Вони спричиняють нерівномірний розвиток територій, створюючи додаткове навантаження на соціальну інфраструктуру одних громад та депопуляцію інших. У таких умовах особливого значення набуває стратегічне планування розвитку територій.

Ефективність роботи територіальних громад у сучасних умовах значною мірою залежить від того, наскільки активно вони співпрацюють із міжнародними партнерами та залучають технічну допомогу ззовні. Така співпраця дає можливість громадам отримувати не лише фінансову підтримку, а й нові знання, сучасні підходи до управління та практичний досвід інших країн.

Важливу роль у цьому відіграють міжнародні програми, зокрема U-LEAD з Європою, які спрямовані на розвиток місцевого самоврядування та підвищення спроможності громад. Завдяки таким ініціативам громади можуть впроваджувати сучасні управлінські рішення та покращувати якість послуг для населення.

Одним із результатів такої співпраці є впровадження концепції «розумного села» або «розумного міста». Її суть полягає у використанні сучасних технологій у повсякденному управлінні громадою. Наприклад, цифрові інструменти дозволяють аналізувати дані, прогнозувати можливі ризики (економічні, екологічні чи соціальні) та швидше реагувати на них. Крім того, такі технології допомагають більш ефективно використовувати ресурси громади — бюджет, енергію, інфраструктуру.

Висновки. Цифровізація на місцевому рівні виступає стратегічним механізмом підвищення відкритості, прозорості та ефективності органів місцевого самоврядування. Вона сприяє розвитку електронної участі громадян, оптимізації адміністративних процесів і формуванню нової моделі комунікації між владою та громадою, що базується на принципах доступності, підзвітності та технологічної інтегрованості.

Список використаних джерел

1. Про енергетичну ефективність : Закон України від 21 жовт. 2021 р. № 1818-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 2. Ст. 8. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>(дата звернення: 15.03.2026).

2. Безпека громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення : аналіт. доп. / за ред. О. М. Іванова. Київ : НІСД, 2024. 45 с.
3. Вахович І. М. Стратегічне управління розвитком територіальних громад : підручник. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 210 с.
4. Смочко Н. М. Глобальні виклики та їх вплив на сталий розвиток регіонів. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 10–16. doi: 10.32782/2524-0072/2023-48-2.
5. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. № 695 (у редакції від 2024 р.). URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2026).
6. Куйбіда В. С. Резильєнтність територіальних громад: теоретико-прикладний аспект. Вісник НАДУ при Президентові України. 2022. № 3. С. 5–12.

Семчук Крістіна

здобувачка вищої освіти

Скічко Ірина

Докторка філософії, асистентка кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ ПРАВ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В МЕЖАХ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Ключові слова: внутрішньо переміщені особи, територіальна громада, соціальні гарантії, державна субвенція.

Актуальність теми. Повномасштабне вторгнення спричинило масове внутрішнє переміщення населення з метою збереження життя нації в умовах збройної агресії. Таким чином територіальні громади стали ключовим суб'єктом забезпечення життєдіяльності внутрішньо переміщених осіб.

Мета дослідження. Здійснити аналіз нормативно-правового регулювання діяльності громад у сфері підтримки внутрішньо переміщених осіб.

До основних нормативно-правових актів, які визначають засади захисту прав внутрішньо переміщених осіб в Україні належать: Конституція України, Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб»; постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, які деталізують механізми допомоги; а також наступні міжнародні договори: керівні принципи ООН з питань внутрішнього переміщення, Європейська соціальна хартія (переглянута) та пакти ООН.

Відповідно до статті 24 Конституції України, громадяни мають рівні права і свободи та є рівними перед законом, а привілеїв чи обмежень не може бути за соціальним походженням і місцем проживання. У статті 33 зазначається, що кожен, хто на законних підставах перебуває на території України має право вільно обирати місце проживання [2].

У статті 1 Закону України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» міститься визначення внутрішньо переміщеної. Стаття 4 передбачає процедуру обліку та видачі довідки, яка є підставою для визнання статусу ВПО та надання соціальної допомоги. Статті 7-9 визначають державні гарантії щодо соціального забезпечення, сприяння у працевлаштуванні, а стаття 14 встановлює заборону дискримінації ВПО при реалізації ними будь-яких прав і свобод [1].

Реалізація житлових прав ВПО забезпечується Постановою КМУ від 6 березня 2026 року, яка впроваджує механізм державних субвенцій місцевим бюджетам. Основна задача полягає у фінансовій підтримці фондів тимчасового та підтриманого проживання евакуйованих осіб та ВПО з особливим акцентом на розвиток житлової інфраструктури в сільській місцевості.

Висновки. Дієвий механізм захисту прав внутрішньо переміщених осіб в умовах воєнного стану є основою стабільності територіальних громад та національної безпеки. Ефективність дії забезпечується за допомогою взаємодії

законодавчих гарантій, соціальної допомоги та реалізації державних програм. Основним завданням залишається створення відповідного середовища для адаптації внутрішньо переміщених осіб та їх пристосування в життєдіяльності громад.

Список використаних джерел

1) Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» від 20.10.2014. № 1706-VII. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> (дата звернення: 17.03.2026).

2) Конституція України від 28.06.1996. № 254к/96-ВР. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 17.03.2026).

3) Постанова Кабінету Міністрів України «Про деякі питання надання у 2026 році субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування фондів житла для тимчасового проживання або підтриманого проживання евакуйованих та внутрішньо переміщених осіб і заходів щодо забезпечення їх житлом у сільській місцевості» від 06.03.2026. № 301. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-2026-%D0%BF#Text> (дата звернення: 17.03.2026).

Сергушова Ірина

здобувачка вищої освіти

Чернищук Наталія

доцент кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

РОЛЬ ТРУДОВОГО ПРАВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Ключові слова: воєнний стан, дистанційна робота, соціальний захист, трудові правовідносини

Актуальність. Запровадження воєнного стану в Україні, спричиненого повномасштабним вторгненням росії в Україну, суттєво вплинуло на всі аспекти суспільного життя, у тому числі на трудові правовідносини. Традиційні механізми та підходи з 2022 року зазнали певних змін через вплив геополітичних та економічних викликів. Протягом цього періоду частина працівників змушена була змінити місце проживання та роботу або її формат. Разом з цим виникли нові перешкоди на формуванні нової організації праці.

У такому випадку трудове право є важливим інструментом для регулювання соціально-економічних процесів, створюючи баланс між інтересами працівників і роботодавців. Воно не лише визначає правові рамки функціонування ринку праці, а й сприяє формуванню стабільного середовища для розвитку бізнесу.

Метою дослідження є проаналізувати роль трудового права у забезпеченні економічної стійкості та розвитку бізнесу в територіальних громадах.

Правознавство відіграє велику роль у системі соціальних норм та повсякденному житті людини. Воно впливає на зміцнення законності та правопорядку [1]. У період війни можуть відбуватися певні зміни у законодавстві, які адаптовані під ті умови. Воєнний стан, який продовжується в Україні, вплинув і на систему трудових правовідносин у нових реаліях. Основним документом, який регулює цю сферу у період воєнного стану, є Законі України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Певні положення з нього мають пріоритет перед дійсними нормами законодавства.

Зокрема 2 статтею цього Закону передбачено, що під час укладення трудового договору протягом військового стану вимоги, які стосуються випробувань працівника під час прийняття на роботу, можуть стосувати будь-якої категорії робітників. За 4 статтею зафіксовано, що працівник має право розірвати трудовий договір за власною ініціативою у визначений строк, якщо підприємство розташоване у тих регіонах, де тривають бойові дії або існує загроза його життю. Законом передбачено дозвіл на застосування праці жінок, виключаючи вагітних та тих, у кого є діти віком до одного року, на важких та підземних роботах або таких, які мають небезпечні умови праці, за їхньою безпосередньою згодою.

На додаток, у період воєнного стану зафіксовано положення, які змінюють тривалість робочого дня. Нормальна його тривалість у цей час може бути збільшена до 60 годин на тиждень на підприємствах, які входять до критичної інфраструктури та збільшення заробітної плати. Крім цього, було зафіксовано, що при виникненні загрози збройної агресії або іншої надзвичайної ситуації, власником підприємства чи директором може бути запроваджена дистанційна робота без укладання обов'язкового трудового договору.

Ці та інші зміни були запроваджені для стабілізації зайнятості населення та економічно стійкого становища українського суспільства. Для територіальних громад це має неабияке значення, адже рівень безробіття значно впливає на поповнення надходжень до місцевого бюджету, розвитку інфраструктури тощо. Наявність чітких та адаптованих до воєнного стану норм дозволяє передбачити та зафіксувати стабільні умови як для місцевого бізнесу, так і для працівників.

Наступним аспектом для стабілізації економічного становища є запровадження гнучких форм зайнятості. Є дистанційна робота, гнучкий графік. Трудове законодавство України в умовах воєнного стану намагається запровадити ті зміни, які допоможуть адаптуватися до нових реалій та втримати працівників на робочих місцях. Це дозволяє місцевому бізнесу оптимізувати витрати, для працівників відкривається можливість поєднувати роботу та інші

види діяльності. На додаток, дистанційна робота надає шанс залучити трудові ресурси в громаду незалежно від їхнього фізичного місцезнаходження.

Трудове право в умовах воєнного стану забезпечує соціальний захист працівників, що стабілізує ситуацію в середині громад. Є зміни, які стосуються гарантії оплати праці, надання безпечних умов та соціального страхування, що сприяє підвищенню рівня життя населення та формуванню людського капіталу.

Висновки. Трудове право відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стійкості та розвитку бізнесу в територіальних громадах. Завдяки йому створюються правові умови для функціонування ринку праці, забезпечується соціальний захист працівників та формування сприятливого бізнес-середовища. В умовах повномасштабного вторгнення особливого значення набуває гнучкість правового регулювання, здатність до швидкої адаптації та орієнтація на потреби як бізнесу, так і працівників. Водночас важливим є забезпечення належного рівня трудових гарантій, що є основою соціальної стабільності.

Список використаних джерел

1. Чернишук Н. В. Роль правознавства в житті людини. Збірник наукових праць «Гілея: науковий вісник». № 151. С. 155–167.
2. Трудові відносини під час воєнного стану в Україні: що змінилося? Державна служба України з питань праці. URL: <https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu-v-ukraini-shcho-zminylosia/>
3. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»

Сиромолот Едуард

аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики
Харківського національного економічного університету
ім. С. Кузнеця

Науковий керівник: **Гавкалова Наталія**, доктор економічних наук,
професор, завідувачка кафедри державного управління, публічного
адміністрування та економічної політики
Харківського національного економічного університету
ім. С. Кузнеця

**ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЄС
«ЗЕЛЕНА ЄВРОПА»**

Ключові слова: Зелена Європа, циркулярна економіка, територіальна згуртованість, розвиток територій, розробка політики.

Провідним євроінтеграційним завданням для України визначеного положенням статті 446 угоди про Асоціацію між Україною та Європейським Союзом є вивчення методів формування та реалізації регіональних політик серед тематичних напрямів яких є енергетика, яка визначена у статті 448, як сфера територіального співробітництва та нарощування потенціалу розвитку відсталих регіонів [1].

Енергетичний розвиток територій є однією із особливістю публічного управління розвитком території, актуальним напрямом регіональної та євроінтеграційної політики який охоплює різні управлінські дії з енергетичного планування та моделювання на місцевому рівні процесів з підвищення енергоефективності, переходу на відновлювані джерела енергії для подолання територіальних диспропорцій для гармонійного та збалансованого розвитку.

Політика територіальної згуртованості є основною інвестиційною політикою ЄС, представляє собою євроінтеграційний механізм публічного управління розвитком територій, який постійно удосконалюється через

управлінські дії з визначення пріоритетів та ключових напрямків розвитку секторальних та галузевих політик територіальної згуртованості ЄС, що потребує проведення окремих досліджень їхнього функціонування з метою розробки та удосконалення регіональної політики на рівні органів місцевого самоврядування України [2, с.317].

У виступі на вебінарі Е. А. Сиромолот [3] визначив особливості функціонування політичного пріоритету «Зелена Європа», як секторальної та галузевої політики територіальної згуртованості Європейського Союзу, яка має три політичні вектори розвитку, а саме: 1. Здорове довкілля 2. Циркулярна економіка. 3. Сталий зв'язок. Окремий наголос у промові була зроблено на особливостях процесу функціонування та реалізації політичних рішень з стратегічного планування розвитку циркулярної економіки через розвиток локальних процесів промислового симбіозу, розробку місцевих та регіональних стратегій циркулярної економіки, зміцнення інноваційного потенціалу в усіх регіонах.

Серед інших особливостей реалізації політики територіальної згуртованості ЄС у досягненні більш екологічної «зеленої» економіки, було наведена практика уряду Німеччини щодо запровадження переходу на циркулярну економіку на прикладі розвитку сільських районів Німеччини та Європи в рамках пілотного проекту, ініційованого Німеччиною в рамках Територіального порядку денного ЄС-2030.

Розвиток транскордонного співробітництва є наріжним камінцем сучасної політики територіальної згуртованості ЄС та демонструє вплив політики ЄС «Зелена Європа» на розробку інструментарію участі громадян ЄС у проектах з відновлюваної енергії через створення енергетичних спільнот [4, с.555].

Отже, дослідження особливостей функціонування політики ЄС «Зелена Європа» засвідчує, що вона є сучасною секторальною та галузевою політикою, спрямованою на удосконалення політики територіальної згуртованості ЄС, розвиток циркулярної економіки та створення енергетичних спільнот.

Список використаних джерел

1. Угода про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16.09.2014 № 1678-VII. Дата оновлення 14.10.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

2. Сиромолот Е. А. Ступінь інтеграції баз даних в оцінюванні ефективності реформ регіонального управління та євроінтеграційних процесів. Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 4 грудня 2024 р. : тези допов. – Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2024. - С.317-319. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34956>

3. Відбувся вебінар на тему «Вирішальна роль державних службовців в інтеграції концепції циркулярної економіки в європейську вищу освіту». URL: <https://cafpubladm.hneu.edu.ua/podii/vidbuvsya-vebinar-na-temu-virishalna.html>

4. Сиромолот Е. А. Деякі складові інструментарію публічного управління розвитком територій у політиці ЄС з енергетичного переходу та підтримки енергетичних спільнот. Публічне управління: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої 95-річчю з дати заснування Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, 28 листопада 2025 р. – Харків : ТОВ «Константа», 2025. – С. 552-557. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/37990>

Стадник Олексій
здобувач вищої освіти

Науковий керівник: **Дзевелюк Андрій**, кандидат юридичних наук, доцент
кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В БОРОТБІ З КОРУПЦІЄЮ

Ключові слова: громадянське суспільство, корупція, антикорупційна діяльність, громадськість.

Актуальність теми. Корупція – одна із ключових проблем, яка стоїть на заваді розвитку правової, демократичної держави, основний чинник загрози її національним інтересам. Тому боротьба з корупцією є критично важливою для побудови громадянського суспільства. Для успішної протидії корупції необхідно не тільки прийняття відповідних законів та створення спеціальних антикорупційних структур, а й повноцінне залучення широкого кола громадськості.

Метою дослідження є аналіз механізмів впливу інститутів громадянського суспільства на запобігання та протидію корупції.

Результати дослідження. Корупція як явище притаманна чи не кожній державі. В Україні на рівень корупції, на наш погляд, вплинуло кілька факторів, насамперед, слабкість державного апарату, недосконалість законодавства, нерозвиненість громадянського суспільства, а також тоталітарне минуле, яке сформувало такі ментальні звички як «блат» та «кумівство». У результаті більшість населення нашої держави вважають корупцію соціальною нормою [1, с. 48]. На 2025 р. за підрахунками міжнародної антикорупційної організації Transparency International Україна посідає 104 місце з 181 країн світу за показником корупції та індексом 36, що засвідчує її високий рівень [2].

У таких умовах необхідно створити справжній професійний антикорупційний нагляд. З цією метою у державі було оновлено антикорупційне законодавство, зокрема, у 2014 р. прийнято Закон України «Про запобігання корупції» [3]. Для безпосереднього викриття корупційних злочинів було створено низку антикорупційних органів – НАБУ, НАЗК, ВАКС, САП та АРМА. Однак вони не можуть ефективно працювати без активної участі громадськості.

Громадський сектор має запобігати монополізації влади та перешкоджати корупційним впливам.

Механізми запобігання та протидії корупції можуть бути різними – від проведення моніторингів, експертиз та громадських слухань з цих питань до прямого контролю за виконанням органами влади Національної антикорупційної стратегії. Згідно Закону України «Про запобігання корупції» громадський контроль за діяльністю Національного агентства з питань запобігання корупції має здійснювати Громадська рада при Національному агентстві [3]. За Законом України «Про Національне антикорупційне бюро України» такі повноваження має Рада громадського контролю при НАБУ[4]. Але на практиці цього не відбувається. Держава не зацікавлена у такій співпраці, а нормативно визначений механізм реагування органів публічної влади на повідомлення громадських об'єднань щодо виявлення фактів корупції відсутній.

Велике значення у запобіганні та викритті корупційних діянь мають ЗМІ, які інформують суспільство про корупційні злочини [5, с. 4]. Особливої ваги такі розслідування набувають сьогодні. Корупція в оборонному секторі (закупівлях харчування та амуніції, будівництві укріплень) під час війни має прямий вплив на боєздатність Збройних Сил, а в енергетичній сфері – приводить до перебоїв з електропостачанням. У цьому значенні зростає роль громадських активістів і журналістів, які можуть оперативно виявити ці зловживання і примусити владу реагувати на подібні випадки. Суттєву допомогу у розслідуваннях може надати Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо посилення гарантій діяльності медіа і журналістів та забезпечення права громадян на доступ до інформації», введений у дію 20.01. 2026 р. [6].

Дієвим механізмом громадського контролю може також стати застосування штучного інтелекту для автоматичного пошуку аномалій у державних закупівлях, деклараціях посадовців, нагляду за використанням західної допомоги, контролю відбудовчих процесів у майбутньому.

Ще одним не менш важливим механізмом подолання корупції є трансформація правосвідомості громадян, формування у суспільстві культури

добросовісності та нетерпимості до явищ корупції через проведення заходів з антикорупційної освіти.

Висновки. В умовах війни боротьба з корупцією силами громадянського суспільства є складовою частиною національного спротиву. Отже, громадянське суспільство є не просто допоміжним елементом, а фундаментом національної антикорупційної системи. Його інститути можуть забезпечити прозорість там, де державні механізми дають збій через політичну доцільність.

Список використаних джерел

1. Шрамко С. С. Роль громадської свідомості у запобіганні корупції // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право». Вип. 28. Т. 3. С. 48 – 51.
2. Corruptions perceptions index. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.transparency.org/en/cpi/2025>
3. Відомості ВВР. 2014. № 49. Ст. 2056. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
4. Відомості ВВР. 2014. № 47. Ст. 2051. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text>
5. Ортинський В. Роль громадянського суспільства та ЗМІ у боротьбі з корупцією // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки. № 3 (27). 2020. С. 1 – 6.
6. Відомості ВВР. 2025. № 52. Ст. 242. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4212-20#Text>

Умарова Маргарита

здобувачка вищої освіти

Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

Ключові слова: кадрова політика, територіальні громади, воєнний стан, кадровий потенціал, місцеве самоврядування.

У сучасних умовах функціонування територіальних громад питання кадрової політики набуває особливої актуальності через масштабні виклики, що постали внаслідок дії воєнного стану. Управлінська діяльність органів місцевого

самоврядування потребує формування кадрового потенціалу, здатного швидко реагувати на змінні умови та забезпечувати ефективне виконання функцій. Нестача кваліфікованих фахівців, відтік досвідчених кадрів у приватний сектор або державні структури та обмежений ресурсний потенціал призводять до значного ускладнення процесів управління [1]. Відсутність стабільної кадрової бази впливає на здатність органів місцевого самоврядування здійснювати комплексні заходи з підтримки життєдіяльності громад, розробляти стратегії соціально-економічного розвитку, впроваджувати проекти місцевого значення. Усе вищезазначене обґрунтовує доцільність даного дослідження.

Метою дослідження є аналіз проблем реалізації кадрової політики у територіальних громадах в умовах дії воєнного стану та визначення напрямів підвищення її ефективності.

Принципи кадрової політики передбачають планування потреби в кадрах відповідно до обсягів завдань, що стоять перед органами місцевого управління, визначення компетенцій і професійних вимог, формування системи мотивації та оцінки ефективності персоналу. У воєнний час підвищується значення гнучкості кадрових рішень, включно з можливістю тимчасового залучення фахівців за контрактною або сумісницькою формою, перерозподіл обов'язків у межах колективу та впровадження механізмів швидкого навчання персоналу. Водночас виникають проблеми з утриманням кадрів через зростання рівня стресових ситуацій, нестабільність матеріального забезпечення та підвищені ризики для життя і здоров'я працівників. Підвищена плинність кадрів ускладнює формування послідовної політики управління та збереження організаційної пам'яті, що призводить до втрати ефективності реалізації програм розвитку громад.

Розвиток системи професійного навчання і підвищення кваліфікації персоналу є складовою частиною управлінського процесу. У регіонах, де відсутня можливість регулярного проведення навчальних програм або доступ до фахових курсів, відчувається дефіцит сучасних знань, необхідних для адаптації до змін умов діяльності. Створення дистанційних навчальних платформ,

інтеграція з національними системами підготовки кадрів та проведення тренінгів із кризового управління сприяють формуванню адаптивного кадрового середовища [2]. Проте технологічні та фінансові обмеження та недостатній досвід впровадження інноваційних методів навчання у територіальних громадах ускладнюють ці процеси.

Організаційна структура управління кадрами потребує уваги до розподілу обов'язків, визначення зон відповідальності та створення механізмів внутрішньої координації. Невизначеність компетенцій, дублювання функцій та відсутність чітких процедур прийняття рішень уповільнюють реакцію на критичні ситуації. Формування системи внутрішньої комунікації, створення електронних реєстрів персоналу та запровадження стандартів управлінської документації можуть підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування [3]. Водночас у процесі реалізації цих заходів виникають труднощі з урахуванням місцевих особливостей, зокрема, демографічної структури, соціальної складової громади та рівня розвитку інфраструктури.

Планування та прогнозування кадрового забезпечення у громадах потребує інтеграції з іншими напрямками управління, зокрема, з економічним розвитком, соціальною політикою та оборонними заходами. Відсутність системи оцінки потреб у кадрах, недостатній рівень аналітичної підтримки та дефіцит даних про професійні компетенції призводять до непродуктивного розподілу ресурсів. Розробка стратегій управління людськими ресурсами у довгостроковій перспективі вимагає врахування демографічних тенденцій, професійного складу населення, рівня освіти та доступу до фахових програм підготовки кадрів.

Роль інформаційних технологій у реалізації кадрової політики стає більш помітною. Використання електронних систем обліку персоналу, онлайн-платформ для навчання та комунікації оптимізує управлінські процеси та забезпечує оперативний доступ до даних про кваліфікацію, досвід та навантаження співробітників. Проте технічна оснащеність громад значно відрізняється, що впливає на ефективність цифрових рішень. Низький рівень цифрової грамотності окремих категорій працівників та обмежений доступ до

стабільного інтернет-зв'язку створюють додаткові бар'єри для впровадження сучасних систем управління кадрами.

Особливе значення набуває кадрове планування у сфері соціального захисту, освіти, медицини та житлово-комунального господарства, де дефіцит персоналу може призвести до критичних наслідків для населення. Недостатня кількість фахівців, вимушені зміни у складі команд та обмеження ресурсів призводять до перегрузки персоналу та зниження якості надання послуг [4]. Формування резервів кадрів, використання мобільних груп, залучення волонтерських та професійних об'єднань допомагає частково компенсувати дефіцит та забезпечує безперервність виконання функцій.

Проблеми реалізації кадрової політики у територіальних громадах в умовах воєнного стану пов'язані із комплексом чинників, що охоплюють нестачу ресурсів, високий рівень стресу, обмежені можливості навчання та підвищення кваліфікації, технічну та фінансову обмеженість. Системний підхід до планування, використання інформаційних технологій, підвищення рівня мотивації та забезпечення безпеки працівників створюють умови для стабілізації кадрового середовища та підвищення ефективності управління. Постійний моніторинг, адаптація стратегій та тісна взаємодія з державними органами сприяють розвитку кадрового потенціалу, що здатен реагувати на виклики воєнного стану та забезпечувати життєдіяльність територіальних громад.

Формування кадрового резерву та системи управління талантами має на меті підготувати фахівців до виконання критичних завдань, забезпечити безперервність функціонування органів місцевого самоврядування та знизити негативні наслідки від плинності персоналу. Програми наставництва, міжрегіональний обмін досвідом та участь у спеціалізованих проєктах створюють можливості для підвищення компетенцій та збереження організаційної пам'яті [5]. Системне впровадження цих заходів допомагає формувати кадрову спроможність, що відповідає потребам громади та адаптована до умов нестабільності.

Отже, реалізація кадрової політики в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, що охоплює планування, навчання, мотивацію, оцінку ефективності та взаємодію з державними і громадськими структурами. Створення адаптивного кадрового середовища забезпечує стабільність функціонування органів місцевого самоврядування, підвищити здатність до оперативного реагування на виклики та забезпечити життєдіяльність населення. Постійна оцінка та вдосконалення системи управління людськими ресурсами формує передумови для розвитку кадрового потенціалу та підтримання ефективного управління у складних умовах.

Список використаних джерел

1. Плетньова Т.Р. Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2023. Том 34 (73) № 1. С.111-118. URL: (дата звернення: 03.03.2026)
2. Костенко О., Грушинська Н. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Е* (дата звернення: 03.03.2026)
3. Аксьонова О.В., Волківська А.М., Яценко О.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.30> (дата звернення: 03.03.2026)
4. Антонова Л.В., Козлова Л.В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. *п*
5. Малиновський Ю.В., Карий О.І. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2022. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/73/s3.pdf> (дата звернення: 03.03.2026)

Харитонович Аліна
здобувачка вищої освіти

Науковий керівник: **Зелінська Оксана**, кандидат технічних наук, доцент
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ГРОМАД ЧЕРЕЗ СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Актуальність. Сучасні глобальні виклики — військова агресія, енергетична криза, екологічні загрози — різко загострили питання функціональності та виживання територіальних громад України. Централізовані моделі управління та ресурсозабезпечення сьогодні є вразливими. У цих умовах актуалізується пошук нових парадигм розвитку, здатних забезпечити основу для відновлення і майбутнього зростання. Важливим стає переосмислення управлінських підходів з акцентом на формування локальної стійкості через інструменти енергетичної незалежності, екологічної відповідальності та стратегічного партнерства з приватним сектором.

Мета дослідження. Проаналізувати та узагальнити ефективні управлінські механізми та організаційно-правові рішення, спрямовані на формування стійкості територіальних громад, з фокусом на практики енергетичної децентралізації, впровадження ESG-принципів та розвиток публічно-приватного партнерства у сфері «зеленого» бізнесу.

Основні результати. Дослідження показує, що стійкість громади в умовах кризи визначається її здатністю до швидкої адаптації та мобілізації власних ресурсів. Основним вектором є енергетична децентралізація. Перехід від моделі централізованого постачання до створення розподіленої генерації на базі відновлюваних джерел енергії безпосередньо впливає на безпеку та економічну стабільність. Наприклад, інвестиції великих енергетичних компаній, таких як група KNESS, у будівництво сонячних електростанцій (СЕС) на територіях громад вирішують одразу кілька завдань: забезпечують критичну

інфраструктуру стійким джерелом енергії, зменшують навантаження на загальну мережу, створюють нові довгострокові надходження до місцевих бюджетів у вигляді податків та орендних платежів, а також стимулюють розвиток суміжних послуг [1].

Другим стовпом формування стійкості є впровадження ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) у практику місцевого самоврядування. У *екологічному (E)* вимірі це означає розробку та реалізацію муніципальних програм енергоефективності, модернізацію систем освітлення, водопостачання та поводження з відходами (наприклад, упровадження роздільного збору та створення об'єктів по переробці). *Соціальна (S)* складова включає створення безпечного та інклюзивного середовища, програми підтримки вразливих груп населення в кризових умовах. *Управлінський (G)* аспект передбачає підвищення прозорості, відкритості та ефективності роботи органів місцевого самоврядування, залучення мешканців до прийняття рішень [2].

Третім елементом є активізація державно-приватного партнерства для розвитку «зеленого» бізнесу. Громади, що створюють сприятливі умови для аграрних підприємств з технологіями точного землеробства, переробних виробництв, компаній у сфері відновлювальної енергетики та еко-туризму, закладають основу для диверсифікованої та стійкої економіки. Успішні кейси свідчать, що головним є стратегічна співпраця: надання земельних ділянок під інвестиції, спільна розробка інфраструктурних проєктів, створення промислових парків з готовими інженерними комунікаціями. Це призводить до появи нових робочих місць, зростання податкових надходжень та поширення інноваційних практик [3]. Для візуалізації потенціалу різних типів «зелених» проєктів для громади можна розглянути їх вплив за основними параметрами (Табл.1):

Таблиця 1. Характеристики «зелених» проєктів для громади

Проект	Економіка	Інфраструктура	Умови
Промислова СЕС	Податки, довгострокова оренда.	Не впливає на міські мережі.	10-50 га землі, підключення до мережі.

Сонячні панелі на дахах шкіл/лікарень	Економія на електроенергії для установ.	Енергонезалежність критичної інфраструктури.	Міцні дахи, джерело фінансування.
Біогазова установка (відходи)	Економія на вивезенні сміття. Дешево тепло.	Ліквідація сміттєзвалища, робочі місця.	Стабільний потік сировини. Стартові інвестиції.

Отже, формування стійкості територіальних громад у сучасних умовах є результатом цілеспрямованих, інноваційних управлінських рішень. Стратегія має будуватися на взаємопов'язаних компонентах: енергетичній автономізації через розвиток децентралізованої генерації на ВДЕ; системному впровадженні ESG-принципів у всі сфери муніципального управління [2]; активному стратегічному партнерстві з приватним сектором для розвитку «зеленої» економіки. Реалізація такого підходу перетворює громаду на активного суб'єкта, здатного створювати нові можливості для сталого відновлення та розвитку.

Список використаних джерел

1. Трибой О. Сприяння енергетичній безпеці та сталому розвитку місцевих громад в Україні. Енергія сонця. URL: <https://surl.li/lceqfp> (дата звернення 05.02.26)
2. Сільченко В. ESG для NGO: Як сталий розвиток відкриває нові можливості для фінансування та партнерства. Громадський Простір. Усе для третього сектору в одному порталі. URL: <https://surl.li/ygsosp> (дата звернення 10.02.26)
3. Берзіна С. Зелені робочі місця: інвестиція в сталий розвиток, енергетичну незалежність та економічну безпеку країни. ВГО Жива планета. URL: <https://surl.li/xqjifs> (дата звернення 10.02.26)

Хоменко Олександр
здобувач вищої освіти

Кононенко Валерій
доктор історичних наук, професор, завідувач
кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

КОНЦЕПЦІЯ «COMMUNITY POLICING» У ДЕРЖАВНІЙ ПРАВООХОРОННІЙ ПОЛІТИЦІ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Анотація. У тезах досліджено роль концепції «community policing» у формуванні сучасної державної правоохоронної політики України та її вплив на забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Розкрито теоретичні засади партнерської моделі взаємодії поліції і населення, проаналізовано нормативно-правові передумови її впровадження, а також визначено основні проблеми та напрями вдосконалення практики взаємодії поліції, органів місцевого самоврядування та громадськості.

Ключові слова: community policing; правоохоронна політика; територіальні громади; сталий розвиток; публічна безпека.

Сучасні реформи в Україні у секторі безпеки та оборони, обумовлюють необхідність переосмислення ролі та функцій правоохоронних органів у забезпеченні безпеки та розвитку територіальних громад. З огляду на поставленні завдання щодо демократизації правоохоронної діяльності та ширшого залучення до неї громадськості, особливої ваги набуває впровадження концепції «community policing», що передбачає партнерську взаємодію поліції з населенням, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства.

Концепція «community policing» («громадської поліції») розглядається не лише як інструмент підвищення ефективності правоохоронної діяльності, але і як важливий механізм формування безпечного соціального середовища, що є

необхідною передумовою сталого розвитку територіальних громад. «Community policing» сформувалася як відповідь на кризу довіри до традиційних моделей поліцейської діяльності, які були орієнтовані переважно на реагування на правопорушення, а не на їх превенцію. На відміну від репресивно-реактивної моделі, ця концепція ґрунтується на принципах превентивності, партнерства, прозорості, підзвітності та залучення громадян до процесів забезпечення громадської безпеки. Її застосування в Україні дає у повній мірі реалізувати п. 1 статті 11 Закону України «Про Національну поліцію» (2015), де зазначено, що «діяльність поліції здійснюється в тісній співпраці та взаємодії з населенням, територіальними громадами та громадськими об'єднаннями на засадах партнерства і спрямована на задоволення їхніх потреб» [1].

Сутність «community policing» полягає у переході від моделі «поліція для громади» до моделі «поліція разом з громадою». Обґрунтовуючи філософсько-сміслові засади концепції «community policing», дослідник О. Волуйко в її основу ставить чотири основні постулати: 1) розуміння того, що за сучасних умов поліція є відкритою системою, спрямованою на обслуговування громадськості, аналіз стану соціуму та гнучке й оперативне реагування на зміни в соціумі на основі концепції «проактивного» обслуговування, спрямованого передовсім на запобігання правопорушенням; 2) переконання в тому, що за сучасних умов сили поліції, навіть найкраще організовані та навчені, не можуть забезпечити виконання безпекових викликів у громаді; 3) ідею про те, що поліція має виконувати роль координатора процесу розв'язання проблем із правопорядком і безпекою в громаді, а відповідальність за стан справ у цій сфері несе не тільки поліція, а й громада; 4) визнання підходу до поліційної діяльності, згідно з яким громадяни виступають «замовниками поліційних послуг», а надані їм послуги мають бути якісними і своєчасними, оскільки поліція перебуває на службі в тих, хто її наймає й утримує [2, с. 124].

Однак варто зауважити, що концепцію «community policing» є центральною формою співпраці між поліцією та громадою у реалізації правоохоронної функції держави, в межах якої можна виділити такі напрямки:

поліцейське обслуговування, засноване на територіальному принципі (Area-based Policing); товариство багатьох агенцій (Multi-agency Partnerships); попередження злочинів силами громади (Community Crime Prevention); стратегії поліцейсько-громадського контакту (Police-public Contact Strategies); територіально-базовані піші патрулі (Area-based Foot Patrols); залучення громади та консультування з громадами (Community Involvement and Consultation) [3, с. 186].

Вважаємо, що основними елементами «community policing» є: орієнтація на потреби громади; децентралізація управлінських рішень у поліції; розвиток партнерства між поліцією, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями; превентивна спрямованість правоохоронної діяльності; відкритість і підзвітність поліції суспільству.

В Україні впровадження підходів, близьких до «community policing», розпочалося у контексті реформування системи органів внутрішніх справ та створення Національної поліції із прийняттям Закону України «Про національну поліцію» (2015 р.). Законодавче закріплення принципів взаємодії поліції з населенням відображено у профільному законодавстві, яке визначає служіння суспільству як ключову місію поліції, а також передбачає співпрацю з органами місцевого самоврядування та громадськістю.

Наприклад, важливим кроком у цьому напрямі стало запровадження інституту дільничних офіцерів поліції нового зразка, створення поліцейських станцій у громадах, реалізація спільних програм поліції та органів місцевого самоврядування щодо профілактики правопорушень, а також розвиток механізмів громадського контролю за діяльністю правоохоронних органів. Ми розглядаємо «community policing» як інтеграційний механізм, що поєднує діяльність правоохоронних органів, місцевої влади та громадянського суспільства. Його впровадження сприяє переходу від централізованої та ієрархічної моделі управління безпекою до мережевої, заснованої на партнерстві та координації.

Застосування принципів community policing дозволяє підвищити ефективність профілактики правопорушень, оскільки громада виступає не лише об'єктом охорони, а й активним суб'єктом забезпечення безпеки. Залучення громадян до процесів прийняття рішень сприяє більш точному визначенню локальних проблем та пошуку адекватних механізмів їх вирішення. Однак вважаємо, що це має бути послідовний, цілеспрямований та навіть довготривалий процес, з огляду на те, що, як зазначають окремі автори, «вимоги, умови та можливості впровадження стратегічних цілей community policing змінюються і будуть змінюватися в залежності від місцевих особливостей регіону, криміногенної ситуації, а також бажання самих громад і органів влади стати партнерами та знаходити власні шляхи розв'язання проблем безпеки та запобігання правопорушенням» [4, с. 186].

Сталий розвиток територіальних громад передбачає збалансований розвиток економічної, соціальної та екологічної сфер, а також забезпечення безпечного середовища життєдіяльності населення. Безпека є базовою умовою для реалізації будь-яких стратегій розвитку громади, оскільки високий рівень злочинності, конфлікти та соціальна напруга перешкоджають інвестиційній привабливості територій, розвитку підприємництва, а отже й соціальної інфраструктури. На нашу думку, «community policing» сприяє сталому розвитку громад у кількох ключових вимірах: соціальному (партнерська взаємодія поліції та громади сприяє зміцненню соціального капіталу, розвитку довіри між різними групами населення, формуванню культури правомірної поведінки); економічному (безпечне середовище є важливою передумовою для залучення інвестицій, розвитку малого і середнього бізнесу, створення нових робочих місць); інституційного (взаємодія поліції з органами місцевого самоврядування сприяє підвищенню якості публічного управління, розвитку механізмів участі громадян у прийнятті рішень, зміцненню місцевої демократії); безпековому (системна комунікація між поліцією та громадою дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, запобігати конфліктам, оперативно реагувати на кризові ситуації).

Отже, вважаємо, що концепція «community policing» є важливою складовою сучасної державної правоохоронної політики, що спрямована на побудову демократичної, відкритої та ефективної системи забезпечення публічної безпеки. Її впровадження сприяє формуванню партнерських відносин між поліцією, громадою та іншими суспільними інститутами, підвищенню рівня довіри до правоохоронних органів, а також зміцненню інституційної спроможності територіальних громад.

Реалізація принципів цієї концепції створює передумови для сталого розвитку громад через безпечне соціальне середовище, розвиток місцевої демократії та підвищення ефективності використання ресурсів у сфері безпеки. Водночас вважаємо, що для повноцінної імплементації концепції в Україні необхідно подолати низку організаційних, ресурсних та культурних бар'єрів, що потребує узгоджених дій державних органів, органів місцевого самоврядування та громадянського суспільства.

Список використаних джерел

1. Про Національну поліцію: Закон України від 2 липня 2015 року № 580-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>.
2. Волуйко О.М. Стратегія community policing: філософія, сутність, основні принципи та форми реалізації. *Juris Europensis Scientia*. 2020. Випуск 4. С. 122–126.
3. Князєв С. М., Назимко Є. С., Буга Г. С. Поняття community policing. *Правова позиція*. № 2 (23). 2023. С. 184–187.
4. Шадська У. Безпека громади: пошук спільних рішень. Київ: Типографія «HUSS», 2018. 154 с.

Цирульнікова Марина
здобувачка вищої освіти

Чернищук Наталія
кандидат історичних наук, доцент кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ПРАВОВІ ТА ЦИФРОВІ АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. У тезах досліджено комплексні загрози розвитку територіальних громад в Україні. Проаналізовано роль правової культури, цифрової безпеки та міжнародних стандартів захисту прав людини як фундаменту для стабільного функціонування органів місцевого самоврядування.

Ключові слова: територіальна громада, сталий розвиток, цифровізація, правова свідомість, кібербезпека.

Актуальність. Сучасний етап розвитку української державності характеризується безпрецедентними викликами: воєнною агресією, економічною нестабільністю та необхідністю швидкої цифрової трансформації. В таких умовах концепція сталого розвитку територіальних громад набуває нового значення, орієнтуючись не лише на економічне зростання, а й на формування безпечного та правового середовища. Ефективність відновлення громад безпосередньо залежить від рівня правової підготовки кадрів та здатності інституцій протидіяти новітнім загрозам.

Мета дослідження полягає в аналізі правових та технологічних чинників, що забезпечують стійкість територіальних громад, та обґрунтуванні ролі науково-освітнього компонента в процесі їхнього сталого розвитку.

Результати дослідження. Аналіз поточної ситуації свідчить, що сталий розвиток будь-якої соціальної системи починається з усвідомлення кожним її членом своєї ролі в правовому полі. Як зазначає у своїх працях Н. В. Чернищук,

роль правознавства в житті людини є фундаментальною, оскільки саме правові знання формують базис для захисту інтересів особи та громади в цілому [3]. В умовах війни, коли загрози демократичним цінностям стають особливо гострими, підвищення рівня правової культури жителів громад стає запобіжником проти правового нігілізму та дестабілізації.

Глобальні виклики сучасності вимагають від громад не лише юридичної, а й технологічної грамотності. Процеси діджиталізації управління обіцяють прозорість та ефективність, проте вони ж створюють нові вразливості. Досліджуючи виклики цифрової трансформації, науковці М. Дзевелюк та Н. Чернишук акцентують увагу на тому, що кібербезпека є невід'ємною частиною сучасного права [2]. Для територіальних громад це означає необхідність розробки локальних стратегій захисту критичної інфраструктури та інформаційних систем від кібератак, які часто використовуються як інструмент гібридної війни.

Важливим вектором сталого розвитку є адаптація українського законодавства та управлінських практик до міжнародних вимог. У контексті євроінтеграції України особливого значення набуває забезпечення прав людини на всіх рівнях управління [4]. Сталий розвиток громади неможливий без дотримання етичних та професійних стандартів. Застосування деонтологічного підходу, який детально аналізується у роботах Н. В. Чернишук, дозволяє сформувати нову генерацію управлінців, чия діяльність базується на принципах доброчесності, комплаєнсу та служіння інтересам громади відповідно до міжнародних стандартів [5].

Крім того, варто враховувати, що економічна турбулентність та дефіцит енергетичних ресурсів змушують громади шукати інноваційні шляхи до самодостатності. Це включає розвиток відновлюваних джерел енергії, підтримку місцевого бізнесу та активне залучення громадян до прийняття рішень через цифрові платформи. Тільки через синергію правової захищеності, цифрової безпеки та активної участі громади можна досягти цілей сталого розвитку.

Висновки. Таким чином, стратегія сталого розвитку територіальних громад в умовах глобальних викликів має базуватися на трьох «китах»: високому рівні правової свідомості, цифровій стійкості та безумовному дотриманні прав людини. Цитування наукових здобутків сучасних дослідників, зокрема Н. В. Чернишук, дозволяє глибше зрозуміти механізми трансформації правової системи України на шляху до європейської спільноти та створити надійне підґрунтя для відбудови кожної окремої громади.

Список використаних джерел

1. Глобальні виклики і сталий розвиток територіальних громад: досвід України : інформ. лист наук.-практ. конф. (Вінниця, 31 березня 2026 р.). Вінниця : ВДПУ ім. М. Коцюбинського, 2026. 2 с.
2. Дзевелюк М., Дзевелюк А., Чернишук Н. Цифрові технології і право: виклики цифрової трансформації та кібербезпека. *Наука і техніка*. 2023. С. 62–72.
3. Чернишук Н. В. Роль правознавства в житті людини. *Гілея: науковий вісник*. 2019. Вип. 143. С. 102–104.
4. Чернишук Н. В. Забезпечення прав людини: національні і міжнародні виміри : тези доп. наук. конф. Вінниця : ВДПУ, 2024.
5. Чернишук Н. В. Деонтологічний підхід до діяльності сучасного юриста відповідно до міжнародних стандартів. *Актуальні проблеми держави і права*. 2025. № 102. С. 186–191.

Чернега Богдана

Здобувачка вищої освіти

Заболотна Наталя

Кандидат наук з державного управління, старший викладач
кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕДАГОГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

***Ключові слова:** реформування освіти, педагогічний потенціал, професійний розвиток, кадрове забезпечення, децентралізація.*

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення якісних змін у системі середньої освіти України в умовах її реформування, що актуалізує проблему формування та розвитку педагогічного потенціалу як ключового чинника ефективності освітніх перетворень.

Метою статті є аналіз особливостей формування та розвитку педагогічного потенціалу в умовах реформування системи загальної середньої освіти України.

Державний розвиток системи загальної середньої освіти в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими реалізацією масштабних реформ. Важливим етапом стало затвердження плану заходів на 2017–2029 роки щодо впровадження Концепції державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти – «Нова українська школа». Вона визначає стратегічні орієнтири розвитку освіти, спрямовані на формування якісної, інноваційної та доступної освітньої системи, інтегрованої в європейський освітній простір [5].

У контексті освітніх трансформацій особливого значення набуває педагогічні працівники як ключовий ресурс реалізації реформ. Педагогічний потенціал розглядається як комплексне утворення, що включає професійну підготовку, практичні вміння, мотивацію та готовність до інновацій і безперервного розвитку [2, с. 10]. Ці складові визначають здатність учителя ефективно впроваджувати нові освітні підходи та забезпечувати якість освітнього процесу. Водночас змінюється роль учителя: від транслятора знань до фасилітатора навчання й суб'єкта інноваційної діяльності [2, с. 12], що зумовлює потребу в удосконаленні системи його професійного розвитку.

Важливу роль у цьому процесі відіграє державна освітня політика, яка визначає стратегічні напрями кадрового забезпечення [1; 4]. Пріоритетами є модернізація системи професійного розвитку педагогів, розширення можливостей їх кар'єрного зростання та впровадження сучасних підходів до оцінювання їх діяльності. Децентралізація, своєю чергою, посилила роль територіальних громад у формуванні педагогічних колективів і створенні умов для їх розвитку [3].

Попри позитивні зміни, сучасний стан педагогічного потенціалу супроводжується низкою викликів. За останні роки кількість учителів скоротилася більш ніж на 16%, а з початку повномасштабної війни система освіти втратила близько 38 тисяч педагогів [6]. Водночас спостерігається старіння педагогічного складу: середній вік учителя становить близько 45 років, а понад 30% педагогів перебувають у передпенсійному або пенсійному віці [6]. Скорочення частки молодих фахівців свідчить про недостатнє оновлення кадрового складу та наявність системних проблем у відтворенні педагогічного потенціалу. Це зумовлює необхідність підвищення престижу професії вчителя та впровадження ефективних механізмів підтримки молодих спеціалістів.

У зв'язку з цим актуалізується формування цілісної системи безперервного професійного розвитку педагогів, що передбачає доступ до сучасних ресурсів, використання інноваційних технологій та розвиток професійної взаємодії. Важливим напрямом є також наставництво, яке сприяє адаптації молодих учителів і їх закріпленню в освітній системі.

Висновки. Отже, реформування системи загальної середньої освіти передбачає не лише оновлення її змісту, а й створення належних умов для ефективної діяльності педагогів. Сучасні кадрові тенденції свідчать про необхідність системного підходу до розвитку педагогічного потенціалу, що охоплює як індивідуальний професійний розвиток учителя, так і вдосконалення механізмів його підтримки. Саме розвиток педагогічного потенціалу є визначальним чинником успішності освітніх реформ.

Список використаних джерел

1. Дослідження: кадровий потенціал учителів України. Профспілка працівників освіти і науки України. URL: <https://pon.org.ua/novyny/11546-doslidzhennia-vchyteli-ukrainy-kadrovyyi-potencial-abo-seriozni-kadrovyyi-vyklyk-u-shkolakh-do-2030-roku.html> (дата звернення: 15.03.2026).
2. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 19.03.2026).
3. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 19.03.2026).
4. Нова українська школа : концептуальні засади реформування середньої освіти. Київ : МОН України, 2016. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 19.03.2026).
5. Про затвердження плану заходів на 2017–2029 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» : розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.12.2017 № 903-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2017-p> (дата звернення: 19.03.2026).
6. За останні 6 років кількість учителів у містах зменшилася на 11%, а в селах — на 23%. Нова українська школа. URL: <https://nus.org.ua/2024/06/25/za-ostannih-6-rokiv-kilkist-uchyteliv-u-mistah-zmenshylasya-na-11-a-v-selah-na-23-rezultaty-doslidzhennya/> (дата звернення: 17.03.2026).

Чухно Сергій

здобувач вищої освіти

Дзевелюк Марина

кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

**ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Ключові слова: державна підтримка, бізнес, воєнний стан, правове регулювання, підприємництво, економічна стабільність, публічне управління.

Актуальність. У період воєнного стану, спричиненого збройною агресією, бізнес в Україні функціонує в умовах підвищених ризиків і невизначеності. Серед ключових викликів — порушення логістики, скорочення попиту, переміщення підприємств і нестабільність економічного середовища. За таких обставин особливого значення набуває державна підтримка суб'єктів господарювання, яка реалізується через систему правових механізмів [1].

Правове забезпечення підтримки бізнесу в умовах воєнного стану спрямоване на збереження економічного потенціалу держави, забезпечення зайнятості населення та створення умов для відновлення економіки. Від ефективності нормативно-правового регулювання залежить здатність підприємств адаптуватися до нових умов та продовжувати свою діяльність [2].

Державна підтримка бізнесу в Україні в умовах воєнного стану здійснюється через комплекс правових інструментів, серед яких важливе місце займають податкові, фінансові та адміністративні механізми. Одним із ключових напрямів є спрощення умов ведення господарської діяльності, що дозволяє знизити регуляторне навантаження на підприємства [3]. Зокрема, було запроваджено тимчасові податкові пільги, зменшення ставок окремих податків та спрощення процедур звітності. Такі заходи спрямовані на підтримку ліквідності бізнесу та забезпечення можливості продовження діяльності навіть в умовах обмежених ресурсів. Крім того, важливу роль відіграє механізм державних програм кредитування, що дозволяє підприємствам отримувати фінансові ресурси на пільгових умовах [4].

Окремим напрямом державної підтримки є правове регулювання процесу релокації підприємств із зон активних бойових дій. Відповідні нормативні акти передбачають спрощення процедур переміщення виробничих потужностей, надання консультаційної та організаційної допомоги, що сприяє збереженню виробничого потенціалу країни [5]. Важливим аспектом є також дерегуляція господарської діяльності. У період воєнного стану було скорочено кількість

дозвільних процедур, спрощено умови отримання ліцензій та дозволів, що дозволяє бізнесу оперативніше реагувати на зміни ринкового середовища. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості економічної системи та зменшенню адміністративних бар'єрів [2, с. 6].

Разом тим, правове забезпечення державної підтримки бізнесу має певні проблемні аспекти. Серед них можна виділити нестабільність нормативно-правової бази, часті зміни законодавства та недостатній рівень інформування підприємців щодо наявних можливостей підтримки. Це ускладнює процес адаптації бізнесу до нових умов та знижує ефективність реалізації державної політики [1, с. 6]. Крім того, існує потреба у вдосконаленні механізмів реалізації державних програм підтримки, зокрема щодо забезпечення прозорості їх функціонування та доступності для різних категорій підприємств. Особливу увагу слід приділити підтримці малого та середнього бізнесу, який є найбільш вразливим до кризових явищ [6].

У перспективі важливим завданням є гармонізація національного законодавства із європейськими стандартами, що дозволить підвищити ефективність державної підтримки та сприятиме інтеграції України до європейського економічного простору. Це передбачає вдосконалення правових механізмів, підвищення рівня правової визначеності та забезпечення стабільності регуляторного середовища [3].

Отже, державна підтримка бізнесу під час воєнного стану є ключовим механізмом забезпечення економічної стабільності та збереження підприємницького потенціалу країни. Існуючі правові інструменти спрямовані на полегшення ведення бізнесу, надання фінансової допомоги та зниження адміністративного тиску. Водночас важливо продовжувати вдосконалювати нормативно-правову базу, зокрема шляхом забезпечення стабільності законодавства, підвищення його прозорості та доступності для підприємців. На нашу думку, ефективна державна політика підтримки бізнесу має спиратися на комплексний підхід, що поєднує правові, економічні та організаційні засоби.

Список використаних джерел

1. Добош З. А. Правове регулювання підприємницької діяльності в Україні в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми правознавства*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.1.75>
2. Лозинська Т. М., Сліченко В. В. Державна підтримка малого бізнесу в умовах воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 4 (78). С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.4.7>
3. Намлієва Н. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економічний розвиток*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22>
4. Григорчук М. В. Правові підстави здійснення підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Legal Bulletin of KROK University*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.31732/2708-339X-2024-11-A9>
5. Дзевелюк М. В., Тимошенко Є. А. Штучний інтелект та електронне урядування: нові горизонти публічного управління. *Актуальні проблеми держави і права*. 2025. Вип. 107. С. 104–111. DOI: <https://doi.org/10.32782/apdp.v107.2025.13>
6. Солоненко Ю. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах воєнного стану. *Галицький вісник*. 2023–2025. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.190

Чухно Сергій

здобувач вищої освіти

Намазова Юлія

доктор філософії з публічного управління та адміністрування, ст. викладач
кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЛІДЕРСТВО ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Ключові слова: лідерство, управління, результативність діяльності, розвиток підприємства, корпоративна культура, інновації, менеджмент.

Актуальність. Розвиток економіки характеризується високим рівнем конкуренції, цифровою трансформацією та динамічністю ринкового середовища, що актуалізує проблему підвищення результативності функціонування підприємств. Визначальним чинником у цьому процесі виступає лідерство, яке забезпечує не лише координацію діяльності організації, а й формує стратегічні орієнтири її розвитку [1]. Українські підприємства

функціонують в умовах підвищених ризиків, порушень логістичних ланцюгів, енергетичних обмежень та нестабільності попиту. За таких обставин керівник забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, мобілізацію персоналу та трансформацію бізнес-процесів. Це **перетворює** лідерство з бажаної управлінської характеристики на критично необхідну компетенцію, що **зумовлює** актуальність дослідження його ролі у забезпеченні розвитку підприємств в умовах воєнного стану [3].

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні особливостей адаптивного та інноваційного лідерства в умовах воєнного стану з урахуванням специфіки функціонування вітчизняного бізнесу (мобілізаційні процеси, енергетична нестабільність, релокація підприємств), а також у **систематизації підходів до формування лідерських компетенцій**, спрямованих на підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Лідерство в бізнес-середовищі доцільно розглядати як багатовимірний процес, що охоплює вплив на персонал, визначення цілей організації та забезпечення їх досягнення. Керівник виступає не лише адміністратором, а й ініціатором змін, здатним консолідувати колектив навколо спільної мети [1].

Одним із ключових аспектів є формування стратегічного бачення розвитку підприємства. Чітке визначення цілей і пріоритетів забезпечує узгодженість дій персоналу та підвищує результативність діяльності. Відсутність такого бачення призводить до нераціонального використання ресурсів і зниження конкурентних позицій [2]. Важливим напрямом є формування дієвої системи мотивації персоналу. За умов нестабільності зростає роль нематеріальних стимулів, зокрема створення сприятливого психологічного клімату в колективі [3]. Суттєвий вплив лідерство здійснює на корпоративну культуру організації. Керівник визначає цінності та норми поведінки, які формують внутрішнє середовище підприємства. Розвинена корпоративна культура сприяє зміцненню довіри, підвищенню лояльності персоналу та зменшенню конфліктності [4]. В умовах цифрової трансформації економіки зростає значення інноваційного лідерства. Керівник має володіти навичками управління змінами, бути відкритим до впровадження нових технологій та здатним швидко адаптувати діяльність підприємства до зовнішніх викликів [5]. Водночас формування ефективного лідерства супроводжується низкою проблем, серед яких недостатній рівень розвитку управлінських компетенцій, складність прийняття рішень в умовах невизначеності та обмеженість ресурсного забезпечення. Це зумовлює необхідність постійного професійного розвитку керівників та впровадження сучасних управлінських підходів [1]. Важливу роль відіграють комунікативні здібності керівника. Забезпечення відкритості взаємодії, ефективний обмін інформацією та здатність враховувати думку персоналу сприяють підвищенню рівня довіри та покращенню результатів діяльності підприємства [2].

Висновки. Лідерство виступає визначальним чинником розвитку бізнесу, оскільки забезпечує формування стратегічного бачення, координацію діяльності та адаптацію до змін. В умовах воєнного стану його роль суттєво посилюється,

оскільки саме від управлінських рішень керівника залежить здатність підприємства функціонувати в кризових обставинах.

Лідерство в таких умовах проявляється через:

прийняття антикризових управлінських рішень;

адаптацію бізнес-моделей до нових економічних реалій;

забезпечення безперервності діяльності підприємства;

підтримку персоналу та збереження командної згуртованості.

У дослідженні обґрунтовано, що розвиток адаптивного та інноваційного лідерства є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств. Досягнення цього можливе за рахунок формування управлінської культури, розвитку лідерських компетенцій та впровадження сучасних підходів до управління.

Список використаних джерел

1. Крисько Ж. Л. Проблема лідерства в сучасному менеджменті // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-203>.
2. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту // Економічний простір. 2020. № 159. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-18>.
3. Бардась А. В., Бардась О. Є., Богач К. С., Дудник А. В. Лідерство як чинник групової динаміки всередині організації // Економічний вісник НГУ. 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.090>.
4. Назаренко М. О., Зубар І. В., Намазова Ю. І. Управління змінами в організаціях: роль лідерських практик в адаптації персоналу // Current Problems of Sustainable Development. 2025. № 2(5). С. 268-275. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-30S](https://doi.org/10.60022/2(5)-30S).
5. Швець Г. О. Лідерство як невід’ємна складова ефективного менеджменту // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. - 2017. - № 34. - URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/134214

Шевченко Ігор

заступник директора Громадської організації «Громадський центр євроінтеграції та розвитку українсько-польських зв'язків «Від Варти до Бугу»

СТРАТЕГІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУБРЕГІОНУ «ЛАДИЖИНСЬКЕ МОРЕ» В ЄВРОПЕЙСКУ ДЕСТИНАЦІЮ НА ЗАСАДАХ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

Ключові слова: міжмуніципальне співробітництво, блакитна економіка, подвійний перехід, безбар'єрність, субрегіональний розвиток.

Актуальність дослідження. Глобальні виклики вимагають від територіальних громад переходу до якісно нових моделей управління. Для прибережних територій Ладизинського водосховища (субрегіону «Ладизинське море») реальна перспектива створення європейської дестинації можлива лише через інтегрований субрегіональний розвиток. Це передбачає виведення сільської місцевості на рівень стандартів ЄС, впровадження «подвійного переходу» для бізнесу та запуск механізмів «зеленої» та «блакитної» економіки [1, с. 27]. Ключовим інструментом такої трансформації є міжмуніципальне співробітництво, що забезпечує синергію зусиль кількох громад [2].

Мета дослідження — обґрунтувати створення Міжмуніципальної ради розвитку дестинації «Ладизинське море» як платформи для формування спільної візії, Стратегічного плану та Дорожньої карти розвитку субрегіону.

Результати дослідження. Концепція трансформації базується на п'яти стратегічних векторах:

1. **Екологічна ревіталізація та контроль якості:** Впровадження сучасних систем моніторингу та ремедіації довкілля згідно з Директивою 2000/60/ЄС [3, с. 9]. Це передбачає застосування передових технологій контролю якості води для забезпечення її відповідності міжнародним стандартам. Кінцевою метою є підготовка зон відпочинку до екосертифікації (зокрема за програмою «Блакитний прапор»), що вимагає

суворого дотримання критеріїв безпеки та бактеріологічної чистоти води [4, с. 5].

2. **Безбар'єрність та інклюзивність інфраструктури:** Створення універсального дизайну прибережних зон (доступні пляжі, еко-пірси), що забезпечує рівний доступ до рекреації для всіх категорій населення, включаючи маломобільні групи та людей з інвалідністю.
3. **Внутрішня мобільність та локальна логістика:** Розбудова мережі модальних сполучень всередині дестинації (річковий транспорт, веломережі, внутрішні міжгромадівські маршрути). Це дозволяє «зшити» територію шести громад у єдиний функціональний простір, незалежний від зовнішніх магістралей.
4. **Кластерна синергія бізнесу та науки:** Гуртування підприємців та науковців у екологічний туристичний бізнес-кластер для реалізації «подвійного переходу» (twin transition) [5, с. 18]. Це є необхідною умовою для залучення в субрегіон інвестицій та розвитку публічно-приватних партнерств (ППП) [6].
5. **Інституційний каркас:** Створення Міжмуніципальної ради розвитку субрегіону як органу координації спільних ідей та завдань, що дозволить розкрити потенціал регіону як взірця для всієї України [7, с. 11].

Висновки. Реалізація візії «Ладизинське море» через міжмуніципальне співробітництво дозволяє не лише покращити екологічний стан водойми, а й сформувати конкурентоспроможну європейську дестинацію із збалансованими інтересами довкілля та економіки. Роль Громадського центру «Від Варти до Бугу» у цьому процесі полягає у фасилітації діалогу та методологічному супроводі впровадження євростандартів, забезпечення якісного управління проєктами та заходами згідно Дорожньої карти сталого розвитку дестинації [8; 9].

Список використаних джерел

1. European Commission. The European Green Deal [Електронний ресурс]. – Brussels: European Commission, 2019. – Режим доступу: <https://ec.europa.eu>
2. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17.06.2014 № 1508-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>
3. Directive 2000/60/EC of the European Parliament and of the Council establishing a framework for Community action in the field of water policy // Official Journal of the European Communities. – 2000. – L 327. – P. 1–73.
4. Foundation for Environmental Education. Blue Flag Programme: Criteria and Guidelines [Електронний ресурс]. – Copenhagen, 2023. – Режим доступу: <https://www.blueflag.global>
5. European Commission. Twin Transition: Digital and Green Transformation [Електронний ресурс]. – Brussels, 2021. – Режим доступу: <https://ec.europa.eu>
6. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» від 19.06.2025 №4510-IX [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20>
7. Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021–2027 роки: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
8. Eastern Europe Foundation. Community Development and EU Integration Practices in Ukraine. – Kyiv: East Europe Foundation, 2022. – 60 с.
9. Програма розвитку ООН (ПРООН). Децентралізація та реформа місцевого самоврядування в Україні: аналітичні матеріали. – Київ: ПРООН, 2021. – 80 с.

Шелудченко Світлана
здобувачка вищої освіти

Намазова Юлія
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
ст. викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

КОМПЛАЄНС-СТРАТЕГІЯ ТА ESG-ФІЛЬТРИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТОК ЛОКАЛЬНОГО БІЗНЕСУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасні умови глобальної та національної економічної нестабільності, спричинені військовим станом, зміною логістичних ланцюгів та дефіцитом енергетичних ресурсів, зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління економічним потенціалом українських територіальних громад. Традиційні методи стимулювання локального бізнесу, що базувалися переважно на податкових пільгах, сьогодні виявляються недостатніми для залучення капіталу в умовах високих ризиків. У цих обставинах критичного значення набувають інструменти, що забезпечують прозорість та етичність бізнес-середовища.

Одним із таких інструментів є комплаєнс-стратегія – комплексна система заходів, спрямована на дотримання бізнесом та органами місцевого самоврядування законодавчих норм, етичних стандартів та галузевих правил. Для зовнішнього інвестора наявність дієвого комплаєнсу на рівні локального підприємства або муніципалітету є гарантією мінімізації корупційних ризиків, що стає головною передумовою для прийняття рішення про фінансування проєктів у громаді [1, с. 42].

Паралельно із комплаєнс-процесами, у світовій інвестиційній практиці утверджується підхід, заснований на використанні ESG-фільтрів. Це система критеріїв, за якими оцінюється не лише фінансова прибутковість бізнесу, а й його вплив на довкілля, соціальна відповідальність та якість корпоративного

управління. Впровадження ESG-моделі дозволяє територіальним громадам трансформувати локальні ресурси у конкурентні переваги на міжнародній арені.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю інтеграції українського локального бізнесу до стандартів Європейського Союзу, зокрема відповідно до Директиви (ЄС) 2022/2464 (CSRD). Для громад України впровадження ESG-фільтрів стає дієвим механізмом «очищення» інвестиційних пропозицій від потенційних репутаційних загроз, що особливо важливо в контексті реалізації програм післявоєнного відновлення [2, с. 94].

Метою дослідження є обґрунтування ролі комплаєнс-стратегії та ESG-фільтрів як інструментів підвищення інвестиційної привабливості територіальних громад і розкриття механізмів їх впливу на розвиток локального бізнесу.

На думку сучасних дослідників, комплаєнс-стратегія в межах територіальної громади має включати не лише антикорупційну складову, а й санкційний комплаєнс, податкову прозорість та етичні кодекси поведінки. Це створює середовище «передбачуваної законності», яке є базовим запитом будь-якого стратегічного інвестора. Ефективна комплаєнс-система дозволяє зменшити інформаційну асиметрію між місцевим бізнесом та великими фондами відновлення, забезпечуючи чітку відповідність проєктів міжнародним протоколам аудиту [1, с. 48].

Важливою складовою ESG-менеджменту на локальному рівні є екологічний фактор. Досвід українських територіальних громад, які впроваджують моделі циркулярної економіки та енергоефективності, свідчить, що «зелені» ініціативи стають магнітом для пільгового кредитування від міжнародних фінансових інституцій. Локальний бізнес, який проходить крізь «екологічний фільтр», отримує доступ до спеціалізованих фондів сталого розвитку, що суттєво знижує вартість залучення ресурсів [3, с. 81].

Соціальна відповідальність у межах громади передбачає розвиток людського капіталу, підтримку гендерної рівності та створення інклюзивного робочого середовища. Інвестор сьогодні розглядає підприємство не як

ізолюваний об'єкт, а як частину соціальної екосистеми громади. Відтак, проекти, що мають високий соціальний рейтинг, отримують пріоритетну підтримку в межах державно-приватного партнерства.

Управлінський аспект фокусується на прозорості структур власності локальних підприємств та звітності органів влади. Як зазначає М. Коваль, саме «управлінський фільтр» часто стає вирішальним при оцінці стабільності проектів у довгостроковій перспективі. Прозорість у прийнятті рішень на рівні громади формує атмосферу довіри, яка є фундаментом для інвестиційного клімату [1, с.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні концепції інтегрованого інвестиційного фільтра, де комплаєнс виступає базовим порогом входу, а ESG-показники – інструментом диференціації та підвищення вартості активів громади. Вперше запропоновано розглядати комплаєнс-стратегію як нематеріальний актив локального бізнесу, що прямо впливає на його кредитний рейтинг та привабливість для донорів.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання при розробці Стратегій розвитку територіальних громад та Інвестиційних паспортів регіонів. Впровадження запропонованих інструментів дозволить синхронізувати розвиток місцевого бізнесу з вимогами європейських ринків, мінімізувати фінансові та репутаційні ризики для залучених інвесторів, стимулювати інновації через підтримку проектів з високим рівнем ESG-зрілості, сформувати нову культуру партнерства між громадою, бізнесом та державою.

Таким чином, комплаєнс-стратегія та ESG-фільтри є не просто формальними вимогами звітності, а основними елементами стратегічного управління, що визначають життєздатність локальної економіки. Для українських громад це шлях від «виживання» до сталого зростання, де прозорість стає головним капіталом, а екологічна та соціальна відповідальність – запорукою довгострокового успіху на світових ринках.

Список використаних джерел

1. Коваль М. В. Комплаєнс у системі економічної безпеки підприємства: теорія та практика. *Економіка та управління*. 2024. № 2. С. 40–52.
2. Мельник О. Г., Григор'єв О. В. ESG-трансформація бізнесу в умовах євроінтеграції України. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2025. Вип. 7. С. 90–102.
3. Сидоренко А. П. Інвестиційна привабливість територіальних громад: нові виклики та інструменти. *Регіональна економіка*. 2024. № 1 (111). С. 75–86.
4. Васильченко Т. Л. Роль комплаєнс-менеджменту у формуванні прозорого бізнес-середовища муніципалітетів. *Публічне управління та адміністрування*. 2026. № 3. С. 112–120.
5. Намазова Ю. І. ESG-менеджмент як інноваційна модель адаптації підприємства до глобальної нестабільності. *Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 7 листопада 2025 р.)*. Ч. 2. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 229–232.

Шимотюк Анастасія

здобувачка вищої освіти

Вінницького державного педагогічного
університету імені Михайла Коцюбинського

ПАРТНЕРСТВО ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ, ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Ключові слова: партнерство, влада, бізнес, громадськість, сталий розвиток, територіальні громади

Актуальність теми. Сьогодні ефективний розвиток територіальних громад неможливий без тісної взаємодії між органами влади, бізнесом і

громадським сектором. Як результат, формування такого партнерства сприяє не лише оптимізації використання ресурсів, а й забезпеченню збалансованого суспільного розвитку, де враховуються економічні потреби, соціальні інтереси населення, екологічна безпека та інші чинники. Тому, дослідження особливостей партнерства влади, бізнесу та громадськості, як основи сталого розвитку територіальних громад, є актуальним питанням, у контексті сучасних викликів сталого розвитку.

Мета дослідження – проаналізувати процес створення та функціонування механізму співпраці влади, бізнесу та громадськості для забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Стан наукової розробки теми. Теоретичним підґрунтям дослідження стали праці таких дослідників та науковців: А. Бессонової, Ю. Жовнірчик, С. Махсми, Т. Панчишина та ін. Їх дослідження доводять, що ефективна взаємодія між згаданими суб'єктами сприяє підвищенню ефективності управління, оптимальному використанню ресурсів та реалізації соціально-економічних і інфраструктурних проєктів.

Виклад основного матеріалу. Співпраця між владою, бізнесом та громадськістю, як доводять сучасні вітчизняні дослідники [1; 4; 7], забезпечує об'єднання можливостей, компетенцій і практичного досвіду різних сторін для реалізації спільних соціально-економічних цілей. Також, цей формат взаємодії сприяє ефективному використанню місцевих ресурсів, покращенню якості життя мешканців громад тощо. Окрім того, розвиток партнерства створює прозору, відповідальну та стабільну систему управління громадою.

Діюче законодавство України закладає підґрунтя ефективності досліджуваної взаємодії. Зокрема, Конституція України [5] є ключовим гарантом самостійності територіальних громад у праві вирішувати питання місцевого значення, що забезпечує платформу для співпраці всіх зацікавлених сторін. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [8] визначає механізми участі громадян у прийнятті управлінських рішень і впровадженні місцевих ініціатив. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» [9] регулює

правові аспекти спільної роботи державних органів, бізнесу та громадських об'єднань у реалізації соціальних, економічних та інфраструктурних проєктів. Крім того, Національна стратегія сталого розвитку України до 2030 року [10] акцентує увагу на необхідності такого партнерства для досягнення соціально-економічних цілей на місцевому рівні, стимулюючи координацію між владою, бізнесом і громадськістю задля забезпечення гармонійного та результативного розвитку територіальних громад.

У контексті розглядуваної проблеми, варто наголосити на тому, що влада виконує функції стратегічного планування, організації та контролю процесів управління, а також мотивує інших суб'єктів до активної участі у реалізації спільних проєктів. Бізнес, зі свого боку, є не тільки фінансовим донором для реалізації конкретних ініціатив, але й забезпечує додаткові механізми сталого розвитку, такі як раціональне використання природно-ресурсного потенціалу, впровадження інновацій, створення нових робочих місць і розвиток соціально-економічної інфраструктури. Громадськість та наукові заклади відіграють важливу роль як генератори ідей та ініціатори соціальних ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності розвитку громад, захист прав та інтересів місцевих жителів, а також формування культурних та освітніх ресурсів на території [6, с. 112].

Прикладом активного партнерського діалогу в Україні є проведення регіонального форуму «Сталий розвиток: кращі практики співпраці влади, бізнесу та громадянського суспільства» у м. Житомирі, де представники місцевої влади, бізнесу, науки та громад обговорювали підтримку підприємництва та впровадження інноваційних рішень для розвитку регіону [3].

Також, благодійний фонд «МХП-Громаді» у партнерстві з агрохолдингом МХП та місцевими органами влади підтримує відновлення інфраструктури, впровадження енергоефективних рішень і розвиток місцевої економіки, створюючи умови для співпраці між усіма зацікавленими сторонами [2].

У рамках ініціативи Ukraine Cities Partnership for Sustainable Local Recovery (UCP) місто Коростень стало першим учасником програми, яка об'єднує місцеву

владу, бізнес, інститути громадянського суспільства для спільної роботи над відновленням і модернізацією міської інфраструктури [11].

У комплексі, така співпраця дозволяє забезпечити більш глибоке розуміння потреб і проблем, що хвилюють населення, сприяє формуванню спільного бачення розвитку громади та створює умови для ухвалення збалансованих рішень. Тобто, спільне генерування ідей і реалізація проєктів у форматі «влада – бізнес – громадськість» підвищує ефективність використання ресурсів, зменшує витрати, сприяє соціальній згуртованості та зміцнює довіру між усіма учасниками процесу. А поява подібних майданчиків діалогу сприяє не лише розвитку економічних і соціальних ініціатив, а й зміцненню довіри між партнерами.

Отже, досліджуване партнерство стає основою для формування сталих соціально-економічних, екологічних та культурних переваг громади, що забезпечує довгострокову стабільність та розвиток територій.

Висновки. Узагальнюючи, можна сказати, що партнерство влади, бізнесу та громадськості має низку вагомих переваг для розвитку територіальних громад.

По-перше, воно відкриває можливості для реалізації проєктів, які не могли би бути здійснені жодною зі сторін окремо.

По-друге, така співпраця сприяє посиленню ролі бізнесу у розвитку територій та зменшенню витрат на реалізацію інфраструктурних ініціатив.

Крім того, партнерство забезпечує підвищену доступність соціально-економічної інфраструктури, капіталу та робочої сили, що сприяє збалансованому розвитку громад

Нарешті, воно підвищує ефективність бюджетного сектора та сприяє покращенню якості життя населення, забезпечуючи більш стабільний і стійкий розвиток місцевих територій.

Узагальнюючи, можна зазначити, що досліджуване партнерство дозволяє об'єднувати ресурси, знання та зусилля різних учасників для спільного вирішення соціально-економічних та екологічних завдань. Така співпраця

сприяє підвищенню ефективності управління, збалансованому використанню ресурсів та зміцненню довіри між усіма сторонами. В результаті, партнерство стає не лише механізмом вирішення локальних проблем, а й основою для стійкого розвитку громад, забезпечуючи стабільність.

Список використаних джерел

1. Бессонова А., Безугла Л., Агафонов, О. Інноваційні інструменти взаємодії бізнесу та територіальних громад для розвитку місцевої економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. №79. С.1–7.
2. Благодійний фонд МХП-Громади. URL: <https://run4victory.mhpgromadi.org.ua/> (дата звернення: 28.03.2026).
3. Діалог влади та бізнесу : У Житомирі відбувся форум «Сталий розвиток: кращі практики співпраці влади, бізнесу та громадянського суспільства». URL: <https://www.congress.gov.ua/dialoh-vlady-ta-biznesu-u-zhytomyri-vidbuvsia-forum-stalyy-rozvytok-krashchi-praktyky-spivpratsi-vlady-biznesu-ta-hromadianskoho-suspilstva> (дата звернення: 28.03.2026).
4. Жовнірчик Ю., Тихов О. Механізми забезпечення сталого розвитку регіонів України та посилення потенціалу територіальних громад у цьому процесі. *Державне управління та регіональний розвиток*. 2024. №23. С. 266-288.
5. Конституція (Основний Закон) України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. №30.
6. Махсма С. Г. Вплив локальних політичних ідентичностей на сталий розвиток територіальних громад. *Архіви. Серія : Історія. Політологія*. 2023. №35-36. С. 111-119.
7. Панчишин Т., Вдовин М. Я.. Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. С. 1–10.
8. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. ст.170.

9. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19 червня 2025 року. *Відомості Верховної Ради*. 2025. №№ 43-45. ст.192.

10. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 28.03.2026).

11. Korosten Joins GMF's Ukraine Cities Partnership Initiative as First City. URL: <https://www.gmfus.org/news/korosten-joins-gmfs-ukraine-cities-partnership-initiative-first-city> (дата звернення: 28.03.2026).

Шишлевська Анна

здобувачка вищої освіти

Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що сучасний розвиток України відбувається під впливом масштабних глобальних викликів, які суттєво трансформують систему публічного управління та функціонування територіальних громад. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності, посилення інтеграційних процесів та цифровізації суспільства саме територіальні громади виступають ключовим рівнем забезпечення життєдіяльності населення та реалізації державної політики.

Відповідно до чинного законодавства, територіальні громади є первинними суб'єктами місцевого самоврядування, які здійснюють управління на відповідній території та забезпечують надання публічних послуг населенню. У процесі децентралізації, що активно реалізується в Україні, громади отримали розширені повноваження та ресурси, що підвищило їх роль у соціально-економічному розвитку держави [5, с. 45].

Метою дослідження є визначення впливу глобальних викликів на функціонування територіальних громад та обґрунтування напрямів удосконалення управлінських механізмів у сучасних умовах.

Серед ключових глобальних викликів, що впливають на функціонування територіальних громад, особливе місце займає воєнний фактор. Збройна агресія проти України призвела до руйнування критичної інфраструктури, переміщення значної кількості населення, зростання соціального навантаження та необхідності оперативного реагування на кризові ситуації. У таких умовах органи місцевого самоврядування змушені виконувати розширений спектр функцій, включаючи забезпечення гуманітарної допомоги, організацію евакуації населення та участь у відновленні територій [1, с. 112].

Економічні виклики проявляються у зниженні доходної частини місцевих бюджетів, скороченні інвестиційної активності та обмеженості фінансових ресурсів. Водночас громади отримують більше повноважень у сфері бюджетного планування, що вимагає підвищення ефективності управління фінансами та впровадження сучасних підходів до бюджетування [3]. Значну роль у цьому процесі відіграє диверсифікація джерел доходів та залучення міжнародної фінансової допомоги.

Важливим викликом є також демографічні зміни, зокрема внутрішня міграція населення, зростання кількості внутрішньо переміщених осіб та зміна структури трудових ресурсів. Це створює додаткове навантаження на соціальну інфраструктуру громад та вимагає адаптації соціальної політики до нових умов [6, с. 78].

Окремої уваги заслуговує процес цифровізації, який виступає одночасно як виклик і як можливість для розвитку територіальних громад. Впровадження електронного врядування, цифрових сервісів та інформаційно-комунікаційних технологій сприяє підвищенню прозорості управління, доступності публічних послуг та ефективності взаємодії між владою і громадянами [2, с. 134].

У відповідь на зазначені виклики особливого значення набуває впровадження сучасних управлінських підходів. Зокрема, стратегічне

планування дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку громад та забезпечити їх довгострокову стійкість. Кризовий менеджмент сприяє ефективному реагуванню на надзвичайні ситуації, а людиноцентричний підхід забезпечує орієнтацію управління на потреби населення.

Крім того, важливим напрямом є розвиток міжмуніципального співробітництва, яке дозволяє громадам об'єднувати ресурси для вирішення спільних проблем та реалізації масштабних проєктів. Також необхідним є підвищення рівня професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування, що сприятиме зростанню ефективності управлінських рішень.

Функціонування територіальних громад в умовах сучасних глобальних викликів потребує комплексного підходу, що поєднує ефективне управління, належне правове забезпечення та активну участь громадян у процесах місцевого розвитку.

Висновки. Отже, глобальні виклики сучасності здійснюють суттєвий вплив на функціонування територіальних громад в Україні, зумовлюючи необхідність трансформації підходів до управління ними. Ефективне функціонування громад можливе за умови підвищення їх фінансової спроможності, впровадження інноваційних управлінських рішень, розвитку цифрових технологій та зміцнення взаємодії між владою і громадянами. В умовах воєнного стану територіальні громади виступають ключовим елементом забезпечення стійкості держави та її подальшого відновлення.

Список використаних джерел

1. Данилишин Б.М. Регіональний розвиток в Україні: сучасний стан і перспективи. Київ: НАН України, 2021. 304 с.
2. Дуброва О.С. Цифровізація публічного управління в Україні. Київ, 2021. 220 с.
3. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 №280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>

4. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 №254к/96-ВР.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
5. Куйбіда В.С., Негода В.А. Публічне управління в Україні в умовах децентралізації. Київ: НАДУ, 2020. 256 с.
6. Лібанова Е.М. Демографічні виклики розвитку України. Київ, 2020. 192 с.

Шкрудь Олеся

здобувачка вищої освіти

Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

МЕХАНІЗМ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЮРИДИЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

***Ключові слова:** механізм правового регулювання, юридична відповідальність державних службовців, ефективність публічного управління, антикорупційні стандарти, правозастосування*

Актуальність теми обумовлена потребою комплексного дослідження механізму правового регулювання юридичної відповідальності державних службовців, який є одним із ключових інструментів контролю за дотриманням законності та професійної етики на державній службі, з огляду на те, що ефективне застосування правових норм щодо відповідальності службовців сприяє зміцненню законності, підвищенню дисципліни, забезпеченню прозорості діяльності органів публічної влади та формуванню високих стандартів публічної служби.

Метою дослідження є аналіз досліджуваного механізму, оцінка його ефективності у забезпеченні законності та дисципліни на державній службі, а також визначення шляхів вдосконалення правозастосовної практики з

урахуванням антикорупційних стандартів та сучасних вимог до ефективного публічного управління.

Стан наукової розробки теми. Науково-теоретичний базис дослідження сформовано на основі праць вітчизняних авторів, а саме, напрацювань О. Губанова, А. Малишак, А. Мусієць, К. Шаповалової та ін. Їх дослідження охоплюють, зокрема, питання обґрунтування юридичної відповідальності державних службовців, механізми контролю за дотриманням законності та формування антикорупційних стандартів. Водночас, вони висвітлюють практичні аспекти застосування правових норм у сфері публічного управління та визначають проблеми, що потребують подальшого наукового осмислення.

Виклад основного матеріалу. Досліджуваний механізм є складною багаторівневою системою, що включає нормативні підстави, юридичні факти, процедури застосування відповідальності та контроль за виконанням рішень [9; 13]. Основною метою механізму є гарантування законності, захист публічного інтересу, відновлення порушених прав та забезпечення дисципліни у сфері публічної служби. Методи правового впливу у цій сфері мають переважно імперативний характер, оскільки йдеться про захист публічного інтересу та дисципліни, однак окремі диспозитивні елементи забезпечують право службовця на захист та оскарження рішень [7, с. 77].

Нормативною базою, яка регламентує розглядуване проблемне питання, є, зокрема Закон України «Про державну службу» [10], Закон України «Про запобігання корупції» [11], Кодекс України про адміністративні правопорушення [3] та Кримінальний кодекс України [6].

Крім того, до цієї системи входять спеціальні нормативні акти, що регулюють діяльність окремих категорій службовців і встановлюють підстави, види, межі та порядок притягнення до юридичної відповідальності. Саме завдяки цим законодавчим положенням формується ключовий нормативно-правовий компонент механізму. Водночас, ефективність реалізації досліджуваного механізму значно залежить від інтеграції міжнародно-правових стандартів, які, відповідно до Конституції України, мають статус складової національної

правової системи. До таких стандартів належать, зокрема, Конвенція ООН проти корупції (2003 р.) [5], Європейська конвенція з прав людини (1950 р., з протоколами) [4] та рекомендації органів Ради Європи щодо публічної служби та відповідальності посадових осіб. Ці міжнародні документи закріплюють принципи законності, пропорційності, правової визначеності та належного контролю, що безпосередньо впливають на формування як нормативної, так і процедурної складової механізму реалізації юридичної відповідальності.

Аналіз практики застосування механізму демонструє поступове підвищення його результативності. Так, у 2025 році спостерігається збільшення кількості судових рішень у справах про корупційні правопорушення, активізація перевірок електронних декларацій публічних службовців та зростання кількості обвинувальних вироків, що свідчить про посилення правозастосовної складової [1; 14]. Водночас структура застосованих покарань показує переважання штрафних санкцій, що обмежує суворість заходів, хоча впровадження міжнародно-правових стандартів значно підвищує ефективність правового регулювання [2; 8; 12].

В цілому, досліджуваний механізм забезпечує взаємодію нормативних, процедурних та інституційних елементів системи юридичної відповідальності. Його ефективність визначається чіткістю норм, дотриманням встановлених процедур, рівнем правосвідомості публічних службовців та контролем за виконанням рішень. Цільовий компонент механізму формує чіткі завдання: забезпечення законності, попередження правопорушень, відновлення порушених прав і свобод, підвищення довіри до органів влади. Особливого значення механізм набуває в умовах реформування публічної служби та децентралізації влади, коли зростає потреба у дієвих інструментах контролю та відповідальності. Він створює нормативно-організаційні передумови для реалізації юридичної відповідальності і забезпечує стабільність публічно-правових відносин, одночасно підтримуючи баланс між владним характером відповідальності та гарантіями прав особи.

Висновки. Відтак, механізм правового регулювання юридичної відповідальності державних службовців в Україні є цілісною системою, яка поєднує нормативні, процедурні та інституційні засоби. А спрямування його еволюції повинне включати забезпечення невідворотності відповідальності, посилення контролю за дотриманням антикорупційного законодавства та підвищення рівня правової культури службовців, що забезпечить ефективність публічного управління та довіру суспільства до органів влади.

Список використаних джерел

1. В Україні кількість судових рішень щодо корупції зросла на 37% у 2025 році. URL: <https://unn.ua/news/kilkist-sudovykh-rishen-shchodo-koruptsii-zroslo-na-37percent-u-2025-rotsi> (дата звернення: 10.02.2026).
2. Губанов О. О. Трансформація відповідальності публічних службовців України в умовах дії правового режиму воєнного стану. *Київський юридичний журнал*. 2023. №3. С. 15-22.
3. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон України від 07.12.1984 № 8073-Х. *Відомості Верховної Ради Української РСР*. 1984. № 51. Ст. 1122.
4. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (з протоколами) (Європейська конвенція з прав людини) від 04.11.1950 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text (дата звернення: 10.02.2026).
5. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції від 31.10.2003 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text (дата звернення: 12.02.2026).
6. Кримінальний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. №25. Ст.31
7. Малишак А. С. Принципи контролю діяльності публічних службовців. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 4 (43). С. 76–80.

8. Миколенко О. І., Миколенко О. М. Сучасні тенденції у сфері юридичної відповідальності публічних службовців, службового права України та їх критичний аналіз. *Правова держава*. 2021. №41. С. 61–68.

9. Мусієць А. А., Ковальчук І. В. Механізм правового регулювання та його елементи в сучасному правозастосуванні. *Актуальні питання законодавства : матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти*. 23 квітня 2025 р. Білоцерківський НАУ. С. 51–53.

10. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року. *Відомості Верховної Ради*. 2016. № 4. ст.43.

11. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 року. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 49. ст.2056.

12. Україна посіла 104 місце у рейтингу сприйняття корупції 2025 року. URL: <https://mezha.net/ua/bukvy/ukraine-ranks-104th-in-2025-corruption-perceptions-index-with-slight-improvement> (дата звернення: 10.02.2026).

13. Шаповалова К. П. Особливості юридичної відповідальності як елемента механізму захисту соціальних прав державних службовців. *Європейські соціо-правові та гуманітарні студії*. 2024. №3. С. 129-134.

14. Officials made errors in every third declaration – totaling ₪5.8 billion. URL: <https://opendatabot.ua/en/analytics/declarations-2025> (дата звернення: 10.02.2026).

Яцик Маріна

здобувачка вищої освіти

Посвалюк Ольга

асистент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

**ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ ТА ФІНАНСОВА СПРОМОЖНІСТЬ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО СТАНУ**

Сталий розвиток територіальних громад набув нового змісту в умовах правового режиму воєнного стану. Якщо раніше сталий розвиток базувався на економічних, соціальних та екологічних аспектах, то зараз пріоритетним завданням органів місцевого самоврядування стало забезпечення найголовнішого конституційного права людини на життя та безпеку. Належне функціонування системи цивільного захисту, зокрема забезпечення населення укриттями, перетворилося на ключовий обов'язок органів місцевого самоврядування. Перед муніципалітетами постало багато викликів, одним з яких є забезпечення суворого виконання законодавчих вимог у сфері безпеки в умовах фінансових обмежень та зростаючого ризику юридичної відповідальності за їх невиконання.

Територіальні громади по всій Україні стикаються з однаковими проблемами, які не дають можливість забезпечувати своїх жителів укриттями. По-перше, бракує фінансування на побудову якісних укриттів. Адже держава встановила нові державні будівельні норми, тим самим підвищивши значно ціну на їх будівництво. По-друге, отримання коштів на побудову вимагає узгодження з ДСНС, однак ця процедура є незрозумілою для самих громад, що створює додаткові незручності. По-третє, потрібно облаштовувати також додатковими системами оповіщення школи та інші навчальні заклади, що також вимагає значних капіталовкладень [5, ст. 11].

Відповідно до Закону України № 3428-ІХ, яким було доповнено розділ VI «Прикінцеві та перехідні положення» Бюджетного кодексу України (пункт 60), було встановлено, що податок на доходи фізичних осіб з грошового забезпечення військовослужбовців (так званий військовий ПДФО) перенаправляється з місцевих бюджетів до державного. Половину отриманого доходу отримує Міністерство оборони на закупівлю артилерійських систем, а іншу половину - на виробництво дронів [4].

Безперечно, це необхідно для державі у активній фазі війни. Однак, чиновники Ярмолинецької громади, Хмельницької області говорять, що забравши цей податок з місцевого бюджету, надходжень не стало, оскільки

громада не має виробництв, які б могли заповнювати цю бюджетну прогалину. Державні субвенції також не покривають всі витрати. Грошей на розвиток громадам не вистачає, вони закривають тільки базові потреби [5, ст. 12].

Згідно Кодексу цивільного захисту України, а саме в пункті 2 статті 19 прописані повноваження органів місцевого самоврядування у сфері цивільного захисту населення. Туди входить: будівництво укриттів, як подвійного призначення, так і найпростіших; реконструкція старих та придатних укриттів; здійснювання контролю і догляду за ними [2].

Ухвалення Закону України № 2486-IX та введення в дію нових Державних будівельних норм суттєво посилили вимоги до безпекової інфраструктури. Нормативна база імперативно вимагає від органів місцевого самоврядування проектувати та будувати повноцінні протирадіаційні укриття або споруди подвійного призначення, вартість яких для одного навчального закладу може сягати десятків мільйонів гривень [1].

На плечі органів місцевого самоврядування також лягло і облаштування «Пунктів незламності». Хоча здебільшого їх облаштовує ДСНС, ними можуть займатися і громади [6]. В умовах енергетичного терору та постійних обстрілів виконання цих норм витягує з місцевих бюджетів колосальні суми, які раніше спрямовувалися на інфраструктурний розвиток громад.

Покладаючи на органи місцевого самоврядування такі широкі обов'язки, держава одночасно встановлює жорстку юридичну відповідальність за їх невиконання. Посадові особи муніципалітетів несуть кримінальну відповідальність (зокрема за ст. 367 Кримінального кодексу України-службова недбалість, та ст. 135- залишення в небезпеці) у разі неналежного стану укриттів або недопуску до них людей під час тривоги. Унаслідок цього органи місцевого самоврядування стали заручниками правової колізії: імперативна вимога закону та загроза кримінальної відповідальності за неналежний стан безпекової інфраструктури супроводжуються критичним дефіцитом фінансових ресурсів для її розбудови [3].

Отже, в умовах воєнного стану територіальні громади опинилися у важкій ситуації. Для вирішення цієї проблеми та гарантування людям права на безпеку необхідно збалансувати законодавчі вимоги з реальними можливостями громад, підкріпивши ці обов'язки відповідними цільовими державним фінансуванням.

Список використаних джерел

1. Захисні споруди цивільного захисту ДБН В.2.2-5:2023 : Наказ Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України від 10.08.2023 № 702. URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3358051787834213560 (дата звернення: 17.03.2026).
 2. Кодекс цивільного захисту України : Кодекс України від 02.10.2012 № 5403-VI : станом на 8 берез. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17> (дата звернення: 17.03.2026).
 3. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III : станом на 8 берез. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (дата звернення: 17.03.2026).
- 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. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3428-20> (дата звернення: 17.03.2026).
- Каплан Ю. Засади стійкості та основні виклики для громад під час війни / ред. Ю. Тищенко. Київ, 2024. 26 с.
6. Облаштування пункту незламності: хто має фінансувати і за яким КПКВК?

Б
у
х
г
а
л
т
е
р

HYPERLINK "<https://buhgalter.com.ua/articles/byudzhetniy-proces/oblashtuvannya-punktu-nezlamnosti->