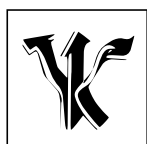


ПУБЛІЧНЕ | PUBLIC
УРЯДУВАННЯ | MANAGEMENT



МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ PUBLIC MANAGEMENT

№ 4 (41) – грудень 2024



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

Публічне урядування

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення
і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року.

Мови розповсюдження: українська, англійська,
польська, німецька, французька.

Видається з листопада 2015 року

Періодичність: 1 раз на квартал + 1 на рік

Друкується за рішенням Вченої ради

Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 12 від 26.12.2024)

Видання є таким, що реферується в міжнародних
та вітчизняних наукометричних базах:

Index Copernicus, ResearchBib,
Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography,
Google Scholar, "Україніка наукова", "Джерело".

Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України
від 07.11.2018 № 1218 збірник "Публічне урядування"
внесено до Списку друкованих періодичних видань,
що включаються до Переліку наукових фахових видань
України, яким присвоєно категорію "Б".

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату
за допомогою програмного забезпечення
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.
Відповідальність за зміст, достовірність фактів, цитат,
цифр несуть автори матеріалів. Редакція залишає за
собою право на незначне редагування і скорочення
(зі збереженням авторського стилю та головних
висновків). Редакція не завжди поділяє думки авторів
та не несе відповідальності за надану ними інформацію.

Матеріали подано в авторській редакції.

Передрук — тільки з дозволу редакції.

Адреса редакційної колегії:

ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія
управління персоналом"

вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039

Офіційний сайт видання:

www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Public management

Registration of Print media entity:

Decision of the National Council of Television and Radio
Broadcasting of Ukraine: Decision No. 1173 as of 11.04.2024.

Languages: Ukrainian, English, Polish, German, French.

Published from november 2015

Pereodisity: 4 times on a year + one

Published by the decision of Academic council
of Interregional Academy of Personnel Management

(Protocol № 12 from December 26, 2024)

Collection is included to the international
and domestic scientometrics databases Index
Copernicus International, ResearchBib, Turkish Education
Index, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar,
"Україніка наукова", "Джерело".

According to the Order of the Ministry of Education
and Science of Ukraine dated November 7, 2018, № 1218,
the collection "Public management"
is included in the List of printed periodicals, which are included
in the List of scientific professional editions of Ukraine, which
have been assigned the category "B".

The articles were checked for plagiarism
using the software StrikePlagiarism.com developed
by the Polish company Plagiat.pl.

The authors are responsible for the content,
accuracy of the facts, quotes, numbers. The editors reserves
the right for a little change and reduction
(with preservation of the author's style and main
conclusions). Editors can not share the world views of the
authors and are not responsible for the information provided.

Materials filed in the author's edition.

Reprinting — with the editorial's permission strictly.

Address of the editorial board:

Interregional Academy of Personnel Management
Str. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, 03039

Official site:

www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Публічне урядування : збірник. № 4 (41) — грудень 2024. Київ : ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", 2024. 86 с.

Головний редактор – Семенець-Орлова Інна Андріївна – кандидат політичних наук, доктор наук з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, Міжрегіональна Академія управління персоналом.

Редакційна колегія

1. Акімова Людмила Миколаївна – доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент, заслужений працівник освіти України, професор кафедри фінансів та економіки природокористування Національного університету водного господарства та природокористування.

2. Вендт Ян Анджей – доктор габілітованих наук про Землю у сфері географії, професор, заступник директора з питань науки та розвитку Інституту океанографії та географії Гданського університету (Польща).

3. Дацій Надія Василівна – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу Київського національного лінгвістичного університету.

4. Драган Іван Олександрович – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри права та правоохоронної діяльності Державного університету «Житомирська політехніка».

5. Карташов Євген Григорович – доктор наук з державного управління, завідувач кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін, Інститут менеджменту та психології Національної академії педагогічних наук України.

6. Крюков Олексій Ігорович – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління у сфері цивільного захисту, Національного університету цивільного захисту України.

7. Лопушинський Іван Петрович – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу Університету «Україна».

8. Мішель Маффесолі – професор університету ім. Рене Декарта/Сорбонна – Париж V (Париж, Французька республіка).

9. Новаченко Тетяна Василівна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України.

10. Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

11. Половцев Олег Валентинович – доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

12. Радченко Олександр Віталійович – доктор наук з державного управління, професор, професор Університету Яна Длугоша в Ченстохові (Республіка Польща).

13. Сіцінська Майя Володимирівна – доктор наук з державного управління, професор кафедри філософії та політології Національного університету державної податкової служби України.

14. Родченко Лариса Михайлівна – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, заслужений діяч науки і техніки України.

15. Якимчук Аліна Юріївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності Національного університету водного господарства та природокористування.

16. Адам Адріан Останек – доктор наук, доктор габілітований, професор Військового технологічного університету (Республіка Польща).

17. Агнешка Шпак – доктор габілітований, професор кафедри міжнародної безпеки Інституту досліджень безпеки, Торунь (Республіка Польща).

18. Мартін Бельтран Соседо – доцент юридичного факультету Автономного Університету Сан-Луїс-Потосі (Мексика).

19. Антоніна Козирська – доктор політичних наук, професор, керівник кафедри соціальної і культурної безпеки, факультет наук про політику і безпеку, Університет Миколая Коперника у Торуні (Республіка Польща).

Editor in Chief – Semenets-Orlova Inna Andriivna – PhD in Political Science, Doctor of Public Administration, Professor, Director of the Educational and Scientific Institute of Management, Economy and Business, Interregional Academy of Personnel Management.

Editorial board

1. Akimova Liudmyla Mykolaivna – Doctor of Public Administration, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Honored Worker of Education of Ukraine, Professor at the Department of Finance and Economics of Nature Management, National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine.

2. Andrzej Jan Wendt – Dr. habil. (Earth Sciences in the Field of Geography), Professor, Deputy Director for Science and Development of the Institute of Oceanography and Geography, University of Gdańsk (Poland).

3. DatsiiNadiia Vasylivna – DSc (Public Administration), Professor, Head of the Department of Management and Marketing, Kyiv National Linguistic University.

4. Dragan Ivan Oleksandrovych – DSc (Public Administration), Professor, Head of the Department of Law and Law Enforcement, Zhytomyr Polytechnic State University.

5. Kartashov Evgen Grygorovych – Doctor of Public Administration, Head of the Department of Project Management and General Professional Disciplines, Institute of Management and Psychology of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine.

6. Kriukov Oleksii Ihorovych – DSc (Public Administration), Professor, Professor at the Department of Public Management in Civil Defense, National University of Civil Protection of Ukraine.

7. Lopushynskyi Ivan Petrovych – DSc (Public Administration), Professor, Honored Education Worker of Ukraine, Head of the Department of Public Management and Administration, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas.

8. Michel Maffesoli – Professor at Paris Descartes University/Paris V (Paris, the French Republic).

9. Novachenko Tetiana Vasylivna – DSc (Public Administration), Associate Professor, Professor at the Department of International Relations and Political Consulting, Open International University of Human Development “Ukraine”.

10. Parkhomenko-Kutsevil Oksana Ihorivna – DSc (Public Administration), Professor, Head of the Department of Public Management and Administration, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav.

11. Polovtsev Oleh Valentynovych – Doctor of Public Administration, Professor at the Dept. of Public Administration and Local Self-government, Kherson National Technical University.

12. Radchenko Oleksandr Vitaliiiovych – Doctor of Public Administration, Professor at the University of Jan Dluosha in Częstochowa (Republic of Poland).

13. Sitsinska Maya Volodymyrivna – Doctor of Public Administration, Professor at the Dept. of Philosophy and Political Science of the National University of the State Tax Service of Ukraine.

14. Rodchenko Larysa Mykhailivna – Doctor of Public Administration, Professor at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine.

15. Yakymchuk Alina Yuriivna – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Dept. of Public Administration, Documentation and Information Activities, National University of Water and Environmental Engineering.

16. Adam Adrian Ostanek – DSc, Dr. habil, Professor at the Military University of Technology (Republic of Poland).

17. Agnieszka Shpak – Dr. Hab., Professor at the Department of International Security, Institute of Security Studies, Torun (Republic of Poland).

18. Martin Beltran Sosedo – Associate Professor at the Faculty of Law, Autonomous University of San Luis Potosí (Mexico).

19. Antonina Kozyrska – Doctor of Political Science, Professor, Head of the Department of Social and Cultural Security, Faculty of Political and Security Sciences, Nicolaus Copernicus University in Torun (Republic of Poland).

Вожол О. В.

Бюрократія як позитивне та негативне явище
в контексті модернізації державного правління6

Джегур Г. В., Стілл А. В.

Особливості публічного управління
соціально-економічним розвитком громад
в умовах сучасних викликів13

Дмитренко Р. М.

Цілі та напрями державної підтримки розвитку
аграрного бізнесу27

Лисенко С. О., Кузик П. М.

Теоретико-методологічні засади руйнування
російської федерації34

Лях В. М., Жулан Д. Б.

Стратегічне планування кадрової безпеки
в державному управлінні41

Салюк-Кравченко О. О.

Російсько-українське протистояння
в енергетичній сфері: управлінський аспект47

Сопроненков І. Г., Холащинський К.

Теоретичні аспекти формування механізмів
ефективної взаємодії бізнесу та органів влади57

Толмачов О. А., Чайковський А. Р.

Психологічні аспекти лідерства у військових
підрозділах: державне управління
як фактор формування ефективного лідерства69

Слобожан О. В.

Особливості діяльності асоціацій органів
місцевого самоврядування в країнах ЄС.....76

Вожол Олена Віталіївна

аспірантка ОНП «Публічне управління та адміністрування»,
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 04050, м. Київ, вул. Академіка Ромоданова, 12/2,
e-mail: olena.vozhol24@gmail. Com

Vozhol Olena Vitaliyivna,

Postgraduate Student, Educational and Scientific Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv 04050, Kyiv, 12/2, Akademika Romodanova Str.,
e-mail: olena.vozhol24@gmail. Com



БЮРОКРАТІЯ ЯК ПОЗИТИВНЕ ТА НЕГАТИВНЕ ЯВИЩЕ В КОНТЕКСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО ПРАВЛІННЯ

Анотація. Проблематика дослідження стосується подвійної природи бюрократії у процесі модернізації державного управління. З одного боку, вона забезпечує стабільність і професіоналізацію, з іншого – створює корупційні ризики, інертність і гальмувати інновації. Підґрунтям дослідження є аналіз сучасних тенденцій у публічному управлінні, які враховують необхідність зменшення негативних аспектів бюрократії та посилення її позитивних функцій. Аналіз останніх досліджень і публікацій демонструє широкий спектр думок про роль бюрократії у державному управлінні. Зокрема, позитивні її аспекти, як-от раціоналізація процесів та створення прозорих механізмів управління, протиставляються таким викликам, як гіпертрофія регуляторних процедур, корупція і відсутність інноваційного підходу. Особливу увагу приділено впливу бюрократичної культури на ефективність державних службовців, де результати досліджень свідчать про неоднозначність цього впливу. Метою статті є здійснити аналіз бюрократії як позитивного та негативного явища в контексті модернізації державного правління. Основний матеріал статті ґрунтується на міждисциплінарному підході, який об'єднує соціологію, політологію, економіку і публічне управління. Застосовані методи контент-аналізу, порівняльного аналізу та критичного дискурсу дозволили оцінити сучасні практики управління в Україні. Дослідження акцентує увагу на запровадженні електронного урядування, що сприяє прозорості процесів і підвищенню довіри громадян до державних установ. Емпіричний аналіз виявив, що впровадження цифрових компетенцій серед державних службовців дозволить знизити адміністративні витрати на 20% та скоротити час надання послуг на 25%. У висновках зазначено, що модернізація управління неможлива без комплексної трансформації бюрократичних структур. Це включає впровадження ефективних антикорупційних механізмів, цифровізацію послуг, розбудову інституційної спроможності та розвиток громадського контролю. Результати дослідження можуть стати основою для подальших наукових розвідок у сфері вдосконалення бюрократичних механізмів у контексті сучасних викликів.

Ключові слова: інституційна адаптивність, цифрова трансформація, управлінська прозорість, антикорупційні механізми, інноваційні підходи.

BUREAUCRACY AS A POSITIVE AND NEGATIVE PHENOMENON IN THE CONTEXT OF MODERNISATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract. The issue addressed in this study concerns the dual nature of bureaucracy in the process of state governance modernization. On one hand, it ensures stability and professionalism, while on the other hand, it creates corruption risks, inertia, and hampers innovation. The foundation of the research lies in analyzing contemporary trends in public administration, which consider the need to reduce the negative aspects of bureaucracy and enhance its positive functions. An analysis of recent studies and publications demonstrates a wide range of views on the role of bureaucracy in state governance. In particular, its positive aspects, such as process rationalization and the creation of transparent governance mechanisms, are contrasted with challenges such as the hypertrophy of regulatory procedures, corruption, and the lack of an innovative approach. Special attention is given to the impact of bureaucratic culture on the effectiveness of civil servants, where research results indicate the ambiguity of this influence. The purpose of the article is to analyze bureaucracy as both a positive and negative phenomenon in the context of state governance modernization. The core material of the article is based on an interdisciplinary approach, which combines sociology, political science, economics, and public administration. The methods of content analysis, comparative analysis, and critical discourse were used to assess current governance practices in Ukraine. The study highlights the introduction of e-government, which promotes process transparency and increases citizens' trust in government institutions. Empirical analysis revealed that the implementation of digital competencies among civil servants would reduce administrative costs by 20% and decrease service delivery time by 25%. In conclusion, it is noted that governance modernization is impossible without the comprehensive transformation of bureaucratic structures. This includes the introduction of effective anti-corruption mechanisms, digitalization of services, building institutional capacity, and the development of public oversight. The results of the research can serve as the basis for further scientific investigations into improving bureaucratic mechanisms in the context of modern challenges.

Key words: institutional adaptability, digital transformation, managerial transparency, anti-corruption mechanisms, innovative approaches.

Постановка проблеми дослідження.

Бюрократія, як один із найдавніших інститутів державного управління, відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності, стабільності та прогнозованості функціонування держави. Сучасна бюрократія виконує амбівалентну роль: з одного боку, вона забезпечує структурованість і професіоналізм у державному управлінні, з іншого – стає джерелом інертності, корупції та надмірної урегульованості. Особливого значення ця проблема набуває в контексті модернізації державного правління, що характеризується потребою у швидкій адаптації до викликів цифрової трансформації, глобалізації та зростаючої складності суспільних відносин.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що ефективність модернізації залежить від здатності бюрократичних структур адаптуватися до нових умов, зберігаючи при цьому базові принципи підзвітності, прозорості та правової визначеності. Водночас недостатнє розуміння як позитивного, так і негативного потенціалу бюрократії створює ризик виникнення дисфункціональних управлінських систем, які унеможливають сталий розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

дозволяє визначити основні тенденції та проблематику у сфері публічного управління, пов'язані з бюрократичними механізмами, цифровізацією та протидією корупції. Зокрема, статистичні дані Державної служби статистики України підтверджують зростання ролі цифрових технологій у державному управлінні, що корелює з результатами урядових досліджень. Проєкт «Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України» відображає зусилля держави у формуванні нової цифрової культури серед управлінців, тоді як дослідження Р. Федун акцентує на впливі глобалізаційних процесів на адаптацію бюрократичних структур в Україні. Водночас праці С. Домбровської та інших авторів розглядають трансформацію інституту бюрократизму у світлі становлення публічного управління, аналітичні звіти НАЗК висвітлюють корупцію як бар'єр для ефективного функціонування таких структур. У контексті взаємодії публічної влади та громадськості, Н. Піроженко та В. Омельченко підкреслюють важливість прозорих механізмів, а роботи О. Турченка та В. Фурмана вказують на проблеми доступу до публічної інформації у кри-

зових умовах. Міжнародний досвід, зокрема аналіз OECD та ООН, демонструє перспективи посилення регіонального управління та його цифровізації, а іноземні публікації R. Soleman, D. Widyarini та R. Umaterate висвітлюють роль організаційної культури у підвищенні ефективності бюрократичних структур і задоволеності роботою. Такий багатовекторний аналіз свідчить про необхідність продовження досліджень у сфері адаптації бюрократичних механізмів до сучасних викликів і інтеграції їх у цифрове середовище.

Метою статті є здійснити аналіз бюрократії як позитивного та негативного явища в контексті модернізації державного правління.

Виклад основного матеріалу. З метою аналізу проблеми використовуються міждисциплінарний підхід, який об'єднує теорії публічного управління, соціології, політології та економіки. Емпірична база формується за рахунок аналізу наукових публікацій, офіційної статистики, матеріалів міжнародних організацій.

Основними методами дослідження є контент-аналіз, порівняльний аналіз і методологія критичного дискурсу.

Проблематика досліджується у двох основних вимірах:

1. Вплив бюрократичних структур на ефективність державного управління в умовах модернізації.

2. Визначення передумов і механізмів зменшення негативного впливу бюрократії та посилення її позитивних аспектів.

Особлива увага приділяється аналізу прозорості функціонування бюрократичних структур, зокрема етичним дилемам, пов'язаним із корупцією, зловживанням владою та утворенням нових форм бюрократії.

Основним обмеженням є неможливість прямого вимірювання бюрократичних ефектів, оскільки вони опосередковано залежать від культури управління, рівня економічного розвитку та інституційного дизайну; обмеженість проведення дослідження міжнародними організаціями з початком російсько-української війни.

Бюрократія є одним із фундаментальних елементів державного управління, оскільки забезпечує стабільність, передбачуваність і ефективність процесів. У своїй позитивній інтерпретації вона забезпечує раціоналізацію управлінських рішень, сприяє дотриманню норм і стандартів, створює базу для професіоналізації кадрів. Проте негативні аспекти бюрократії, такі як інертність, корупційні ризики, гіпертрофія регулювання та неефективність, ставлять під

сумнів її придатність у контексті динамічних викликів модернізації.

Бюрократична культура має взаємозв'язок та позитивний і значний вплив на ефективність роботи (Umaterate et al., 2015). Відповідно бюрократична культура є однією з детермінант ефективності працівників. Однак, протилежне стверджується в дослідженні (Widyarini, 2009), результати якого показали, що бюрократична культура негативно впливає на задоволеність роботою та креативність працівників. Це збігається з результатами дослідження (Soleman, 2012), в якому стверджується, що взаємодія організаційної культури шкодить управлінській ефективності. З двох факторів, що вимірюють успішність роботи, а саме: етичне лідерство та бюрократична культура, ці два фактори не можуть бути відокремлені від важливості комунікації. Комунікація будується на основі довіри, чесності та відкритості, яка йде в обох напрямках: від керівників до підлеглих (працівників) або навпаки. Завдяки гарному комунікаційному клімату всередині організації буде міцна єдність, незалежно від того, чи це стосується стосунків між працівниками та керівниками, чи гармонійної бюрократичної культури, що формує міцну основу і, зрештою, покращує ефективність роботи організації.

Сприйняття бюрократичної культури або обтяжливих правил і процедур викликає у працівників відчуття відчуження, що обмежує участь у соціальній діяльності, такий як спілкування з колегами та обмін знаннями. Наявність бюрократичної організаційної культури є можливим, адже виконання певних завдань і вимагає прояву у керівництва та персоналу лідерських якостей, чіткої організації та виконання посадових функцій.

Створення надійних антикорупційних механізмів відіграє важливу роль у сприянні прозорості та підзвітності державних службовців. Дані Національного агентства з питань запобігання корупції свідчать, що кількість виявлених корупційних правопорушень у 2022 році впала на 10% порівняно з попереднім роком (Корупція в Україні 2022).

Помітне зростання показника України зафіксовано в трьох звітах: Індекс трансформації Фонду Бертельсманна за 2024 рік, Опитування думки менеджерів Всесвітнього економічного форуму за 2023 рік і Варіації демократії за 2023 рік. І навпаки, невелике зниження показників відзначено в іншому звіті, Міжнародний огляд ризиків PRS за 2023 рік.

У даний час у період дії воєнного стану, регулювання обмеження доступу до публічної інформації, а також інформації взагалі залишається недостатньо врегульованим. Діючому законодавству не вистачає остаточного списку, в якому детально описуються категорії публічної інформації, які можуть бути обмежені під час воєнного стану. Ця відсутність ясності надає адміністратору публічної інформації повноваження накладати обмеження на доступ згідно власного розсуду. І навпаки, це також призводить до сценарію, коли розкриття такої інформації може потенційно поставити під загрозу національну безпеку та безпеку людей (Турченко, & Фурман, 2022).

Створення спеціалізованих організаційних структур розглядається як ефективний засіб сприяння взаємодії державних органів і громадськості у сфері запобігання та протидії корупції. Зокрема, поширеним є утворення консультативних органів – таких як ради, комісії та комітети – під егідою глави держави, уряду чи відповідних державних установ, які відповідають за антикорупційні ініціативи. Крім того, такий підхід передбачає розвиток суто громадських організацій, спрямованих на боротьбу з корупцією, які беруть участь у співпраці з державними установами. Зараз в країні функціонує близько 200 антикорупційних громадських об'єднань (Піроженко, & Омельченко, 2021).

Рамка цифрових компетентностей сприяє вдосконаленню навичок і знань, необхідних для вмілого використання цифрових технологій у державному управлінні. Це включає в себе здатність працювати з великими даними, використовувати цифрові інструменти для прийняття обґрунтованих рішень і гарантувати кібербезпеку (Рамка цифрових компетентностей, 2021).

Запровадження цифрових компетенцій дозволило державним службовцям надавати послуги громадянам ефективніше та результативніше. Ці вдосконалення охоплюють електронні сервіси, онлайн-консультації та автоматизовані системи обробки запитів.

Сприяти залученню громадян до процесу прийняття рішень сприяє створення механізмів громадського контролю, зокрема громадських слухань, петицій, громадських рад. У 2023 році кількість громадських слухань зросла на 30%, що свідчить про активну участь громадян в управлінні справами (Урядовий портал, 2024). Розвиток громадської активності підтримується грантовими програмами, навчанням і різними формами підтримки, які разом сприяють зро-

станню активного громадянського суспільства. За даними Мінсоцполітики, у 2023 році на 25% зросла кількість громадських організацій, яким надано гранти на реалізацію соціальних проєктів (OECD, 2023).

Створення єдиних електронних реєстрів підвищує прозорість, зменшує корупційний потенціал та покращує доступ до інформації як для громадян, так і для бізнесу. Як зазначено у звіті Світового банку, цифрова трансформація державних реєстрів в Україні призвела до 25% скорочення часу отримання адміністративних послуг. Крім того, застосування технологій, здатних обробляти значні обсяги даних, дозволяє державним установам проводити ретельний аналіз соціально-економічних тенденцій, тим самим сприяючи прийняттю обґрунтованих рішень на основі перевіреної інформації. Дослідження, проведене у 2023 році, показало, що впровадження аналітики великих даних призвело до підвищення ефективності управління державними ресурсами на 30% (Урядовий портал, 2024).

Цифрові технології сприяють забезпеченню прозорості в урядових процесах, тим самим підвищуючи довіру громадян до державних інституцій. Це охоплює електронні платформи, призначені для взаємодії з громадськістю, онлайн-системи для громадських консультацій та системи електронного документообігу.

Запровадження електронного урядування полегшує автоматизацію рутинних адміністративних завдань, тим самим зменшуючи бюрократичний рівень і підвищуючи ефективність роботи державних органів. Як повідомляє Державна служба статистики України, впровадження електронного документообігу в державних установах призвело до скорочення витрат на адміністративні послуги у 2023 році на 20% (Державна служба статистики України).

Результати дослідження підтвердили, що за рівнем розвитку електронного урядування, індексом крихкості держави, індексом економічної свободи рівень розвитку бюрократії в Україні значно нижчий, ніж у європейських країнах. Ця ситуація спричинена рядом факторів: недостатня цифровізація державних послуг, слабка інституційна спроможність, високий рівень корупції та політична нестабільність (Домбровська et al., 2020).

Однак Україні вдалося досягти певних успіхів у сфері цифровізації за результатами оцінки розвитку електронного урядування, яке проте значно відстає від провідних європейських країн. Зокрема, до 2022 року Україна підви-

щувала глобальний рейтинг електронного уряду (EGDI) та активізувала онлайн-сервіси та людський капітал. Не ефективна телекомунікаційна інфраструктура стримуватиме подальше поширення цифрових послуг, що є особливо показовим на фоні таких країн Європи, як Естонія чи Велика Британія.

У 2022 році понад 60% адміністративних послуг надавалися в електронному вигляді, що зменшило ризики корупції та підвищило зручність для громадян, одночасно сприяючи більшій прозорості та підзвітності (OECD, 2023). Онлайн-платформи, призначені для надання публічних послуг, гарантують їх доступність громадянам, незалежно від їхнього географічного розташування. Дослідження, проведене у 2023 році, показало збільшення на 35% кількості користувачів, які користуються публічними електронними сервісами, що підкреслює зручність і доступність цих платформ. Крім того, використання цифрових каналів зв'язку дозволяє державним установам отримувати своєчасний зворотний зв'язок від населення. Згідно з опитуванням 2023 року, 70% респондентів підкреслили, що електронні сервіси значно покращили комунікацію з державними органами (Regional E-Government Development).

Аналіз розвитку електронного уряду України та країн Європи за 2020 і 2022 роки свідчить про значний прогрес України, особливо у сфері онлайн-послуг та людського капіталу. Однак, попри цей прогрес, Україна все ще суттєво відстає від таких лідерів, як Естонія, Велика Британія, Франція та Німеччина, зокрема у сфері телекомунікаційної інфраструктури. Щоб продовжити вдосконалення електронного уряду, Україні необхідно зосередитися на розвитку інфраструктури і підвищенні якості надання цифрових послуг (Regional E-Government Development).

Результати дослідження підтверджують твердження про те, що модернізація державного управління неможлива без комплексної трансформації бюрократичних структур. З одного боку, бюрократія є носієм традиційних цінностей державного управління, таких як правовий порядок, рівність та підзвітність. З іншого боку, її інертність і схильність до відтворення власних недоліків перешкоджають ефективній адаптації до швидкозмінного середовища.

Позитивні аспекти бюрократії можуть бути посилені через:

- використання цифрових технологій (e-government), які знижують транзакційні витрати;

- перехід від процедурно-орієнтованих до результатно-орієнтованих підходів;

- розвиток етичної культури та запровадження стандартів доброчесності.

Негативні явища можуть бути мінімізовані шляхом впровадження антикорупційних механізмів, оптимізації регуляторних процесів і перегляду структури органів влади.

Бюрократія є двояким явищем, яке у позитивному аспекті сприяє стабільності та правовій визначеності, а у негативному – обмежує можливості модернізації через надмірну регламентацію та корупцію. Для досягнення ефективного управління важливо враховувати ці аспекти, забезпечуючи гнучкість і адаптивність системи управління до сучасних викликів.

Формування нової культури бюрократії в Україні має базуватися на принципах відкритості, прозорості, ефективності та підзвітності. Інтеграція цифрових технологій в управлінські процеси, зокрема розвиток електронного уряду, може стати важливим інструментом для підвищення якості державних послуг та зниження рівня корупції. Крім того, важливим напрямом є розвиток професіоналізму державних службовців через системне підвищення кваліфікації, розвиток етичних стандартів і впровадження нових механізмів мотивації.

Переосмислення ролі громадян у процесах державного управління також є ключовим завданням на шляху до формування демократичної культури бюрократії. Розширення механізмів громадської участі, зокрема через електронні платформи, публічні консультації та зворотний зв'язок, сприятиме формуванню більш прозорої та підзвітної державної системи.

Висновки. Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що бюрократія має як позитивний, так і негативний потенціал у контексті модернізації державного управління. З одного боку, вона забезпечує ефективність і стабільність державних інституцій, сприяє професіоналізації управління та забезпечує правову визначеність. З іншого боку, надмірна регуляторна інертність, а також ризики корупційних практик є значними бар'єрами для модернізаційних процесів.

Аналіз даних свідчить про необхідність оптимізації бюрократичних структур у кількох ключових напрямках: запровадження цифрових технологій для скорочення адміністративного навантаження на громадян і бізнес; підвищення прозорості та підзвітності бюрократичних процесів через удосконалення механізмів контролю та нагляду; перехід від процедурного до резуль-

тато-орієнтованого підходу в діяльності державних органів.

Результати дослідження підкреслюють важливість створення адаптивної бюрократії, яка здатна ефективно реагувати на сучасні виклики, зберігаючи свою роль гаранта стабільності та правопорядку. Модернізація бюрократії повинна базуватися на балансі між необхідністю дотримання регуляторних стандартів і потребою забезпечення гнучкості управління в умовах швидких змін. Успішна реалізація цього балансу може стати одним із ключових чинників сталого розвитку державного управління в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.11.2024).
2. Домбровська С. М., Грабар Н. С., Порока С. Г. Трансформація інституту бюрократизму у контексті становлення системи публічного управління в Україні. Харків, 2020. 227 с.
3. Корупція в Україні 2022: розуміння, сприйняття, поширеність. Аналітичний звіт Національного агентства з питань запобігання корупції. 2022. 172 с.
4. Піроженко Н., Омельченко В. Сучасні практики взаємодії публічної влади та громадськості у запобіганні та протидії корупції в Україні та світі. *Актуальні проблеми державного управління*, 2021. № 3 (84). С. 158–166.
5. Понад 60% українців отримують держпослуги онлайн: результати дослідження. Урядовий портал, 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ponad-60-ukraintsiv-otrymuiut-derzhposluhy-onlain-rezultaty-doslidzhennia> (дата звернення: 25.11.2024).
6. Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України. Проєкт Міністерства цифрової трансформації України. 2021. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovciv_3_compressed.pdf (дата звернення: 25.11.2024).
7. Турченко О. Г., Фурман В. В. Обмеження права на доступ до публічної інформації в умовах воєнного стану. *Аналітичне-порівняльне правознавство*. Ужгород, 2022. № 5. С. 107–113.
8. Федун Р. М. Аналіз впливу глобалізаційних процесів на публічне управління в Україні. *Академічні візії*, 2024. № 33. С. 1–11.
9. OECD. We are rebuilding Ukraine by strengthening regional and municipal governance. Paris, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk> (дата звернення: 25.11.2024).
10. Regional E-Government Development and the Performance of Country Groupings. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Chapter%202.pdf#page=34.22> (дата звернення: 25.11.2024).

11. Soleman R. Pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating. *Journal Siasat Bisnis*, 2012. № 16 (1). PP. 87–105.
12. Umaternate R., M. Ogotan., dan S. Dengo. Pengaruh Budaya Birokrasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil. 2015. URL: <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/JAP/article/view/9912>. (дата звернення: 25.11.2024).
13. Widyarini D. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kreativitas Auditor / Pegawai Inspektorat Kabupaten Banjarnegara. Master's thesis, Diponegoro University, 2009. URL: <http://eprints.undip.ac.id/7805/> (дата звернення: 25.11.2024).

REFERENCES: —

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsiyniy veb-sait [State Statistics Service of Ukraine: official website]. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
2. Dombrovska, S. M., Hrabar, N. S., & Poroka, S. H. (2020). Transformatsiia instytutu biurokratyizmu u konteksti stanovlennia systemy publichnoho upravlinnia v Ukraini [Transformation of the institution of bureaucracy in the context of the formation of the public administration system in Ukraine]. Kharkiv [in Ukrainian].
3. Koruptsiia v Ukraini 2022: rozuminnia, spryiniattia, poshyrenist. Analitychnyi zvit Natsionalnoho ahentstva z pytan zapobihannia koruptsii [Corruption in Ukraine 2022: understanding, perception, prevalence. Analytical report of the National Agency for the Prevention of Corruption] (2022). [in Ukrainian].
4. Pirozhenko, N., & Omelchenko, V. (2021). Suchasni praktyky vzaiedodii publichnoi vlady ta hromads-kosti u zapobihanni ta protydii koruptsii v Ukraini ta sviti [Modern practices of interaction between public authorities and the public in preventing and combating corruption in Ukraine and the world]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 3 (84), 158–166. [in Ukrainian].
5. Ponad 60% ukraintsiv otrymuiut derzhposluhy onlain: rezultaty doslidzhennia [More than 60% of Ukrainians receive public services online: research results] (2024). *Uriadovyi portal*. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/news/ponad-60-ukraintsiv-otrymuiut-derzhposluhy-onlain-rezultaty-doslidzhennia> [in Ukrainian].
6. Ramka tsyfrovikh kompetentnostei dlia derzhavnykh sluzhbovtiv Ukrainy. Proiekt Ministerstva tsyfrovoi transformatsii Ukrainy [Digital Competence Framework for Civil Servants of Ukraine. Project of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine] (2021). Retrieved from: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovciv_3_compressed.pdf [in Ukrainian].

7. Turchenko, O. H., & Furman, V. V. (2022). Obmezhennia prava na dostup do publicanoi informatsii v umovakh voiennoho stanu [Restriction of the right to access public information under martial law]. *Analichne-porivnialne pravoznavstvo. Uzhhorod*, 5, 107–113. [in Ukrainian].
8. Fedun, R. M. (2024) Analiz vplyvu hlobalizatsiinykh protsesiv na publichne upravlinnia v Ukraini [Analysis of the impact of globalisation processes on public administration in Ukraine]. *Akademichni vizii*, 33, 1–11. [in Ukrainian].
9. OECD. We are rebuilding Ukraine by strengthening regional and municipal governance (2023). Paris. Retrieved from: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk>. [in English].
10. Regional E-Government Development and the Performance of Country Groupings. Retrieved from: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Chapter%202.pdf#page=34.22>. [in English].
11. Soleman, R. (2012). Pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating. *Journal Siasat Bisnis*, 16 (1), 87–105. [in English].
12. Umaternate, R., M. Ogotan., & dan S. Dengo. (2015). Pengaruh Budaya Birokrasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil. Retrieved from: <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/JAP/article/view/9912>. [in English].
13. Widyarini, D. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kreativitas Auditor / Pegawai Inspektorat Kabupaten Banjarnegara. Master's thesis, Diponegoro University. [in English].

Джегур Геннадій Васильович,

кандидат економічних наук, асистент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки, Білоцерківський національний аграрний університет; доцент кафедри публічного управління та адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0000-0001-5955-3687>

Dzhegur Gennadii Vasylovych,

Candidate of Economic Sciences, Assistant at the Department of Public Management, Administration and International Economy, Bila Tserkva National Agrarian University; Associate Professor at the Department of Public Management and Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., <https://orcid.org/0000-0001-5955-3687>



Стілл Артем Васильович,

аспірант кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0000-0002-1355-2539>

Still Artem Vasylovych,

Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., <https://orcid.org/0000-0002-1355-2539>



ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАД В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. Метою дослідження є аналіз особливостей публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах сучасних викликів, що зумовлено дослідженням сучасних особливостей та подальших напрямів розвитку.

Методологія. Матеріалами дослідження є: нормативно-правові документи з питань дослідження соціально-економічного розвитку громад; наукові праці дослідників, де з'ясовано сучасні підходи

до соціально-економічного розвитку територіальних громад, напрями й ризики місцевого економічного розвитку в умовах війни, проаналізовано сучасні механізми розвитку громад та інструменти відновлення територій, соціально-економічний потенціал громад в умовах режиму воєнного стану. Отримання результатів вибудовується на основоположних положеннях із державного управління, економіки, досягненнях сучасної наукової думки. У процесі дослідження використано: діалектичний метод (надав змогу дослідити динаміку соціально-економічного розвитку, його інструментів), метод систематизації (дозволив згрупувати наукові підходи до головних проблем досліджуваного явища в сучасних умовах), метод аналізу та синтезу (для встановлення складових ресурсного потенціалу й ризиків соціально-економічного розвитку громад), метод узагальнення (надав можливість побудувати концептуальну блок-схему напрямів соціально-економічного розвитку громад в умовах сучасних викликів).

Наукова новизна. Визначено, що умови воєнного стану зумовили присутність нових учасників процесу місцевого соціально-економічного розвитку громад – внутрішньо переміщених осіб та релокованого бізнесу, формування нових типів взаємодії та формування ефективної підприємницької інфраструктури враховуючи безпекову складову.

Релокація бізнесу й внутрішньо переміщені особи змінили соціально-економічний розвиток громад, що обґрунтовано новими можливості нарощування їх потенціалу на основі активізації ділової активності, створення нових робочих місць, можливість зменшити навантаження на місцевий бюджет та підтримати відповідний рівень споживчого попиту населення. Виокремлено низку проблем громад в умовах режиму воєнного стану та визначено пріоритетні заходи в цьому напрямі, які мають універсальний характер для всіх громад.

Зміна управлінських підходів органів місцевого самоврядування зумовлена внутрішньо переміщеними особами, де найскладнішим завданням виявилася їх інтеграція в соціально-економічне життя громад та зумовило зростання навантаження на місцеву соціальну інфраструктуру, збільшення видатків місцевих бюджетів, реалізацію програм і проєктів їх підтримки та надання додаткових соціальних послуг.

Результати. Встановлено детермінанти порушення фінансової стійкості громад (руйнування інфраструктури, житла, зниження економічної активності, падіння рівня реальних доходів населення, демографічна криза), що обумовило низку заходів на різних рівнях управління для стабілізації ситуації.

Залежність місцевих бюджетів від цільових трансфертів із державного бюджету свідчить про недостатню автономність розпорядження коштами, які отримані від держави. До шляхів вирішення проблеми віднесено удосконалення механізму місцевого фінансування (податкова реформа), що сприятиме повній фінансовій самостійності органів місцевого самоврядування. Обґрунтовано важливість формування системи фінансового забезпечення конкурентоспроможності громад, яка передбачає наявність достатнього обсягу фінансування щодо реалізації проєктів, програм розвитку територій для підвищення якості життя населення, формування привабливих умов для розвитку бізнесу, залучення інвесторів.

Ключові слова: механізм, публічне управління, соціально-економічний розвиток, територіальні громади, органи місцевого самоврядування, регіон, територія, децентралізація, внутрішньо переміщені особи, релокація бізнесу, ресурси, місцеві податки.

FEATURES OF PUBLIC MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Abstract. The purpose of the study is to analyze the features of public management of socio-economic development of communities in the conditions of modern challenges, which is due to the study of modern features and further development directions.

Methodology. The materials of the study are: regulatory and legal documents on the study of socio-economic development of communities; scientific works of researchers, which clarify modern approaches to the socio-economic development of territorial communities, directions and risks of local economic development in war conditions, analyze modern mechanisms of community development and tools for the restoration of territories, socio-economic potential of communities in the conditions of martial law. Obtaining results is built on the fundamental provisions of public administration, economics, and achievements of modern scientific thought. The following methods were used in the research process: the dialectical

method (made it possible to study the dynamics of socio-economic development, its tools), the systematization method (made it possible to group scientific approaches to the main problems of the phenomenon under study in modern conditions), the analysis and synthesis method (to establish the components of the resource potential and risks of socio-economic development of communities), the generalization method (made it possible to build a conceptual flowchart of the directions of socio-economic development of communities in the conditions of modern challenges).

Scientific novelty. It was determined that the conditions of martial law led to the presence of new participants in the process of local socio-economic development of communities – internally displaced persons and relocated businesses, the formation of new types of interaction and the formation of an effective business infrastructure taking into account the security component.

The relocation of business and internally displaced persons changed the socio-economic development of communities, which is justified by new opportunities for building their potential based on the activation of business activity, the creation of new jobs, the ability to reduce the burden on the local budget and support the appropriate level of consumer demand of the population. A number of problems of communities under martial law have been identified and priority measures in this direction have been identified, which are universal for all communities.

The change in management approaches of local governments is due to internally displaced persons, where the most difficult task was their integration into the socio-economic life of communities and led to an increase in the burden on local social infrastructure, an increase in local budget expenditures, the implementation of programs and projects to support them, and the provision of additional social services.

Results. The determinants of the violation of the financial sustainability of communities (destruction of infrastructure, housing, reduction of economic activity, fall in the level of real incomes of the population, demographic crisis) have been established, which has led to a number of measures at different levels of government to stabilize the situation.

The dependence of local budgets on targeted transfers from the state budget indicates insufficient autonomy in the management of funds received from the state. The ways to solve the problem include improving the local financing mechanism (tax reform), which will contribute to the full financial independence of local governments. The importance of forming a system of financial support for the competitiveness of communities, which provides for the availability of sufficient funding for the implementation of projects, territorial development programs to improve the quality of life of the population, the formation of attractive conditions for business development, and the attraction of investors, is substantiated.

Key words: mechanism, public administration, socio-economic development, territorial communities, local governments, region, territory, decentralization, internally displaced persons, business relocation, resources, local taxes.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Підвищення рівня участі територіальних громад у соціально-економічному розвитку країни, поширення нормативно-правових управлінських механізмів на місцевому рівні віддзеркалюють сучасний період трансформаційних перетворень в Україні. Гарантування територіальними громадами стратегічних цілей сталого розвитку зумовлює до активного пошуку дієвого та ефективного інструментарію їхнього впровадження.

В Україні здійснення процесу публічного управління відбувається за допомогою розроблення і реалізації відповідних механізмів управління, які гарантують своєчасне й ефективне вирішення існуючих в цій сфері протиріч. Механізмами публічного управління є практичні засоби, заходи, важелі й стимули, через які органи державної влади, місцевого

самоврядування мають вплив на суспільство, виробництво й будь-яку соціальну систему із метою досягнення поставлених цілей. В демократичній державі це спеціальні засоби, які повинні забезпечувати здійснення управлінського впливу народу цієї держави безпосередньо й через органи державної влади, органи місцевого самоврядування на стан і розвиток країни, її регіонів і територіальних громад сіл, селищ, міст як складної соціально-економічної територіальної системи задля створення належних умов життєдіяльності людей, що проживають в державі (незалежно від їх громадянства), й громадян держави, які перебувають тимчасово поза її межами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти, присвячені механізмам публічного управління, що дотичні до соціально-економічного розвитку громад в сучасних умовах невизначеності простежуються в ряді наукових

досліджень, зокрема Л. Бенівської, В. Дементова (Дементов, 2023), О. Димченка, В. Смачила, О. Рудаченко, А. Дуб (Дуб, 2023), Т. Заяць, Т. Кравцової та В. Заяць (Заяць, 2022), С. Коваль (Коваль, 2024) та І. Сидор, П. Лопушинського, Д. Філіппової і М. Плющ, О. Лук'янихіної, В. Дементова, Л. Парфентія, А. Максименко, О. Подзізей і Т. Коробчук, Д. Режко (Режко, 2024), І. Сторонянської (Сторонянська, 2023) та інших. У працях цих дослідників акцент зроблено на формуванні організаційно-економічного механізму розвитку територіальних громад в умовах економічної невизначеності (Подзізей, 2023); механізмах забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні [8]; регіональних особливостях фінансової поведінки населення (Режко, 2024) та соціально-економічному потенціалі громад України в умовах ведення воєнних дій та місцевому оподаткуванні (Дуб, 2023; Сторонянська, 2023); економіці територіальних громад в умовах війни й стратегуванні повоєнного відновлення (Дорожня карта, 2024), а також антикризових інструментах відновлення і розвитку громад в воєнний та повоєнний час (Лопушинський, 2022); фінансовому забезпеченні відновлення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні (Лук'янихіна, 2023); підтримці підприємництва як одного з дієвих інструментів відновлення та розвитку громад в умовах воєнного стану (Ващенко, 2011; Дементов, 2023); бюджетній стійкості територіальних громад України (Струк, 2020) та ролі місцевих бюджетів у забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальної громади в умовах війни й післявоєнний період (Заяць, 2022) та ін.

Метою даного дослідження є аналіз особливостей публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. озвиток територій є основним рушієм щодо гарантування економічного піднесення і підвищення якості життя жителів територіальної громади. Соціально-економічний розвиток громад визначається нелегким процесом, що зачіпає значний масив питань, зокрема таких як економічна активність, охорона здоров'я і забезпечення соціальних потреб, розвиток інфраструктури, освіта й багато ін. Зважаючи на індивідуальні особливості й резерви кожної громади, необхідно провести діагностику сучасного стану й в подальшому розробити стратегічні напрями, що були б спроможні відповідати б її індивідуальним потребам та можливостям.

Зазначене допоможе вдосконаленню механізмів публічного управління, а також буде сприяти сталому розвитку й підвищенню якості життя мешканців територіальних громад.

Війна зумовила до нових умов невизначеності й нових потреб людей, а також життєдіяльності населення територіальних громад для збереження оптимального соціально-економічного стану на місцях, переключення на відновлення й соціально-економічний розвиток постраждалих від війни територіальних громад, на відносно нові форми (рівні) співробітництва й взаємодії задля забезпечення безпеки й захисту життя людей, збереження і підвищення якості життя жителів громад.

В сучасних умовах військова агресія сусідньої федерації проти України зумовили присутність нових учасників процесу місцевого економічного розвитку в громадах, зокрема мова йде про внутрішньо переміщених осіб і релокованого бізнесу та формування нових типів взаємодії й комунікаційних мереж. До того, зростання ролі безпекової складової зумовило зміну інтересів стейкхолдерів місцевого економічного розвитку.

Першочергово, розглядаючи питання механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад, варто фокус уваги зосередити на проблемних аспектах релокації бізнесу й переміщення населення з східних регіонів держави до її західних й центральних. Зокрема в цих регіонах органи місцевого самоврядування зіштовхнулися із викликами, що пов'язані з військовим станом: необхідність вибудовування спільно злагодженої роботи з обласними й районними ВА з приводу забезпечення тимчасового розміщення релокованих підприємств та ВПО. Якщо вести мову про найближчу перспективу, то може виникнути питання щодо створення гідних умов задля довготривалого перебування тих, хто зробив вибір лишитися у місцях релокації на значний час, а то й назавжди.

Реалії війни зумовили специфіку соціально-економічного відновлення і розвитку територіальних громад, що передбачає в цих процесах участь не лише соціально/економічно активних мешканців громад, але й ВПО та, в деяких громадах, – релокованого бізнесу, який потребує нового типу взаємодії і побудови комунікації, а також формування ефективної підприємницької інфраструктури із врахуванням безпекового фактора.

Релокація бізнесу й переміщення значної чисельності населення до територіальних гро-

мад західних регіонів України значно змінило їхній потенціал соціально-економічного розвитку. Виникли нові можливості нарощування їх потенціалу на засадах активізації ділової активності, а також створення нових робочих місць. Зокрема, це не тільки можливості працевлаштування, в тому числі ВПО, але й можливість зменшити навантаження на місцевий бюджет і підтримати відповідний рівень споживчого попиту населення. До певної межі це стримуватиме формування нових потоків виїзду активного економічно населення держави за її межі. За обставин активної позиції місцевої влади з приводу питань місцевого розвитку будуть створюватися пригожі умови задля розширення сфери підприємницької діяльності, розвитку місцевих ринків, що буде надавати нових імпульсів для соціально-економічного розвитку цих громад та територій.

Щодо громад, то релокація підприємств може стати гарантією місцевого економічного розвитку.

З огляду на необхідність повноцінної інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір приймаючих громад, варто виокремити ряд пріоритетних заходів, що мають для всіх громад універсальний характер, адже спрямовані на подолання тих проблем, із якими здебільшого стикаються релоковані підприємства в будь-якій громаді, не залежно від специфічних особливостей її соціально-економічного розвитку й просторового розташування. До таких проблем відносять:

- пошук вільних приміщень та земельних ділянок задля релокації підприємства;

- додаткові фінансові видатки на релокацію, що зумовлені втратою частини обладнання й зумовлені вартістю транспортування/розгортання бізнесу на новому місці;

- вирішення ряду юридичних й адміністративних питань, пов'язаних із організаційно-правовими аспектами релокації;

- налагодження ділових контактів із місцевим бізнесом приймаючих громад та переорієнтація на нові ринки збуту;

- перевезення персоналу й його розташування у місцях релокації бізнесу, чи ж залучення до роботи місцевих мешканців або працевлаштування внутрішньо переміщених осіб;

- необхідність адаптації до місцевих традицій (звичаїв), способу життя, інтеграції у соціальне середовище приймаючих громад, а також установлення довірливих стосунків із місцевим населенням;

- створення ефективної системи ділових комунікацій із іншими релокованими підпри-

ємствами, а також об'єднання зусиль щодо вирішення спільних проблем.

Проте поява великої кількості внутрішньо переміщених осіб в громадах, що приймають, вимагала також і зміни підходів щодо управління зі сторони органів місцевого самоврядування, й налагодження комунікації із боку місцевих мешканців та ін. Найскладнішим завданням для громад стала інтеграція ВПО в соціально-економічне життя. Поява у громадах нових жителів (навіть тимчасових) в кількості, що становить 10–20% мешканців, потребувало від представників місцевого самоврядування допомоги в пошуку житла й гуманітарної допомоги, роботи на місцевому ринку праці. Поміж тим, це спричинило зростання навантаження на місцеву соціальну інфраструктуру, зумовило до збільшення видатків місцевих бюджетів щодо облаштування місць проживання ВПО, реалізацію програм і проєктів із підтримки ВПО та надання додаткових соціальних послуг.

Виявилось складним для вирішення питання працевлаштування внутрішньо переміщених осіб. Із однієї сторони, ВПО зіштовхнулися із висококонкурентним й обмеженим ринком праці в місцях переміщення (західні регіони України були завжди працenaдлишковими й із нижчим рівнем оплати праці), високим рівнем тіньової зайнятості, відсутністю вакансій, які відповідають їхнім професійним навичкам або рівню їхньої кваліфікації. Із іншої сторони, частина ВПО не демонструє направленість на пошук місця роботи, не є схильною до перекваліфікації у відповідності до потреб місцевого ринку праці й свою ситуацію розглядає як тимчасову, що можна «перечекати», одержавши тимчасове житло, а також соціальні виплати й гуманітарну допомогу. Практично мова йде про формування моделі «споживацької поведінки» зі сторони внутрішньо переміщених осіб, що передбачає на новому місці перекладання відповідальності за свою життєдіяльність на інших, чекаючи допомоги від держави, благодійних фондів і громадських організацій. Вихід з даної ситуації полягає у максимальній інтеграції внутрішньо переміщених осіб в економічне життя громади шляхом сприяння їх працевлаштування і залучення до суспільного життя, стимулювання до навчання у місцевих школах дітей ВПО, відвідування дошкільних закладів освіти та інше.

Підприємництво, як основний фактор, окреслює не лише економічну динаміку, проте й соціокультурні та інфраструктурні перетворення у територіальних громадах. Забезпечення робочих місць і створення нових інноваційних про-

дуктів й послуг, активна участь в місцевому соціальному й благодійному житті роблять підприємницьку діяльність рушійною силою щодо зміцнення соціально-економічного розвитку громад. Поміж тим, підприємницька діяльність зумовлює позитивні ефекти на податкову базу, забезпечуючи додаткові ресурси для місцевих бюджетів, а також сприяє створенню сприятливого середовища щодо зростання інших економічних секторів.

Війна зумовила загострення викликів розвитку місцевої економіки в громадах, що пов'язані з веденням підприємницької діяльності суб'єктами господарювання, зокрема серед них можна визначити: а) нестачу кваліфікованого трудового потенціалу; б) низьку підприємницьку активність поміж місцевих мешканців в більшості громад; в) втрата налагоджених логістичних ланцюгів і потреба в побудові нових комунікацій; г) декларативний характер щодо підтримки бізнесу органами місцевого самоврядування та ін.

Представники органів місцевого самоврядування громад в Україні вказують на зна-

чне зниження підприємницької активності суб'єктів господарювання на їх території в 2022–2023 роках у порівнянні з довоєнним періодом. Падіння економічної активності найбільше простежується у територіальних громадах в прифронтових регіонах.

Головним чином великі територіальні громади (переважно, але не виключно ті, які утворились на основі обласних центрів), на зразок Дніпровської міської територіальної громади, Вінницької міської територіальної громади й схожих, заклали в свої стратегії розвитку інвестиційні інструменти, що передбачають розвиток інноваційної складової місцевої економіки шляхом сприяння створенню креативних індустрій, бізнес-інкубаторів, інноваційно-технологічних парків і програм підтримки стартапів, у тому числі через залучення венчурних інвестицій, а також стимулювання розвитку інноваційно-орієнтованих промислових підприємств та інше. Зазначене зумовлено значно вищою фінансовою спроможністю таких громад стосовно фінансування місцевого економічного розвитку на фоні переважної більшості громад України.

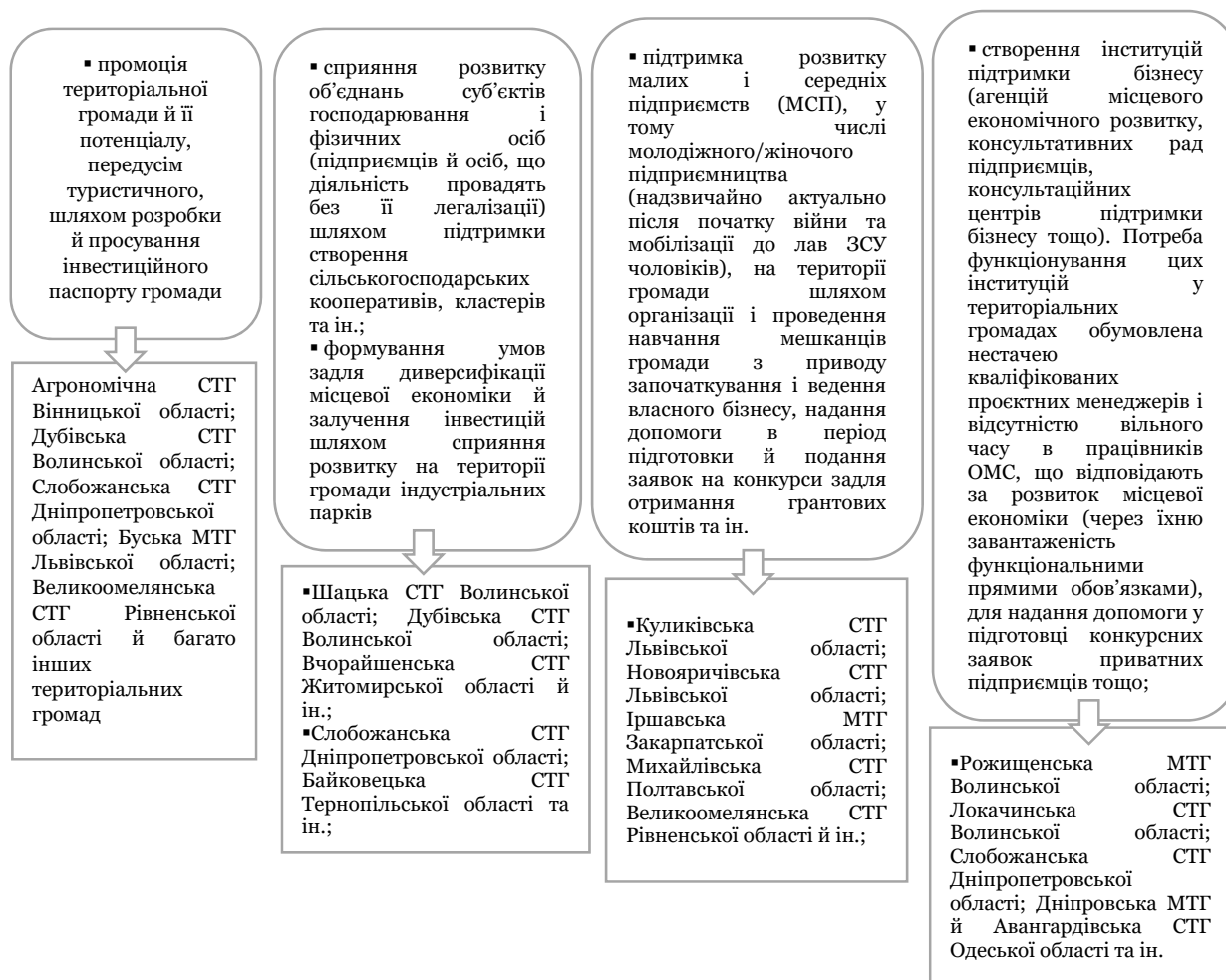


Рис. 1. Інструменти місцевого економічного розвитку

Джерело: сформовано автором

Що стосується питання використання органами місцевого самоврядування інструментів соціальної підтримки, варто відзначити, що переважно вони втілюються через програми місцевого розвитку з виростанням фінансових ресурсів із регіонального рівня. Представники органів місцевого самоврядування наголошують на тому, що задля релокації підприємства обирають громади, де є вже готові виробничі площі з підведеними комунікаціями й близькість до логістичних розв'язок, шляхів сполучення міжнародного значення, а також виходячи з особливостей самого виробництва і наявності сировини для нього.

Після запуску в приймаючій громаді виробництва переміщені підприємства працюють не на повну потужність. Проблеми функціонування місцевого бізнесу, як й релокованого, зв'язані з замороженням діяльності в перший місяць повномасштабного вторгнення російської федерації, втрати ринків збуту (внутрішні/зовнішні), порушенням ланцюгів постачання, проблемами з сировиною, експортом продукції і дорожчанням енергоносіїв, втратою працівників у зв'язку з мобілізацією, виїзд за кордон та з безпекових питань.

Відносини між бізнесом та органами влади регіонального й державного рівня визначаються високим рівнем недовіри. Зазначене є свідченням того, що потрібно поглиблювати комунікаційну складову між бізнесом та органами державної влади, створювати такий майданчик довіри, що буде мати зокрема позитивний соціально-економічний ефект на розбудову й розвиток громад та держави в цілому.

В аспекті впровадження тих завдань, що визначають збереження економічного потенціалу територіальної громади й робочих місць в цих громадах, створення сприятливого середовища стосовно функціонування релокованих підприємств вбачається вагомим сприяти експорту орієнтованих підприємств і тих, які займаються виробництвом продукції першої необхідності й товарів військової необхідності.

Одночасно, на фоні зниження рівня фінансової спроможності громад запропоновано органам місцевого самоврядування нові інструменти стосовно збереження їх економічної, інституційної і фінансової стійкості, надання жителям й внутрішньо переміщеним особам соціальних (адміністративних) послуг, виконання ряду додаткових функцій, що стали обов'язковими й набули в умовах активної фази війни актуальності. Це зокрема донорська підтримка (грантові проекти, між-

народна технічна допомога, допомога від урядів держав та ін.).

Однією з важливих функцій громад й органів місцевого самоврядування, що набула особливої ваги в умовах режиму воєнного стану в Україні вважається посилення співробітництва з донорськими організаціями європейських країн стосовно розвитку й розбудови інфраструктури територіальних громад, їх модернізації та підготовка щодо втілення проєктів з соціального-економічного розвитку в повоєнний період.

В умовах ведення бойових дій на півдні й сході України, європейські партнери переважно переорієнтувалися на військову підтримку нашої країни й надання допомоги біженцям, які змушені були покинути власний дім (державу). Це створило відповідний «інституційний вакуум» у площині формування основ повоєнного соціально-економічного розвитку Української держави, передусім у контексті інтеграційних процесів й адаптації на національний суспільний ґрунт сучасних європейських цінностей. Після завершення активної фази війни, особливо коли вона затягнеться на відповідний період, ми можемо опинитися у ситуації, коли значна частина нашого суспільства й представників влади виявляться не готовими щодо переходу на «мирні рейки». Зазначене становить загрозу, коли для багатьох людей життя за умов постійної небезпеки й активних бойових дій, підготовки до чергових військових операцій виявляється більш природним, аніж мирне існування, із всіма його фінансовими, соціальними й побутовими проблемами (особливо коли влада не спроможна своєчасно налагодити безболісного переходу до повоєнного життя).

Що стосується донорської підтримки, то її можна охарактеризувати як таку, що має цільову спрямованість: по-перше, на поліпшення безпечної обстановки та задоволення потреб нагального характеру, що спрямовано на гуманітарні потреби громадян, населення незахищених верств із обмеженими можливостями, забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб й осіб, які втратили житло, а також надання допомоги на реальні потреби за зверненням громад; по-друге, пряму підтримку місцевих бюджетів; по-третє, розв'язання проблем економічного характеру, зокрема забезпечення територіальних громад джерелами альтернативної енергії, створення робочих місць, а також стимулювання їхнього економічного розвитку.

Із вищезазначеного можемо підсумувати, що нашій державі вже сьогодні потрібно посилювати співпрацю з європейським партне-

рами, зокрема як із владними інституціями так і з інститутами громадянського суспільства. Ця співпраця має базуватися на розгортанні нових проєктів і програм, які націлені на підготовчий етап повоєнного соціально-економічного відновлення і подальшого розвитку. На територіальні громади й ОМС покладено важливу місію бути ініціаторами в означеному питанні, особливо коли стосується громад та регіонів, що є віддаленими від зони бойових дій проте розташовані неподалік з кордоном Європейського Союзу.

Прийнята «Програма економічного та соціального розвитку Сумської області на 2024 рік» визначає продовження відновлення економіки області, відбудову соціальної, виробничої і транспортної, інфраструктури та подолання безробіття, забезпечення гідного рівня життя населення.

У 2024 році в області безпекова ситуація погіршилась, що знову зумовлює загрозу соціально-економічного розвитку регіону. В зв'язку з посиленням обстрілів та збільшенням кількості ворожих диверсійно-розвідувальних груп у частині громад здійснюється евакуація населення.

Від початку повномасштабного вторгнення почались процеси активного перерозподілу фінансових, людських і матеріальних ресурсів на території держави, що не могло не віддзеркалитися на потенціалі громад й рівномірності їхнього розвитку. Через значні руйнування, пошкодження виробничих об'єктів й об'єктів інфраструктури активізувалася надмірна диференціація соціально-економічного розвитку різних типів громад. У зв'язку з скороченням доходів місцевих бюджетів і звуження їхньої податкової бази звузилися й можливості нарощування соціальної частини потенціалу більшості територіальних спільнот. Місцеві бюджети як ключове джерело фінансових ресурсів місцевого самоврядування, що потрібні для втілення місцевих соціально-економічних програм, не отримали значних надходжень у зв'язку зі згоранням діяльності суб'єктів підприємництва, поширення різних форм безробіття, а також зростання масштабів міграції.

Таким чином, війна негативно вплинула на здатність громад акумулювати свої власні фінансові ресурси. У сьогоденних обставинах прослідковується значна залежність місцевих бюджетів від цільових трансфертів із державного бюджету. Зазначене засвідчує про недостатню автономність в розпорядженні коштами, що одержані від держави, адже субвенції мають

цільовий характер. Субвенції не надають змоги громадам вільно використовувати ці кошти у відповідності до своїх потреб та пріоритетів. Така ситуація ускладнює процес стратегічного планування і впровадження на місцевому рівні власних ініціатив.

Одним із аспектів вирішення означеної проблеми є удосконалення механізму місцевого фінансування, що буде сприяти повній фінансовій самостійності органів місцевого самоврядування. Засадою цього механізму повинна стати податкова реформа, що передбачатиме розширення бази місцевих податків та зборів. Цей підхід надасть можливість збільшити обсяг власних доходів територіальних громад та зменшити їхню залежність від державного фінансування.

Специфіка функціонування громад полягає в формуванні їх фінансової самодостатності, що виступає основною конкурентною перевагою в економічній системі й основою щодо забезпечення їх сталого розвитку. Водночас з'являється потреба формування системи фінансового забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад. Означена система має передбачати наявність достатнього обсягу фінансування задля реалізації проєктів/програм розвитку територій й які мають бути направлені на підвищення якості життя населення і формування привабливих умов задля розвитку бізнесу й залучення інвесторів. Так, головні напрями фінансового забезпечення конкурентоспроможності громад включають:

- залучення інвестицій, коли громади мають активно співпрацювати з інвесторами, які мають намір вкладати кошти у розвиток території. Це зумовлює необхідність створювати сприятливі умови щодо ведення бізнесу й інвестицій та розробляти й реалізовувати інвестиційні проєкти на основі приватно-державного партнерства;
- забезпечення ефективного використання бюджетних коштів – громади мають максимально ефективно використовувати існуючі бюджетні ресурси, гарантуючи за таких умов якість і доступність адміністративних послуг для населення;
- розвиток системи місцевих податків і зборів – передбачається, що громади мають активно розвивати систему місцевих податків/зборів, передусім, в сфері оподаткування нерухомості, транспорту, землі тощо. Зазначене надасть можливість збільшити доходи бюджету територіальної громади й забезпечити її фінансову стабільність у довгостроковому періоді;
- залучення додаткових джерел фінансування, яке передбачає що громади мають

активно залучати додаткові джерела фінансування свого соціально-економічного (зокрема такі як гранти, дотації, кредити тощо);

- розвиток місцевих підприємств і підтримка малого та середнього бізнесу – розвиток місцевих підприємств надає можливість забезпечити розвиток економіки території і збільшити її конкурентоспроможність. Отже, громади мають підтримувати малі/середні підприємства, надаючи їм відповідні пільги, а також допомогу в отриманні кредитів, консультування й інші види підтримки;

- розробка й реалізація інноваційних проєктів – інноваційні проєкти надають можливість забезпечити конкурентні переваги громаді. Головну увагу при цьому потрібно приділити проєктам інноваційного характеру (наприклад в сфері енергоефективності, транспортної інфраструктури, інформаційних технологій та ін.) (Димченко, 2024).

За умов війни, коли відбувається значне скорочення економічної активності й падіння попиту, а також загальна переорієнтація всіх фінансових ресурсів на забезпечення обороноздатності держави, громади потрапляють у пастку недостатності ресурсів щодо впровадження планів довгострокового розвитку. Водночас військові ризики унеможливають це планування з належним рівнем достовірності прогнозів стосовно необхідних ресурсів і часу реалізації проєктів. Тому, на цьому етапі основним завданням громад постає підтримка поточної їх конкурентоспроможності шляхом доступних ресурсів.

Для громад найбільш проблемними стали перші місяці війни, коли обсяг з надходжень загального фонду бюджету значно скоротився й в абсолютному розмірі й в порівнянні з попереднім роком. Поміж тим, в другій половині року відбувалися значні коливання надходжень загального фонду, що теж відобразилося й у їх порівнянні з попереднім періодом. Зазначене є свідченням того, що громади загалом відчували проблеми з наповнюваністю бюджетів, що від них вимагало корегування обсягу видатків на певні статті, як наслідок знижувався рівень конкурентоспроможності територіальних громад [6].

Основним наслідком війни для громад стало скорочення обсягу фінансових ресурсів, що доступні для фінансування інвестиційних проєктів і зменшення наповнюваності бюджетів. До загальних наслідків щодо функціонування громад у такій ситуації стає зниження рівня їхньої ефективності, як суб'єктів економічної системи, яку можна тлумачити як зниження конкуренто-

спроможності громади. Тож, з'являється об'єктивна потреба виправлення існуючих диспропорцій у майбутньому з ціллю відновлення їх конкурентоспроможності й гарантування можливостей по соціально-економічному розвитку території.

Важливою умовою для забезпечення економічного розвитку й високого рівня розв'язання соціальних потреб громад відноситься фінансова автономність місцевих органів влади й достатність фінансових ресурсів. Так, посилення фінансової автономії громад на сьогодні є можливим за умови підвищення ролі місцевих податків/зборів та збільшення їх частки в складі власних фінансових ресурсів. У цьому аспекті важливим постає ефективне функціонування податкового механізму на рівні окремих територіальних громад, тобто налагодження відносин, що на практиці формують взаємовигідне співробітництво громади, органів державної влади й місцевого самоврядування та підприємницьких структур, шляхом вироблення спільних рішень (з приводу оподаткування), стимулювання пріоритетних заходів, які впливають на соціально-економічний розвиток відповідної території.

Ефективне й оптимальне застосування фінансових ресурсів територіальної громади (бюджетних коштів і міжнародної фінансової допомоги) набуває особливої актуальності в умовах військового стану. Переважно кошти місцевих бюджетів направляють на забезпечення життєдіяльності громад в умовах воєнного стану. Тоді як міжнародна фінансова допомога в період війни зокрема спрямовується на гуманітарні потреби (їжа, медикаменти, вода, притулок для населення), що постраждало від військових дій (в тому числі ВПО). Використання цих коштів не ефективно може зумовити розчарування і демотивацію донорів в майбутньому, саме тому важливо, аби фінансова допомога міжнародних партнерів була гідним чином контролювана зі сторони уповноважених органів.

Перед органами місцевого самоврядування з'являється потреба в пошуку фінансових ресурсів (бюджетні й зовнішні), що зумовлять до реалізації наступних завдань: 1) формування для жителів громади й ВПО безпечних умов; 2) збереження економічного потенціалу громади через адаптації економічних суб'єктів щодо функціональних завдань тилу за умов війни; 3) створення умов задля релокації підприємств з територій, що постраждали від активних бойових дій, а також їх розміщення на виробничих вільних площах; 4) створення умов щодо мінімізації

можливих наслідків військових дій; 5) реалізація програм зайнятості та надання гуманітарної підтримки для ВПО; 6) координація логістики при транспортуванні гуманітарних ресурсів; 7) розробка стратегічних орієнтирів і цілей, що забезпечуватимуть соціально-економічне відновлення в післявоєнний період.

Резюмуючи вищевикладене, поміж найактуальніших завдань соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах війни є: збереження чи відновлення темпів соціально-економічного розвитку; соціально-економічна підтримка місцевого населення і бізнес-ініціатив (як місцевих мешканців так й внутрішньо переміщених осіб); ефективна інтеграція внутрішньо переміщених осіб. Отже, мова йде про перехід поступовий від практики оперативного (інколи екстреного) реагування на виклики до практики стратегічного планування відновлення, розвитку із врахуванням можливих викликів, ризиків і можливостей, прагнення щодо досягнення деталізованих стратегічних цілей із застосуван-

ням усього арсеналу антикризового соціально-економічного інструментарію й ефективним використанням усіх можливостей одержання відповідної цільової підтримки й допомоги як від держави (у межах відповідних урядових програм) так й від гуманітарних міжнародних організацій (у межах відповідних проєктів і місій).

За період війни в українському суспільстві постало чітке усвідомлення того, що всі територіальні громади перебувають в різному соціально-економічному становищі зумовленою безпековими викликами та межею, що визначає лінію фронту й активністю бойових дій. Тому, загроза порушення стійкості для різних типів громад буде різнитися й тож підходи до управління розвитком територій, гарантування їхньої стійкості також будуть відрізнятися.

Так, до негативних тенденцій функціонування та розвитку громад в умовах війни відносять: а) збільшення кількості територіальних громад, що потребують фінансової підтримки із державного бюджету; б) зростання диспропо-

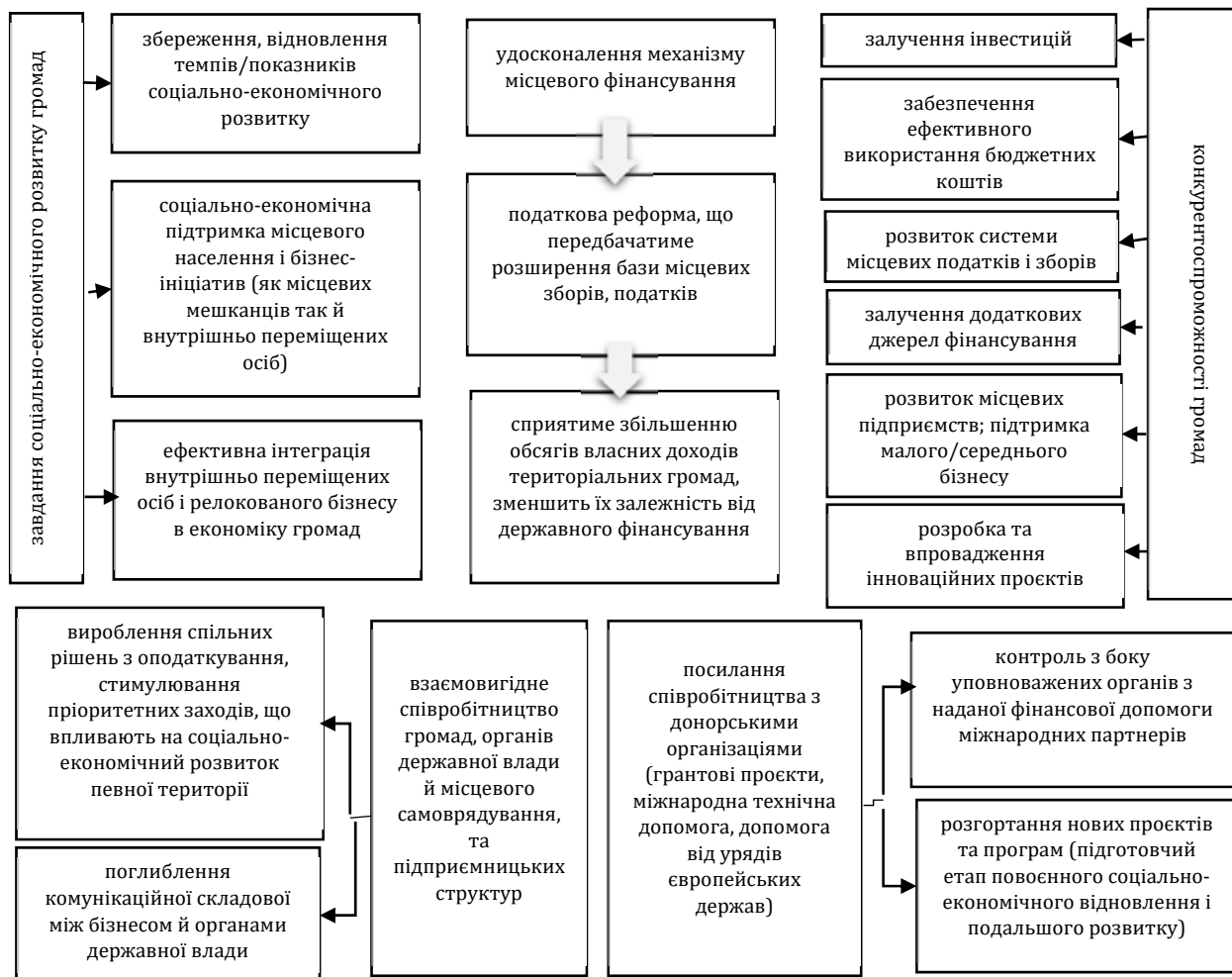


Рис. 2. Блок-схема соціально-економічного розвитку громад в умовах сучасних безпекових викликів

Джерело: розробка автора

рцій за індексом податкової спроможності громад (2021 рік – 4–5 разів, 2022 рік – 25 разів); с) втрата економічного потенціалу територіальними громадами в економічно розвинених регіонах, де в довоєнний період сконцентровувалися громади із високим рівнем податкової спроможності й фінансової стійкості.

Як відзначається, «саме тилові регіони й частково центральні можуть й повинні стати територіями швидкого економічного зростання, розміщення нових виробництв, в тому числі оборонних. Звідси має поширюватись економічне зростання на схід разом з покращенням там безпекової ситуації».

На підставі даного дослідження, на рисунку 2 сформовано власне бачення напрямів соціально-економічного розвитку територіальних громад зважаючи на сучасну ситуацію та невизначеність.

Війна зачепила й вплинула на усі сфери суспільного життя людей, можливості майбутнього функціонування громад. Нині вбачається надскладним визначити тривалість війни й наслідки військової агресії. Тому, виникає необхідність в подальшій адаптації громад до умов воєнного стану й створення фундаменту задля відповідних заходів, що забезпечать соціально-економічний розвиток громад в період післявоєнного відновлення й відбудови.

В умовах воєнного стану соціально-економічний розвиток громад може бути забезпечений через визначення і розв'язання органами місцевого самоврядування ряду пріоритетних завдань, зокрема: по-перше, максимально можлива оптимізація управління ресурсним потенціалом певних територій (фінансово-інвестиційний потенціал, людський капітал та ін.); по-друге, сприяння створенню, відновленню і сталому функціонуванню, а також розвитку мікро-, малого й середнього бізнесу з цілю створення робочих місць; по-третє, наповнення місцевих бюджетів; по-четверте, ефективне виконання соціально-захисних функцій стосовно забезпечення потреб мешканців громад в відповідних, зокрема основних, соціально критичних товарах та послугах.

Таким чином, можливий варіант продовження війни на виснаження пророкує розроблення виважених кроків вже сьогодні як на державному рівні, так й на місцевому. Основні напрями будуть різнитися для кожної громади, регіону в залежності від лінії ведення бойових дій, що потрібно обов'язково враховувати. Це потребує розроблення подальшого комплексу обґрунтованих ефективних інструментів

(рішень) для соціального й економічного розвитку громад.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Встановлено, що органи місцевого самоврядування для підтримки розвитку місцевої економіки використовують обмежений інструментарій місцевого економічного розвитку, а інструменти фінансової та кредитної підтримки практично не застосовуються. Інструменти соціальної підтримки здебільшого запроваджуються через програми місцевого розвитку з виростанням фінансових ресурсів регіонального рівня.

Акцентовано, відносини між органами влади регіонального та державного рівня і бізнесом характеризуються високим рівнем недовіри, що обумовлює до налагодження їх комунікації.

Серед нових інструментів для збереження інституційної та фінансово-економічної стійкості громад визначено посилення донорської підтримки (співробітництва) європейських держав для розвитку та розбудови інфраструктури громад, їх модернізації, підготовка й впровадження проєктів соціально-економічного розвитку в повоєнний період.

Обумовлено зниження підприємницької активності суб'єктів господарювання порівняно з довоєнним періодом, де найбільше падіння економічної активності простежується в громадах прифронтових регіонах. До факторів зниження відносять брак кваліфікованих кадрів; низьку підприємницьку активність місцевих мешканців у більшості громад; втрату вбудованих логістичних ланцюгів й необхідність налагодження нових комунікацій; формальний характер підтримки бізнесу органами місцевого самоврядування тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Борщевський В., Матвеев Є., Куропась І., Микита О. Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку. Громадський простір. 29 квітня 2022 р. URL: <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yak-zabezpechty-efektyvne-upravlinnya-v-konteksti-priorytetiv-povojennoho-rozvytku> (дата звернення: 10.09.2024).
2. Ващенко К. О. Політологія для вчителя. К. О. Ващенко, В. О. Корнієнко. Київ : Вид. ім. М. П. Драгоманова, 2011. 406 с.
3. Дементов В. О. Підтримка підприємництва як один із дієвих інструментів відновлення та розвитку громад в умовах воєнного стану. Правова наука і державотворення в Україні у контексті інтеграційних

- процесів. Суми. 2023. С. 254–256. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ed261b07-34c8-4d6f-ba13-607c4c756367/content> (дата звернення: 09.09.2024).
4. Димченко О. В., Смачило В. В., Рудаченко О. О. Вплив підприємницької активності на розвиток територіальних громад харківського регіону під час війни. *Ефективна економіка*. № 1. 2024. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2852/2888> DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.6>.
 5. Дорожня карта впровадження заходів міжсекторного партнерства для інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір приймаючих громад. АМЕР. Львів. 2024. 25 с.
 6. Дуб А. Р. Економіка територіальних громад: тенденції в умовах війни та стратегування повоєнного відновлення. *Проблеми економіки*. № 4 (58). 2023. С. 105–111.
 7. Заяць Т. А., Кравцова Т. Г., Заяць В. С. Соціально-економічний потенціал громад України в умовах ведення воєнних дій. *Ефективна економіка*. № 7. 2022. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/144/144> DOI: [10.32702/2307-2105.2022.7.5](https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.5).
 8. Коваль С. Л., Сидор І. П. Роль місцевих бюджетів у забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальної громади в умовах війни та у післявоєнний період. *Інвестиції: практика та досвід*. № 6. 2024. С. 96–102.
 9. Лопушинський П., Філіппова Д., Плющ М. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. № 4(83). 2022. С.154–160. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.22>.
 10. Лук'янихіна О. А., Дементов В. О., Парфентій Л. А. Антикризисні інструменти відновлення та розвитку громад у воєнний і повоєнний час. *Бізнесінформ*. № 11. 2023. С. 61–69. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-61-69>.
 11. Подзізей О. О., Коробчук Т. І. Фінансове забезпечення відновлення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. № 48. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2188/2115>.
 12. Режко Д. С. Формування організаційно-економічного механізму розвитку територіальних громад в умовах економічної невизначеності. *Ефективна економіка*. № 8. 2024. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4513/4548>.
 13. Семенець-Орлова І. А. Актуальні стратегії подолання супротиву освітнім змінам. *Ефективність державного управління*, 2016. (3), 60–75..
 14. Сторонянська І. З., Беновська Л. Я. Фінансова поведінка населення в умовах війни: регіональні особливості. *Економіка та право*. 2023. № 1. С. 71–83. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.01.071>.
 15. Сторонянська І., Максименко А. Тенденції та ризики місцевого економічного розвитку в умовах війни: звіт за результатами соціологічного дослідження (методом фокус-групових інтерв'ю) у територіальних громадах Львівської області : Львів. 2022. 59 с.
 16. Струк Н. П. Соціально-економічний розвиток територіальних громад і місцеве оподаткування: взаємозв'язок та взаємовплив. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7864> (дата звернення: 09.09.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.55](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.55).
 17. Ткачук А. Про територіальні підходи до реалізації державної регіональної політики (вимушені макрорегіони). USAID. Інститут Громадянського Суспільства. 14.03.2024. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro-terytorialni-pidhody-do-realizacziy-derzhavnoyi-regionalnoyi-polityky-vymusheni-makroregiony/> (дата звернення: 12.09.2024).
 18. Фінансові детермінанти економічного зростання регіонів і громад України в умовах нестабільності: погляд крізь призму поведінкової економіки: монографія / за ред. Возняк Г.В. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2023. 557 с.
 19. Chorna O., Orlova I. S., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 2023. 8(5), 90.
 20. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. (Eds.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature. 2023.
 21. Shmalenko I., Yeftieni N., Semenets-Orlova I. Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation 2021, December. (SPL 2021)* (pp. 88–93). Atlantis Press.

REFERENCES:

1. Borshchevskyi, V., Matvieiev, Ye., Kuropas, I., & Mykyta, O. (2022, April 29). Terytorialni hromady v umovakh voiennoho stanu: yak zabezpechyty efektyvne upravlinnia v konteksti priorytetiv povoiennoho rozvytku [Territorial communities under martial law: how to ensure effective management in the context of post-war development priorities]. *Hromadskyi prostir*. Retrieved from: <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovah-voiennoho- stanu-yak-zabezpechyty-efektyvne-upravlinnya-v-konteksti-priorytetiv-povojennoho-rozvytku> [in Ukrainian] (Mode to access: 10.09.2024).
2. Vashchenko, K. O. (2011). Politolohiia dlia vchyte-lia [Politology for teachers]. K. O. Vashchenko, V. O. Korniienko. Kyiv : Vyd. im. M. P. Drahomanova. [in Ukrainian].

3. Dementov, V. O. (2023). Pidtrymka pidpriemnytstva yak odyin iz diievykh instrumentiv vidnovlennia ta rozvytku hromad v umovakh voiennoho stanu. [Support of entrepreneurship as one of the effective tools for the recovery and development of communities in the conditions of martial law]. *Pravova nauka i derzhavotvorenna v Ukraini u konteksti intehratsiinykh protsesiv*. Sumy. Retrieved from: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ed261b07-34c8-4d6f-ba13-607c4c756367/content> [in Ukrainian] (Mode to access: 09.09.2024).
4. Dymchenko, O. V., Smachylo, V. V., & Rudachenko, O. O. (2024). Vplyv pidpriemnytstoi aktyvnosti na rozvytok terytorialnykh hromad kharkivskoho rehionu pid chas viiny [The influence of entrepreneurial activity on the development of territorial communities of the Kharkiv region during the war]. *Efektyvna ekonomika*, 1. Retrieved from: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2852/2888> DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.6> [in Ukrainian].
5. Dorozhnia karta vprovadzhennia zakhodiv mizhsektornoho partnerstva dlia intehratsii relokovanooho biznesu v ekonomichnyi prostir pryimaiuchykh hromad. (2024). [Roadmap for the implementation of intersectoral partnership measures for the integration of relocated businesses into the economic space of host communities] AMER. Lviv. [in Ukrainian].
6. Dub, A. R. (2023). Ekonomika terytorialnykh hromad: tendentsii v umovakh viiny ta stratehuvannia povoiennoho vidnovlennia [Economics of territorial communities: trends in war conditions and strategizing post-war recovery]. *Problemy ekonomiky*, 4 (58), pp. 105–111. [in Ukrainian].
7. Zaiats, T. A., Kravtsova, T. H., & Zaiats, V. S. (2022). Sotsialno-ekonomichnyi potentsial hromad Ukrainy v umovakh vedennia voiennykh dii [Socio-economic potential of Ukrainian communities in the conditions of military operations]. *Efektyvna ekonomika*, 7. Retrieved from: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/144/144> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.5> [in Ukrainian].
8. Koval, S. L., & Sydor, I. P. (2024). Rol mistsevykh biudzhetyv u zabezpechenni sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnoi hromady v umovakh viiny ta u pisliavoiennnyi period [The role of local budgets in ensuring the socio-economic development of the territorial community in the conditions of war and in the post-war period]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 6, pp. 96–102. [in Ukrainian].
9. Lopushynskyi, P., Filippova, D., & Pliushch, M. (2022). Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini [Mechanisms for ensuring the sustainable development of territorial communities in the conditions of decentralization of power in Ukraine]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 4(83), pp. 154–160. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.22> [in Ukrainian].
10. Lukianychina, O. A., Dementov, V. O., & Parfentii, L. A. (2023). Antykryzovi instrumenty vidnovlennia ta rozvytku hromad u voiennyi i povoiennnyi chas [Anti-crisis tools for community recovery and development in war and post-war times]. *Biznesinform*, 11, pp. 61–69. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-61-69> [in Ukrainian].
11. Podzizei, O. O., & Korobchuk, T. I. (2023). Finansove zabezpechennia vidnovlennia konkurentospromozhnosti terytorialnykh hromad v Ukraini [Financial support for restoring the competitiveness of territorial communities in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2188/2115> [in Ukrainian].
12. Rezhko, D. S. (2024). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh ekonomichnoi nevyznamenosti [Formation of the organizational and economic mechanism for the development of territorial communities in conditions of economic uncertainty]. *Efektyvna ekonomika*, 8. Retrieved from: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4513/4548> [in Ukrainian].
13. Семенець-Орлова, І. А. (2016). Актуальні стратегії подолання супротиву освітнім змінам. *Ефективність державного управління*, (3), 60–75.
14. Storonianska, I. Z., & Benovska, L. Ya. (2023). Finansova povedinka naselennia v umovakh viiny: rehionalni osoblyvosti [Financial behavior of the population in war conditions: regional features]. *Ekonomika ta pravo*, 1, pp. 71–83. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.01.071> [in Ukrainian].
15. Storonianska, I., & Maksymenko, A. (2022). Tendentsii ta ryzyky mistsevooho ekonomichnoho rozvytku v umovakh viiny: zvit za rezultatamy sotsiolohichnoho doslidzhennia (metodom fokus-hrupovykh interv'iu) u terytorialnykh hromadakh Lvivskoi oblasti [Trends and risks of local economic development in the conditions of war: a report based on the results of a sociological study (by the method of focus group interviews) in the territorial communities of the Lviv region]. Lviv. [in Ukrainian].
16. Struk, N. P. (2020). Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok terytorialnykh hromad i mistseve opodatkovannia: vzaïmozv'язok ta vzaïmoplyv [Socio-economic development of territorial communities and local taxation: relationship and mutual influence]. *Efektyvna ekonomika*, 5. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7864> (data zvernennia: 09.09.2024). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.55> [in Ukrainian].
17. Tkachuk, A. (2024, March 14). Pro terytorialni pidkhody do realizatsii derzhavnoi rehionalnoi polityky (vymusheni makrorehiony) [On territorial approaches to the implementation of state regional policy (forced macro-regions)]. USAID. Instytut Hromadianskoho Suspilstva. Retrieved from <https://www.csi.org.ua/news/pro-terytorialni-pidhody-do-realizatsiyi-derzhavnoyi-regionalnoyi-pol>

- ityky-vymusheni-makroregiony/ (Mode to access: 12.09.2024) [in Ukrainian].
18. Vozniak, H. V. (Ed.) (2023). Finansovi determinanty ekonomichnoho zrostantia rehioniv i hromad Ukrainy v umovakh nestabilnosti: pohliad kriz pryzmu povedinkovoi ekonomiky [Financial determinants of economic growth of regions and communities of Ukraine in conditions of instability: a view through the prism of behavioral economics]. Lviv: DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy. [in Ukrainian].
 19. Chorna, O., Orlova, I. S., Shyshliuk, V., Pugachov, M., & Pugachov, V. (2023). Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. International Journal of Professional Business Review: *Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 90.
 20. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). (2023). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature.
 21. Shmalenko, I., Yeftieni, N., & Semenets-Orlova, I. (2021, December). Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021) (pp. 88–93). Atlantis Press.

Дмитренко Руслан Миколайович,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0000-0003-2461-5184>

Dmitrenko Ruslan Mykolaiovych,

PhD., Associate Professor, Associate Professor at the Department of Marketing, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., <https://orcid.org/0000-0003-2461-5184>



ЦІЛІ ТА НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

Анотація. Мета роботи. Визначення цілей та напрямів державної підтримки розвитку аграрного бізнесу.

Методологія. Теоретична, методологічна та емпірична база дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є положення сучасної економічної науки, нормативні та законодавчі акти, монографії, періодичні видання, матеріали наукових конференцій вчених та провідних фахівців-практиків з питань державного регулювання та державної підтримки аграрного бізнесу.

У статті застосовували абстрактно-логічний, монографічний, розрахунково-конструктивний, системно-когнітивний аналіз, статистико-економічний та інші методи економічних досліджень.

Наукова новизна. Удосконалено визначення державної підтримки малого та середнього аграрного бізнесу, під яким слід розуміти систему організаційних, економічних, законодавчо-правових впливів державних органів різних рівнів на бізнес-одиниці і передбачає створення умов, необхідних для підвищення рівня та якості життя сільського населення, вирішення завдання гармонізації інтересів і цілей суспільства, бізнесу та держави в умовах диспаритету цін, частки імпорту на внутрішньому ринку за деякими видами продовольства.

Висновки. Відтворення основних виробничих фондів організаціями малого та середнього аграрного бізнесу здійснюється відповідно до стратегії їх розвитку та інвестиційних можливостей. Структурні особливості та специфічність аграрного виробництва ускладнюють і уповільнюють процес відтворення основних виробничих фондів.

Забезпечення продовольчої безпеки країни потребує значного ресурсного та фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств. Різноманітність особливостей виробничого процесу та низька інвестиційна привабливість обумовлена непостійністю та високим ступенем ризику виробничих процесів у аграрному секторі, унаслідок чого спостерігається практично низька ефективність інвестицій.

Ключові слова: аграрні підприємства, розвиток аграрного бізнесу, сільське господарство, цілі та напрями державної підтримки.

GOALS AND DIRECTIONS OF STATE SUPPORT FOR AGRICULTURAL BUSINESS DEVELOPMENT

Abstract. The purpose of the work. Determination of the goals and directions of state support for the development of agrarian business.

Methodology. Theoretical, methodological and empirical research base. The theoretical and methodological basis of the research is the provisions of modern economic science, normative and legislative acts, monographs, periodicals, materials of scientific conferences of scientists and leading practitioners on issues of state regulation and state support of agrarian business.

Abstract-logical, monographic, calculation-constructive, system-cognitive analysis, statistical-economic and other methods of economic research were used in the article.

Scientific novelty. The definition of state support for small and medium-sized agrarian businesses has been improved, which should be understood as the system of organizational, economic, legislative and legal influences of state bodies of various levels on business units and provides for the creation of conditions necessary for improving the level and quality of life of the rural population, solving the task of harmonizing interests and the goals of society, business and the state in conditions of price disparity, the share of imports in the domestic market for some types of food.

Conclusions. Reproduction of the main production funds by small and medium-sized agrarian business organizations is carried out in accordance with their development strategy and investment opportunities. The structural features and specificity of agricultural production complicate and slow down the process of reproduction of the main production funds.

Ensuring the country's food security requires significant resource and financial support for agricultural enterprises. The variety of features of the production process and the low investment attractiveness are due to the instability and high degree of risk of production processes in the agricultural sector, as a result of which there is practically a low efficiency of investments.

Key words: agricultural enterprises, development of agrarian business, agriculture, goals and directions of state support.

Постановка проблеми. Розвиток аграрного бізнесу відбувається нерівномірно в регіональному аспекті. Владні органи надають допомогу підприємцям в їх роботі, створюють стимули для розгортання підприємництва вглиб і вишир. Підприємці, своєю чергою, сприяють владним органам у реалізації їх функцій. Обидві сторони мають як спільні інтереси, і помітні протиріччя.

На нашу думку, державна політика в галузі розвитку аграрного бізнесу є частиною державної соціально-економічної політики і є сукупністю правових, політичних, економічних, соціальних, інформаційних, консультаційних, освітніх, організаційних та інших заходів, що здійснюються органами публічного управління.

На стійке функціонування аграрного бізнесу надають істотний вплив недостатня розвиненість форм самоорганізації та саморегулювання суспільства та бізнесу, а також високі ризики в аграрному секторі економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженні проведено аналіз робіт зарубіжних авторів (Gerber Michael E., Smith A., Кейнс Дж.) та українських (Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я., Бородіна О.М., Киристюк С.В., Могильний О.М., Майстро С.В., Гайдучь-

кий П.І. та ін.). Слід зазначити, що оцінки ефективності програм допомоги аграрному бізнесу є різними. Наприклад, зарубіжні автори у своїх дослідженнях довели, що отримання фінансової допомоги може покращувати виживання та перспективи зростання фірм-бенефіціарів. На думку українських авторів, інтенсивність припинення існування аграрних фірм, яким було надано допомогу, збільшується протягом часу, тоді як інтенсивність припинення існування підприємств, яким не було надано допомогу, зменшується. Вплив дотацій та звільнень від податків на динаміці підприємства статистично не значущий.

Мета статті. Мета статті полягає у визначенні цілей та напрямів державної підтримки розвитку аграрного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Подолати негативні для аграрного бізнесу тенденції можна за допомогою зміцнення державою наступних існуючих механізмів.

1. Розвиток інститутів економічної свободи та справедливості.

2. Створення конкурентного інституційного середовища, що стимулює підприємницьку активність та залучення капіталу в аграрну економіку.

3. Перехід до інноваційного типу економічного розвитку аграрному секторі, який вимагає створення сприятливих умов для підприємницької ініціативи, зростання конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості, розширення здатності до роботи на агропродовольчих ринках в умовах жорсткої конкуренції.

4. Розвиток економічних інститутів та підтримання макроекономічної стабільності.

5. Зростання конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників визначається диверсифікацією економіки, що залежить від становлення інноваційної аграрної політики.

Підтримка державою бізнесу може розглядатися як один з проявів державного втручання в економічне та соціальне життя. У зв'язку з цим слід зазначити, що існує ціла низка теорій, які пояснюють цей феномен.

Гербер Майкл Е. (Gerber Michael E., 2001) та ряд інших дослідників пояснюють посилення ролі держави впливом внутрішніх політичних процесів. Посилення ролі держави пов'язані з функцією забезпечення економічного розвитку. Це має відношення, перш за все, до тих країн, які стали на шлях індустріалізації або інших великомасштабних технологічних та економічних перетворень, мають великий державний сектор і розвинене державне регулювання аграрної економіки. Держава виступає «драйвером» економічних перетворень, концентруючи цілеспрямовані зусилля на технічне переозброєння галузей.

У Швейцарії держава як жорстко регулює продовольчий імпорт, а й надає селянам цілий набір пільг. Наприклад, 1 л бензину або дизеля в середньому обходиться швейцарському селянинові на 30% дешевше, ніж решті учасників дорожнього руху. Вони мають право отримувати у своє розпорядження певну кількість палива зі знижкою залежно від величини свого господарства. За рахунок зниженої ставки витрати на житло у фермерів у середньому вдвічі нижче, ніж у середнього швейцарського домогосподарства, а продавана селянами безпосередньо, не через магазини, продукція (м'ясо, картопля, хліб, яйця тощо) не оподатковується ПДВ (Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я., 2017).

Основоположник теорії ринкової економіки А. Сміт та прихильники неокласичного підходу вважали, що держава не повинна втручатися в економічну діяльність, а якщо втручається, то має обмежуватись переважно соціальною сферою. Відсутність втручання у дії окремих суб'єктів господарювання призведе до встановлення правильних пропорцій між різними частинами

економіки на основі «невидимої руки ринку» (Smith A., 1791).

На думку Дж. Кейнса, для збереження життєздатності економічної системи необхідно втручання держави як стимулятор до збільшення інвестицій (Ротар Н., 2011, с. 325).

В даний час дослідження критеріїв визначення малих і середніх аграрних підприємств за кордоном і в Україні призводить до висновку, що відсутність єдиного і загальноприйнятого підходу тягне за собою таку велику кількість визначень, що ґрунтуються на різних критеріях, прийнятих у різних країнах.

Крім дослідження теоретичних моделей та критеріїв, значний інтерес представляє аналіз практики державної підтримки аграрного бізнесу за кордоном, де накопичено великий досвід.

До найбільш значних напрямів підтримки аграрного бізнесу за кордоном належать:

- надання державних гарантій щодо забезпечення кредитів;
- підтримка інноваційної діяльності сільськогосподарських товаровиробників;
- формування системи інформаційного обслуговування;
- використання можливостей малого та середнього бізнесу у сфері виконання державних та муніципальних замовлень;
- фінансування навчання та консультування молодих підприємців;
- удосконалення законодавства.

Особливий інтерес для України є досвід Європейського союзу в області держпідтримки аграрного бізнесу:

- участь асоціацій, що представляють інтереси, у прийнятті рішень у ЄС;
- спрощення нормативної бази, адміністративних процедур;
- підтримка досліджень, інновацій, підготовки кадрів, різних форм співробітництва;
- антимонопольна політика та підтримка конкурентного середовища;
- фінансова підтримка аграрного бізнесу при створенні нових робочих місць;
- пропаганда серед населення духу підприємництва.

У Швейцарії, на відміну від України, субсидії надаються, переважно, сімейним фермам. Прекрасно розуміючи особливості великого виробництва, можливу ветеринарно-санітарну катастрофу, у цій країні зроблено акцент на підтримку та розвиток сімейних ферм як гаранта зайнятості селян та ветеринарного благополуччя галузі. Високорозвинена кооперація поряд з високим субсидуванням забезпечують

розвиток фермерів. Основна частина фінансової підтримки йде на прямі виплати за постачання молока для виробництва сиру, а всього на підтримку сільського господарства щорічно виділяється приблизно 4 млрд. швейцарських франків. З метою забезпечення ветеринарного благополуччя в країну вже багато років заборонено ввезення будь-яких тварин (Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я., 2017).

Проте, ефективність державної підтримки бізнесу викликає питання. Наприклад, у США щороку понад мільйон людей розпочинають свій бізнес (Бородіна О.М., Киристюк С.В., 2017). За даними Міністерства торгівлі США, вже до кінця першого року понад 40% з них будуть змушені закрити свою фірму. Протягом 5 років невдача наздожене вже 80%. Більше 80% тих, кому вдалося зберегтися в цей період, чекає невдача в наступні 5 років. Таким чином, важливість державної підтримки, особливо малих підприємств, пов'язана з недостатньою живучістю таких суб'єктів господарювання, необхідної для забезпечення необхідного рівня соціально-економічної стабільності суспільства.

На нашу думку, важливими видами державної підтримки аграрного бізнесу є:

- надання податкових пільг;
- спрощення податкової та бухгалтерської звітності;
- надання приміщень в оренду за зниженими ставками;
- спрощення процедур реєстрації, ліцензування, сертифікації та інших дозвільних процедур;
- надання цільових кредитів за зниженими відсотковими ставками для інвестиційних проєктів.

До менш пріоритетних заходів підтримки аграрного бізнесу можна віднести консультації, інформаційну та кадрову підтримку.

Стійке зростання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, що зберігається, стимулює інтенсивну експортну діяльність. Динаміка останніх років свідчить про те, що незважаючи на фінансово – економічну кризу у світі, середньорічний темп приросту аграрного сектора не опускається нижче за відмітку в 2%.

Негативний вплив на міжнародну торгівлю продовольчими товарами надає мінливість цін на цю продукцію, в тому числі і на світовому ринку, високий рівень залежності від діяльності посередників, які формують завищену цінову політику на продукцію, не прив'язану до реального попиту та пропозиції на товари. Представлені фактори створюють несприятливі умови

для підтримки та розвитку аграрного бізнесу та продовольчої безпеки, посилюють проблеми соціально-незахищених верств населення, особливо у сільській місцевості.

Стандарти національної продовольчої безпеки не передбачають можливості подолання існуючих глобальних торгових обмежень. Для запобігання ризикам доцільно приділяти увагу питанню регулювання внутрішніх ринків крізь систему збалансованої політики. Такий підхід створить умови для здорової конкуренції на українському ринку серед закордонних постачальників, а також дозволить національному виробнику, перш за все суб'єктам малого аграрного бізнесу зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку (Бородіна О.М., Могильний О.М., 2017).

Впроваджені заходи щодо реалізації збалансованої політики вже спровокували посилення обмежувальних заходів з боку потенціалу імпортерів на вітчизняний продовольчий ринок. На обмеження експорту також впливає введення нетарифних бар'єрів, які активно використовуються урядами для посиленого захисту інтересів національних виробників. Враховуючи ці фактори, Україні необхідно направити власні зусилля на зміцнення впливу на внутрішньому ринку країн, з економікою, що розвивається, а також налагодити постійну присутність власної продукції в країнах ЄС.

Наявна практика держпідтримки така, що на етапі становлення у підприємств є шанси, а на етапі розвитку, на етапі переходу з рівня малого бізнесу на середній, шанси отримання підтримки різко знижуються. На наш погляд, із законодавчо передбачених заходів підтримки аграрного бізнесу особливу значущість має фінансова підтримка.

Слабкість технічної бази виробництва, диспаритет цін, недостатня держпідтримка, високі темпи інфляції призводять до зниження інтенсифікації виробничих процесів організацій малого та середнього аграрного бізнесу (Гайдучий П.І., 2016).

На думку автора, державна підтримка малого та середнього бізнесу в сільському господарстві є системою організаційних, економічних, законодавчо-правових впливів державних органів різних рівнів на бізнес-одиниці і передбачає створення умов, необхідних для підвищення рівня та якості життя сільського населення, вирішення завдання гармонізації інтересів і цілей суспільства, бізнесу та держави в умовах диспаритету цін, частки імпорту на внутрішньому ринку за деякими видами продовольства.

Цілі інвестиційної політики щодо аграрного бізнесу – це підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, вирішення соціальних проблем села, інтеграція з ринком інвестиційних ресурсів, згладжування відмінностей за рівнем інвестиційної привабливості регіонів країни, зростання результативності використання бюджетних інвестицій, посилення контролю держави за цільовим використанням бюджетних інвестицій (Майстро С.В., 2020).

Державна інвестиційна політика формується відповідно до наступних принципів.

1. Принцип цілеспрямованості обумовлений обмеженістю інвестиційних ресурсів. Інвестиційні вкладення повинні спрямовуватися на реалізацію певної кількості інвестиційних проектів, що мають економічне обґрунтування та практичну значимість. Зростання ролі власних джерел накопичення для підприємств для фінансування інвестиційних проектів.

2. Принцип цілісності означає гарантію виконання прийнятих інвестиційних рішень.

3. Послідовність та пріоритетність. Розвиток напрямів використання інвестицій підпорядковується загальним завданням розвитку економіки від її дефіцитного і кризового стану до рівня високорозвинутого типу. Принцип пріоритетності дозволяє інвестору вибирати стратегічну спрямованість інвестицій, обґрунтувати масштабне та стратегічно залучення в економіку інноваційних технологій, використання сучасних методів управління капіталом. Послідовна децентралізація інвестиційних процесів з урахуванням різноманіття форм власності.

4. Вертикальна та горизонтальна збалансованість інтересів. Під вертикальним бюджетним вирівнюванням мається на увазі вирівнювання фінансових потреб влади на основі пайової участі влади різних рівнів у розподілі податкового потенціалу. Баланс споживання адміністративних послуг по регіонах відноситься до горизонтального бюджетного вирівнювання. Фінансування проектів у межах державних цільових програм з допомогою держбюджету. Бюджетне фінансування соціально значимих об'єктів, які мають власних джерел. Посилення контролю з боку держави за цільовим використанням коштів.

5. Гнучкість. Принцип передбачає можливість використання різних моделей як надання інвестиційних ресурсів, і їх повернення. Спільне фінансування проектів, тобто використання механізму державно-приватного партнерства.

6. Правове забезпечення. Принцип передбачає дотримання законності усім інвестицій-

них етапах. Подальше вдосконалення нормативно-правових документів у галузі залучення інвестицій.

7. Соціально-економічна обґрунтованість та результативність. Спрямовані інвестиції повинні приносити прибуток в умовах обмеженості ресурсів, що залучаються, періоду реалізації проекту.

Проаналізуємо структурні особливості інвестування в основні фонди організацій малого та середнього аграрного бізнесу. Природно-кліматичні умови та специфічні технологічні процеси аграрного сектору (унікальність техніки та технології обробітку) надають значний вплив на структуру, видовий склад та можливості відтворювального процесу основних виробничих фондів організацій малого та середнього аграрного бізнесу. Це зумовлює необхідність реновації та часткового ремонту основного технологічного обладнання та використання інноваційного підходу до даних процесів.

Процес відтворення основних виробничих фондів схильний до істотного впливу факторів, характерних виключно для аграрного сектору. Особливостями аграрного сектору, що впливають на можливість інвестування та інвестиційну привабливість організацій малого та середнього аграрного бізнесу, є:

1. Наявність унікальних засобів виробництва, таких як земельні ресурси, які в порівнянні з іншими основними виробничими фондами, при раціональному використанні не втрачають своїх функціональних ознак.

2. Використання біологічних організмів. Це надає багатогранність економічному процесу відтворення, який залежить не тільки від дій працівників і механізмів, а й від природних процесів.

3. Сезонність. Тривалість і нерівномірність використання ресурсів, виробництва та нестабільність отримання фінансового результату. Сільськогосподарські підприємства, які мають у своїй структурі галузі тваринництва, змушені нести ризики протягом усього виробничого циклу сільськогосподарського виробництва, в силу обмеженого тимчасового діапазону з отримання прибутку.

4. Імобільність виробничих засобів та ресурсів. Специфіка вирощування тієї чи іншої сільськогосподарської культури потребує використання певного комплексу та виду техніки. Для раціонального та ефективного виробництва сільськогосподарської продукції необхідно використовувати вузькоспеціалізовані машини і механізми, наприклад, зерноз-

биральний або бурякозбиральний комбайн, картоплезбиральний комбайн, доїльні установки та платформи карусельного типу та ін. Використання не спеціалізованої для сільськогосподарської культури техніки тягне за собою зрив агротехнологічних термінів або неякісне виконання операції, що може негативно позначитися на стійкості організацій малого та середнього аграрного бізнесу через зменшення врожайності, валового збору та виручки. Таким чином, вузькоспеціалізована техніка не може бути використана в кількох технологічних ланцюжках сільськогосподарського виробництва.

5. Висока частка проміжного продукту, що переходить з одного виробничого циклу в інший, з метою використання суміжним сільськогосподарським виробництвом, виключаючи товарно-грошові відносини та стадію обміну.

6. Нижчі темпи впровадження інноваційної техніки у виробництво внаслідок її унікальності та високої вартості.

7. Значний вплив на результат виробництва природно-кліматичних умов.

8. Обмежені можливості організацій у сфері диверсифікації бізнесу.

9. Диспаритет цін на сільгосппродукцію та засоби праці для галузей сільського господарства.

10. Обмежена можливість використання чистого прибутку організацій як джерела відтворювального процесу.

11. Недостатній технологічний потенціал вітчизняних виробників сільськогосподарської техніки.

Відповідно до особливостей сільськогосподарського виробництва, також слід зазначити, що природно-кліматичні умови впливають як на кінцевий продукт виробничого процесу, так і на обсяг накопиченої амортизації.

Відтворювальний процес основних виробничих фондів залежить від впливу таких зовнішніх умов, як:

1) економічні умови – кон'юнктура ринку (зміна попиту та пропозиції), економічні відносини в галузі споживання ресурсів (вартість ресурсів), конкуренція сільгосптоваровиробників, система оподаткування, кредитування та ін;

2) природні умови – кліматичні умови, агротехнічний потенціал ґрунту, конфігурація та родючість ґрунтів та ін;

3) соціальні умови – демографічна ситуація, обмежена забезпеченість сільських територій кваліфікованими кадрами, умови та рівень оплати праці та ін;

4) організаційні умови – матеріально-технічне постачання виробництва (наявність постачальників, ресурсів), зв'язку з освітніми та науковими установами, наявність досвідчених господарств та ін;

5) екологічні умови – екологічна безпека, охорона навколишнього середовища.

Таким чином, дослідження специфічних особливостей сільськогосподарського виробництва дозволяє згрупувати фактори, що впливають на виробничий процес, у дві великі групи: об'єктивні фактори (незалежні від діяльності самого підприємства) та суб'єктивні (залежні від діяльності підприємства).

До об'єктивних можна віднести: структуру виробничого процесу, вплив природно-кліматичного чинника, підвищені виробничі ризики, які від організацій малого та середнього аграрного бізнесу, кон'юнктура ринку, обмеженість позикових коштів, досягнення науково-технічного прогресу, інфляційні процеси, обмеженість ринку землі та інших.

До суб'єктивних факторів можна віднести:

- управління фінансовими ризиками;
- особливості реалізації технологічних процесів для підприємства, фізичний стан основних виробничих фондів;
- доступність джерел відтворення;
- амортизаційна політика підприємства;
- ефективність діяльності та ін.

Висновки. Відтворення основних виробничих фондів організаціями малого та середнього аграрного бізнесу здійснюється відповідно до стратегії їх розвитку та інвестиційних можливостей. Структурні особливості та специфічність аграрного виробництва ускладнюють і уповільнюють процес відтворення основних виробничих фондів.

Забезпечення продовольчої безпеки країни потребує значного ресурсного та фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств. Різноманітність особливостей виробничого процесу та низька інвестиційна привабливість обумовлена нестійкістю та високим ступенем ризику виробничих процесів у аграрному секторі, унаслідок чого спостерігається практично низька ефективність інвестицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: _____

1. Аграрна реформа в Україні. П.І. Гайдуцький та ін.; за ред. П.І. Гайдуцького. Київ, 2016. 424 с.
2. Бородіна О. М., Киришок С. В. Інституційні засади змін державної підтримки аграрного сектора України відповідно до вимог СОТ. *Економіка і прогнозування*. 2017, № 8. С. 87–105.

3. Бородіна О. М., Могильний О. М. Коригування політики державної підтримки сільського господарства України. Економіка АПК. 2017, № 6. С. 55–61.
 4. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Сучасні виклики модернізації аграрної політик України. Вісник аграрної науки. 2017. С. 9–22.
 5. Майстро С. В. Напрями державної підтримки аграрного сектора та її вплив на конкурентоспроможність продукції на світовому ринку Сталій розвиток економіки. 2020. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej2/txts/galuz/05msvpsr.pdf>.
 6. Ротар Н. Кейнс Джон Мейнард. Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. К.: Парламентське видавництво, 2011.
 7. Gerber Michael E. The e-myth revisited Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It. 2001 by Michael E. Gerber. Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc.
 8. Smith A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations / By Adam Smith. – Basil : For J. J. Tourneisen, a. J. L. Legrand, 1791.
- REFERENCES:** _____
1. Gaiduckiy, P. I., Sabluk, P. T., Lupenkoet. Yu. O. al. (2016). Ahrarna reforma v Ukrayini [Agrarian reform in Ukraine]. Kiev.
 2. Borodina, O. M., Kirizyuk, S. V. (2017). Instytutsiyni zasady zmin derzhavnoyi pidtrymky ahrarnoho sektora Ukrayiny vidpovidno do vymoh SOT [Institutional Principles of Changing State Support to the Agrarian Sector of Ukraine in accordance with WTO], *Ekonomika i prohnouvannya*, vol. 8, pp. 87–105.
 3. Borodina, O. M., Mogilny, O. M. (2016). Koryhuvannya polityky derzhavnoyi pidtrymky silskoho hospodarstva Ukrayiny [Adjustment of the policy of state support of agriculture of Ukraine], *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 55–61.
 4. Gadzalo, Y. M., Luzan, Yu. Ya. (2017). Suchasni vyklyky modernizatsiyi ahrarnoyi polityky Ukrayiny [Modern Challenges of Modernizing the Agrarian Policy of Ukraine], *Visnyk ahrarnoyi nauky, November*, pp. 9–22.
 5. Master, S. V. (2020). Napryamy derzhavnoyi pidtrymky ahrarnoho sektora ta yiyi vplyv na konkurentospromozhnist produktsiyi na svitovomu rynku [The directions of state support to the agrarian sector and its impact on the competitiveness of products in the world market]. Retrieved from: <http://www.academy.gov.ua>.
 6. Rotary, N. (2011). Keynes John Maynard. Political encyclopedia [Politychna entsyklopediia]. Editorial staff: Yu. Levenets (head), Yu. Shapoval (deputy head) and others. K.: Parliament publishing house.
 7. Gerber Michael, E. (2001). The e-myth revisited Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It. by Michael E. Gerber. Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc.
 8. Smith, A. (1791) An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations / By Adam Smith. – Basil : For J. J. Tourneisen, a. J. L. Legrand.

Лисенко Сергій Олексійович,

доктор юридичних наук, професор, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», директор Інституту безпеки, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: sl-bezpeka@iapm.edu.ua; <https://orcid.org/0000-0002-7050-5536>

Lysenko Serhiy Oleksiyovych,

Doctor of Legal Sciences, Professor, Interregional Academy of Personnel Management, Director of the Security Institute, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: sl-bezpeka@iapm.edu.ua; <https://orcid.org/0000-0002-7050-5536>



Кузик Петро Миколайович,

аспірант кафедри державного управління, Науково-навчального інституту соціальних наук ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0000-0003-3855-2524>

Kuzyk Petro Mykolayovych,

Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Scientific and Educational Institute of Social Sciences Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., <https://orcid.org/0000-0003-3855-2524>



ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РУЙНУВАННЯ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ

Анотація. Статтю присвячено проблематиці виявлення та систематизації слабких місць державного механізму російської федерації та перспектив його деструкції. На переконання автора, проблематика стійкості держави та вразливості її механізмів до внутрішнього й зовнішнього впливу значною мірою обумовлена моделлю правління. При цьому, наголошено на тому, що сучасна модель державності російської федерації бере свій початок не з норманських утворень, Київської Русі,

Новгородської республіки чи Візантії, а з Орди, падіння якої ознаменувало собою початок становлення московської, а згодом російської держави.

Основну увагу присвячено виявленню та систематизації ключових засад ординського механізму державності, які несуть в собі як переваги, так і недоліки. Недоліки цих засад можуть бути використані для цілеспрямованого прискорення процесу руйнації ординської держави. Основними ознаками ординської концепції, які росія запозичила та використала у своєму державотворенні, запропоновано вважати: надмірну централізацію державного управління; сакральність правителя, як абсолютного уособлення всіх чеснот і повноти влади; високий рівень воєнізації та формування «поліцейської держави»; державоцентричну концепцію суспільних відносин; підміну особистих прав особистими привілеями; наявність вищої, сакральної місії, яка виправдовує всі жертви простого населення та будь-які репресії. При цьому, кожна ознака має сильні й слабкі сторони.

Наголошено на потребі зосередити увагу не лише на зменшенні доходів російської держави, але й на стимулюванні внутрішніх деструктивних процесів, які несуть загрозу для цілісності державного механізму.

Окрему увагу присвячено відцентровим тенденціям національних еліт, що представляють інтереси національних меншин суб'єктів федерації. Численні автономні республіки історично є повноцінними державними утвореннями, що можуть претендувати як на незалежність, так і на перехід під протекторат інших країн (зокрема – Китайської Народної Республіки).

Ключові слова: публічне управління, війна, ординська система, російська федерація, засади державотворення, деструктивні процеси.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF THE DESTRUCTION OF THE RUSSIAN FEDERATION

Abstract. The article is devoted to the problems of identifying and systematizing the weak points of the state mechanism of the Russian Federation and the prospects for its destruction. In the opinion of the author, the problems of the stability of the state and the vulnerability of its mechanisms to internal and external influence are largely determined by the model of government. At the same time, it is emphasized that the modern state model of the Russian Federation originates not from the Norman formations, Kievan Rus, the Novgorod Republic or Byzantium, but from the Horde, the fall of which marked the beginning of the formation of the Muscovite, and later the Russian, state.

The main attention is devoted to the identification and systematization of the key principles of the Horde mechanism of statehood, which have both advantages and disadvantages. The shortcomings of these foundations can be used to purposefully accelerate the process of destruction of the Horde state. The main features of the Horde concept, which Russia borrowed and used in its state creation, are suggested to be: excessive centralization of state administration; the sacredness of the ruler, as the absolute personification of all virtues and the fullness of power; high level of militarization and formation of a «police state»; the state-centric concept of social relations; replacing personal rights with personal privileges; the presence of a higher, sacred mission that justifies all the sacrifices of the common population and any repression. At the same time, each sign has strengths and weaknesses.

The need to focus attention not only on reducing the revenues of the Russian state, but also on stimulating internal destructive processes that threaten the integrity of the state mechanism is emphasized.

Particular attention is paid to the centrifugal tendencies of the national elites representing the interests of the national minorities of the subjects of the federation. Numerous autonomous republics are historically full-fledged state entities that can claim both independence and transition to the protectorate of other countries (in particular, the People's Republic of China).

Key words: public administration, war, Horde system, Russian Federation, principles of state formation, destructive processes.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Агресивна та загарбницька зовнішня політика російської федерації регулярно генерує загрози для міжнародної безпеки як у регіональному, так і у глобальному

вимірах. Імперські риси, набуті ще за часи становлення російської держави під впливом Золотої Орди та впроваджені царями Іваном III і його сином Іваном IV (Грозним), до сьогодні не дають спокою правителям росії, що не полишають думки про подальше розширення її

меж (Лисенко-Зарецький С., 2022). З огляду на експансіоністські прагнення (Lysenko S., 2023) та демонстративне ігнорування міжнародного права, шкідливість такого державо-утворення як російська федерація для зовнішнього світу стає дедалі очевиднішою.

Звісно ж, необхідність зміни політичного устрою росії шляхом розвалу її складових та самого зовнішнього вигляду на політичній мапі світу може видаватися надто дискусійною. Проте, з точки зору українця, який прагне переможного закінчення воєнного вторгнення росії в Україну, саме такий сценарій може виявитись єдиним шляхом до існування майбутнього. Тим більше, як буде викладено в ході дослідження, користі від застосування стратегії варто очікувати не тільки українцям, але й пересічним мешканцям російської федерації, які теж відчутно поліпшать своє становище. Особливо ж це стосується представників національних меншин.

Усе зазначене й обумовлює актуальність дослідження ключових теоретико-методологічних засад руйнування російської федерації як державного утворення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми. Проблематика деструкції російської державності, як форми поневолення мільйонів громадян різних етносів та насаджування їм єдиної імперської політики, слугувала підґрунтям для ряду досліджень таких авторів як: Ю. Липа, О. Никоноров, С. Рудницький, Г. Чхартишвілі. Більш ранні (до початку XX століття) дослідження, які теж мали місце історичній, політичній, державно-управлінській науці чи публіцистиці, не завжди збереглися до нашого часу.

Крім того, в процесі дослідження було використано напрацювання зі стратегії та менеджменту таких дослідників як В. Горбатенко, А. Митко, Дж. Трівульціо (G. Trivulzio), Сунь Цзи, Л. Худолій.

Метою дослідження є узагальнення ключових засад деструкції російської федерації як держави, сформованої за ординською системою.

Виклад основного матеріалу. Проблематика стійкості держави та вразливості її механізмів до внутрішнього й зовнішнього впливу значною мірою обумовлена моделлю правління. В ході ряду попередніх досліджень автором уже було виведено основні ознаки Ординської моделі правління, притаманні теперішній росії, які прямо підказують на можливість встановлення слабких місць моделі та виведення складових алгоритмів для створення стратегії розвалу російської федерації (Marino Viganò, 2020).

В процесі вивчення історичних фактів, варто позбутися хибного уявлення про те, що російська країна сьогодення бере початок з варязьких, візантійських чи київських коренів. Подібна діагностика російської політики, на наше переконання, повністю помилкова. Найбільш вдало зобразив цю думку письменник Григорій Чхартишвілі в своєму творі «Арістномія». Він писав, що росія, яку ми знаємо, була заснована 1478–1480 роки, коли московське князівство формально вийшло з татарського підданства і остаточно підкорило Новгородську республіку (Чхартишвілі Г., 2012). За такого підходу, становлення російської держави прямо пов'язано з постаттю московського князя Івана III (1462–1505). Є підстави вважати, що саме цей діяч, якому вчені чомусь приділяють значно менше уваги, ніж, наприклад, Івану Грозному, Петру Першому (чи й аж надто тимчасовим правителям, на кшталт Бориса Годунова), поза всяким сумнівом є головним будівельником російської історії. Саме Іван III заклав фундамент, який визначив параметри майбутньої політики росії, скопіювавши його із Золотої Орди, і зробив це так міцно, що протягом століть, ніхто не змінив цю основу. Хоча, за останні п'ять століть верхні поверхи цієї будови неодноразово мінялися (Чхартишвілі Г., 2012).

Автор чітко виділяє основні ознаки Ординської концепції управління, які росія запозичила та використовує до сьогодні.

1. Концепція управління за Ординським підходом виявляється надмірно централізованою. У цій системі, усілякі рішення – чи то адміністративні, економічні, культурно-політичні чи ідеологічні – мають свій початок у центральному органі влади, або вимагають його затвердження. Така структура має свої переваги у підвищенні ефективності мобілізаційних процесів, однак вона може призвести до затримок у адміністративних процедурах. Це означає, що подібний підхід може бути корисним у ситуаціях кризи, але в стандартних умовах він може бути контрпродуктивним.

2. У рамках Ординської системи влади, постать правителя набуває сакрального характеру, а його рішення вважаються верховними, перевищуючи законодавчі норми. Така непохитна повага до верховної влади сприяє забезпеченню стабільності політичної системи та загальнонаціональної безпеки. Система, що віддає перевагу такому типу управління, демонструє зменшену схильність до внутрішніх соціальних та політичних потрясінь, що є безсумнівною перевагою. Проте, існують значні ризики

у наданні надмірної влади одній особі, враховуючи її людські вади і можливість помилок. Необмежена влада може призвести до критичних наслідків, особливо у випадках особистої слабкості, фізичного чи психічного нездоров'я правителя, що має потенціал привести країну до повної кризи.

3. У Ординській країні спостерігається високий рівень воєнізації, при цьому особливе значення приділяється ролі таємної поліції. Ця характеристика політичної системи виявляється не лише у значній міці Збройних сил і пріоритеті військових витрат у бюджеті, але також у способі цивільного управління. В цій системі накази не підлягають обговоренню, а зобов'язані бути беззаперечно виконані. Колегіальний підхід у прийнятті рішень майже відсутній або дуже слабо розвинений. Представники адміністративної влади несуть відповідальність за свої дії виключно перед своїм безпосереднім керівництвом, а не перед суспільством. Правитель країни Ординського типу стоїть поза зоною будь-якої критики і не підзвітний нікому у своїх діях.

4. У центрі Ординської концепції лежить висока цінність самої держави. Згідно з цією ідеологією, не уряд стоїть на захисті інтересів народу, а сам народ відіграє ключову роль у захисті інтересів держави. Основоположним елементом такої політичної системи є обмеження особистих свобод та прав громадян, що є невід'ємною умовою для функціонування Ординського устрою. В цій системі кожен житель, незалежно від його соціального статусу, розглядається як службовець держави, що підкреслює універсальність обов'язку служіння державним інтересам.

5. У рамках Ординської політичної системи замість універсальної системи особистих прав функціонує ієрархія особистих привілеїв. Відмінність між правами та привілеями полягає у тому, що права вважаються природними та невідчужуваними, можливість втрати яких обмежена випадками скоєння злочинів та судових рішень. Привілеї ж, навпаки, надаються владою і можуть бути відібрані так само, як і надані. Рівень та характер привілеїв залежать від ступеню зближення їхнього володаря із вершиною владної ієрархії. Такий підхід забезпечує ефективне управління в Ординській країні, оскільки кожен чиновник усвідомлює, що його добробут залежить безпосередньо від лояльності до правителя.

6. Ординська політична система вимагає від громадян відчуття певної вищої місії. Сакральність влади в цій системі, що базується на обме-

женні свободи і застосуванні примусу, повинна бути обґрунтована ще більш важливими цілями, заради яких народу необхідно миритися з випробуваннями та труднощами. Важливу роль у підтримці цієї сакральної ідеї відіграє державна ідеологія. На сьогоднішній день ми можемо спостерігати ідею глобального захисту інтересів російських громадян, що включає в себе елементи реанімації Радянського Союзу. Це виражається, наприклад, у масовому наданні російських паспортів та застосуванні гібридних військових конфліктів (Чхартішвілі Г., 2012). При цьому, з перелічених ознак Ординської країни, головною є перша – тотальна централізація.

Успіх ординської політики забезпечується тільки тому, що з огляду на історичні та географічні умови світ сходу влаштований дещо простіше, ніж світ заходу. Світ сходу залишається пустелею з суворим кліматом або тайгою, в якому мешкають примітивні люди, а принцип жорсткої субординації гарно працює. За часів, коли суперечки між націями вирішувалися силою зброї, Ординська країна майже завжди виявлялася сильнішою від держав, влаштованих за більш м'якою, гнучкою системою (Marino Viganò, 2020).

Проте, за законами діалектики не лише сильні, але й слабкі сторони проявляють себе на практиці. Виходячи з цього зрозуміло, що загальні стратегічні механізми по руйнуванню країни, побудованої за Ординськими ознаками, повинні бути націлені на визначені вище ознаки стабільності: централізацію країни, сакральність її диктатора, воєнні та спеціальні сили, сам державний устрій, переоцінку системи прав і свобод громадян, зміну загальнонаціональних цінностей в країні по досягненню «великої» мети.

Подальші ж загальні тактичні рухи, згідно теорії безпеки, повинні відбуватись по двом основним напрямкам – від зовнішніх та внутрішніх джерел, які слід створити або знайти. При цьому, до загальних засад руйнування російської федерації варто віднести: безперервність, системність, одночасність та послідовність. Тобто тактичні рухи мають вчинятись регулярно та безперервно, але цьому повинна передувати ґрунтовна підготовка.

Рухи по встановленню напрямкам повинні проводитись системно, тобто згідно певного алгоритму по усім системо-утворюючим місцям. Тактика дій має відбуватися одночасно за всіма встановленими напрямками та цілями, що відповідають вказаним напрямкам. Послідовність тактичних рухів визначається певною черговістю, має відповідати плану, тому що одні

цілі залежать від інших, а загальна ефективність руйнівного впливу обумовлена цією залежністю (Ященко О., Макатьора Д., Кубанов Р., 2023).

Крім цього, важливою характеристикою будь-якої країни є те, що вона являється певним великим підприємством, яке має заробляти та розвиватись разом із своїм персоналом, тобто громадянами. Тому, розвиток та безпека країни залежить від розмірів її доходів та витрат (Ященко О., Макатьора Д., Кубанов Р., 2023). І саме співвідношення доходів і витрат, а не їх абсолютні показники, є визначальним фактором фінансової стабільності.

Виходячи з викладеного, можна зробити певні припущення стосовно ключових засад розвалу росії. Стратегічні плани руйнівного впливу повинні ґрунтуватися на чотирьох складових: збільшення витрат, зменшення доходів, створення дефіциту інтелекту та інформаційний напрямок. При цьому, стратегічні дії по кожній із цих складових повинні проводитись з метою руйнування однієї із шести визначених ознак Ординської країни (Худолій Л., 2011). Розглянемо кожен напрямок окремо.

Варіантів збільшення витрат країни є чимало. Суттєвого збільшення витрат країни можна досягти шляхом втягування її у воєнний конфлікт, тому що немає нічого коштовнішого ніж війна (при цьому, війни можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми (Горбатенко В., 2014). На високій вартості війни та шкідливості тривалої війни для економіки держави акцентував увагу Сунь-цзи, у своєму трактаті «Мистецтво війни». Стратег переконливо доводив, що «війна любить перемогу й не любить тривалості» (Сунь-Цзи, 2014). Не менш красномовно з цього приводу висловлювався на світанку XVI століття відомий італійський аристократ та маршал Франції Джан Джакомо Тривульціо (Gian Giacomo Trivulzio), який у відповідь на питання короля Франції Людовика XII: «Що необхідно для перемоги?», зазначав: «Три речі. По-перше, гроші, по-друге, гроші й по-третє, гроші» (Лура У., 1954). Вже сьогодні для росії існує велика стаття витрат на зовнішній російсько-українській війні, але зрозуміло, що російський правитель готувався до цієї війни і забезпечив себе певним запасом ресурсів. Тому, можна припустити, що теперішні воєнні витрати росії певним чином заплановані.

Проте, завдання українських сил оборони збільшити витрати агресора до таких розмірів, щоб вони вийшли за межі запланованих та утворили в бюджеті росії великий дефіцит. При цьому, мова йде як про прямий, так і непрямий

дефіцит. Як про матеріальний, так і про антропогенний. Збільшення воєнних витрат можливо реалізувати різними тактичними кроками. Наприклад, втягнути росію в паралельний внутрішній воєнний конфлікт або інші про які буде згадано далі, а також за рахунок збільшення витрат на відновлення коштовних життєво-необхідних об'єктів.

Зменшити доходи бюджету російської федерації можливо, якщо ретельно встановити основні статті цих доходів, як зовнішніх так і внутрішніх. Відразу спадає на думку залежність цієї країни від ціни на корисні копалини, тому світове падіння ціни на нафту дуже сильно вплинуло на загальний зовнішній прибуток країни. Але, звісно ж, це не все на чому заробляє російська федерація. Слід системно підійти до цього питання і зосередити в подальшому тактичний вплив інші зовнішні джерела прибутків та на внутрішні сфери життєдіяльності, за рахунок яких тримається економіка країни.

Створення інтелектуального дефіциту в країні може зруйнувати подальші спроби країни відновити свою економіку і прибутки, одночасно з цим зруйнується й воєнно-силова складова Ординської країни, на якій тримається її фундамент і централізованість. Із зовнішньої сторони тактичними рухами залишаються економічні та технологічні санкції, які не дозволяють потрапляти новим технологіям до росії. Внутрішніми ж тактичними діями можна зменшити попит і можливість на власні наукові розробки та підготовку нових кадрів.

Інформаційний напрямок не менш важливий за попередні, оскільки покликаний підірвати головні ознаки Ординської країни – сакральність лідера та наявність високої мети, разом із преклонінням перед наданням привілеями на заміну цінності своїх прав.

Із зовнішньої сторони інформаційний вплив можливий на певних умов, тому що російський інформаційний простір дуже закритий для закордонних джерел. Важливо звернутися до альтернативних методів інформування населення та проведення інформаційно-психологічних операцій (Митко А. М., 2014). В середині суспільства важливо мати окремі джерела інформаційного впливу, які також системно та регулярно використовувати для пропаганди вільного способу життя, демократичних цінностей та підриву авторитету диктатури.

Окремо варто зазначити про те, що на теперішній час російська федерація не є монолітною країною. В її структурі знаходяться більше восьми десяти національних утворень, які почасти

прагнуть власної ідентичності та самостійності. Проте, вони залишаються пригніченими за рахунок вищевказаних ознак Ординської країни та страхом сили спеціальних та воєнних органів примусу, внутрішньої пропаганди та економічної залежності від центру. Але певні відомості про позитивні процеси, що відбуваються в середині росії є і їх варто використовувати.

Наприклад, на півдні Сибіру, біля кордонів Монголії, розташована російська республіка Тува. Це – відносно маленька територія, що не має практично ніякої промисловості, і при цьому налічує трохи більше 300 тисяч жителів. Втім, республіка цікава тим, що Тува до 1944 року не була регіоном російської федерації, вона була незалежною державою і називалась Тувинською Народною Республікою. Тому, якщо проектувати заходи націлені на розкол росії, то поряд з Кавказом, Якутією, Татарстаном тощо, обов'язково потрібно мати на увазі Туву і подібні їй утворення.

Цікаво, що історично Тува була частиною Китаю, або ж мала самостійність, тому відновлення історичної справедливості, не є фантазіями місцевих націоналістів. Масові тамтешні етнічні конфлікти, котрі довелося придушувати з допомогою армії та ОМОНу, відбувались ще у дев'яності роки. І прямо зараз там просто не стануть розмовляти російською, а увечері росіянам не рекомендують виходити на вулиці навіть в столиці Туви – Кизилі. Увага КНР до цієї республіки не є дивною (Никоноров О., 2016). Адже ресурси республіки не назвеш бідними. Там наявні потужні поклади кольорових та рідкісних металів, золота, вугілля, асбесту, залізної руди, нефриту, ртуті. Не варто забувати про величезні ресурси питної води, дефіцит якої, як говорять деякі науковці, буде причиною воєн у другій половині XXI століття.

Все зазначене, як і багато іншого, створює підстави для виникнення внутрішніх конфліктів усередині російської федерації, які можуть бути складовою загальних засад її майбутньої руйнації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Як сильні, так і слабкі сторони російської федерації обумовлені саме її ординською системою державності. При цьому, внутрішні відцентрові сили можуть становити для цього державного утворення більшу загрозу, ніж зовнішній вплив.

Згадуючи про перспективи внутрішнього російського сепаратизму, найважливішим фактором поряд з економічним, залишається фактор сприяння і зацікавленості еліт. Зараз пра-

витель росії залишається самою багатою особою в країні і національні питання його не хвилюють – силовий блок в росії потужний і від нього сильно страждають недоброзичлики. Проте на побутовому рівні місцеві еліти мріють отримати частину багатств і при нагоді не забудуть це втілити в життя. Більш того, в республіках активно розвиваються та всіляко підтримуються національні традиції та релігія – іслам та тибетський буддизм з потужними елементами місцевого шаманізму, які основними внутрішніми чинниками руйнування.

Окреслені автором засади руйнування російської федерації підтверджуються фактами новітньої історії. Слід згадати про руйнування царської росії та руйнування радянського союзу. Досліджуючи усі матеріали цієї статті видно, що в обох випадках рушієм руйнування були війни – Перша Світова та Афганська, куди росію втягнулася попри колосальні витрати. Проте, одночасно з війнами відбувались конкретні внутрішні руйнівні конфлікти – пролетарський рух в царській росії та національне самовизначення у радянському союзі. Про економічні, політичні та інформаційні чинники тих часів, які вплинули на шість ознак Ординської країни, наразі ще всі пам'ятають.

Враховуючи усі складові окреслених засад, з визначеними напрямками впливу, на сьогодення залишається тільки вибудувати стратегічний план заходів тиску на деструктивні процеси. Авторський колектив наразі активно займається подальшими розробками цієї теми. Дотримуючись визначених принципів виконання стратегічного плану, контролюючи тактичні рухи, слід розподілити певні функції між відповідними підрозділами спеціальних служб. Координуючи дії підрозділів та органів, проводячи системні та послідовні операції український штаб сил оборони здатен подолати монстра.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Горбатенко В. «М'яка сила» як основа сучасної геополітичної стратегії. *Studia politologica Ucraino-Polona*. 2014. Вип. 4. С. 27–31.
2. С. Лисенко-Зарецький, Безпека на межі світів. К. ВД Дакор, 2022. 416 с.
3. Митко А. М. Інформаційна демократія: реалії та виклики часу. Луцьк: Вежа-друк, 2014. 400с.
4. Никоноров О. Коли розвалиться Росія: Чи стане Тува китайською провінцією Тану-Урянхай. 2 квітня 2016. URL: https://dn.depo.ua/ukr/dn/separatistskie-ugrozy-sovremennoy-rossii-tuva-02042016200000#google_vignettehttps://dn.depo.ua/ukr/dn/separatistskie-ugrozy-sovremennoy-rossii-tuva-02042016200000#google_vignette

5. Сунь-Цзи. Мистецтво Війни. Переклад: Григорій Латник. Київ: Арії, 2014. 128 с.
6. Худолій Л. Складові економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Електронний журнал, Ефективна економіка* № 1, 2011, УДК 336.763.
7. Чхартішвілі Г. Аристоніа. М. Захаров, 2012. 544 с.
8. О. Яценко, Д. Макаторя, Р. Кубанов. Архітектурно-економічний концепт малоповерхової забудови як засіб досягнення економічної стабільності та сталого розвитку держави. *Економіка та суспільство*, (58) 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-11>.
9. Lypa Y. Partition of Russia. 28 Schems and 1 Map in Text. Second Edition. Printed in U.S.A. by Noble Offset & Printing CO. 1954. 130p.
10. Lysenko S.,... The Analysis of World Information Warfare and Information Security in the Context of the Russian-Ukrainian War. *Studies in media and communication*. Vol. 11, No 7 (2023), с. 150–158. DOI: <https://doi.org/10.11114/smc.v11i7.6414>. <https://redfame.com/journal/index.php/smc/article/view/6414>
11. Marino Viganò, TRIVULZIO, Gian Giacomo, detto il Magno, in Dizionario biografico degli italiani, vol. 97, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2020.
4. Nykonorov, O. (2016). Kolyrozvalytsia Rosiia: Chystane Tuva kytayskoiu provintsiiu Tanu-Urianhai [When Russia collapses: Will Tuva become the Chinese province of Tanu-Urianhai]. Retrieved from: https://dn.depo.ua/ukr/dn/separatistskie-ugrozy-sovremennoy-rossii-tuva-02042016200000#google_vignettehttps://dn.depo.ua/ukr/dn/separatistskie-ugrozy-sovremennoy-rossii-tuva-02042016200000#google_vignette [in Ukrainian].
5. Sun-Tszy, (2014). Mystetstvo Viiny. Pereklad: Hryhorii Latnyk [Sun Tzu. The Art of War. Translation: Hryhoriy Latnyk]. Kyiv: Arii. [in Ukrainian]
6. Khudolii, L. (2011). Skladovi ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodarskoi diialnosti. [Components of economic security of business entities]. *Elektronnyi zhurnal, Efektyvna ekonomika*. 1, [in Ukrainian].
7. Chkhartysvili, H. (2012). Arystonomiia. [Aristonomy] M. Zakharov. [in Ukrainian]
8. Yashchenko, O. & Makatora, D. & Kubanov, R. (2023). Arkhitekturno-ekonomichni kontsept malopoverkhovoi zabudovy yak zasib dosiahnennia ekonomichnoi stabilnosti ta staloho rozvytku derzhavy. [Architectural and economic concept of low-rise buildings as a means of achieving economic stability and sustainable development of the state]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 58, Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-11>. [in Ukrainian]
9. Lypa, Y. (1954) Partition of Russia. 28 Schems and 1 Map in Text. Second Edition. Printed in U.S.A. by Noble Offset & Printing CO. [in English]
10. Lysenko, S. (2023) The Analysis of World Information Warfare and Information Security in the Context of the Russian-Ukrainian War. *Studies in media and communication*, 7, 150-158. Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.11114/smc.v11i7.6414>. <https://redfame.com/journal/index.php/smc/article/view/6414> [in English]
11. Marino Viganò (2020), Trivulzio, Gian Giacomo, detto il Magno, in Dizionario biografico degli italiani, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 97. [in Italian].

REFERENCES:

Лях Вадим Михайлович,

аспірант кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління
персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2,
e-mail: ljah@ukr.net; <https://orcid.org/0009-0005-5751-3215>

Liakh Vadym Mykhailovych,

Postgraduate Student at the Department of Public
Administration, Interregional Academy of Personnel
Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str.,
e-mail: ljah@ukr.net; <https://orcid.org/0009-0005-5751-3215>



Жупан Дана Богданівна

аспірантка кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управ-
ління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометів-
ська, 2, e-mail: zupandana184@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0000-1390-3610>

Zhupan Dana Bohdanivna

Postgraduate Student at the Department of Public
Administration, Interregional Academy of Personnel
Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail:
zupandana184@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0000-1390-3610>



СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Анотація. Мета – проаналізувати сучасні підходи до управління кадровими ресурсами в публічному управлінні.

Методологія. Методологічною основою дисертаційного дослідження слугували фундаментальні положення науки державне управління та загальнонаукові принципи аналізу суспільних явищ і процесів, а також праці провідних українських та закордонних науковців. Дослідження базувалося на системному методі пізнання, на основі якого з'ясовано сутність понятійно-категоріального

апарату дослідження, у тому числі, понять «кадрова політика», «кадрова політика в системі публічного управління», «кадрова політика на публічній службі».

Наукова новизна. Стратегічне планування кадрової безпеки в державному управлінні є ключовим аспектом для забезпечення стабільності та ефективності функціонування державних органів. У сучасних умовах, коли державні структури стикаються з численними викликами і загрозами, від ефективності кадрової безпеки залежить не тільки оперативність їх роботи, але й довіра суспільства до інститутів державної влади. У даній роботі аналізуються основи стратегічного планування кадрової безпеки, акцентуючи увагу на інтеграції кадрових ресурсів у загальну стратегію державного управління. Розглядається концептуальний підхід до формування і реалізації стратегії кадрової безпеки, що включає в себе прогнозування можливих загроз, визначення ключових завдань і механізмів їх реалізації.

Висновки. Основні компоненти стратегічного планування кадрової безпеки включають аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз, розробку і реалізацію стратегії, впровадження системи моніторингу і контролю, а також оцінку результатів та корекцію стратегії. Аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз охоплює визначення ризиків, які можуть негативно вплинути на кадрову безпеку, таких як корупція, зловживання владою, недостатня кваліфікація кадрів або неефективні управлінські рішення. Розробка і реалізація стратегії передбачає створення комплексного плану дій, який включає вдосконалення процедур відбору і підготовки кадрів, впровадження системи постійного навчання і підвищення кваліфікації, а також створення чітких правил для оцінки і контролю за діяльністю державних службовців. Впровадження системи моніторингу і контролю дозволяє розробити механізми постійного моніторингу і оцінки ефективності реалізації стратегічних заходів, що допомагає вчасно виявляти і реагувати на нові загрози. Оцінка результатів та корекція стратегії включає регулярний аналіз результатів впроваджених заходів і коригування стратегії у разі необхідності, що забезпечує гнучкість стратегічного планування для адаптації до нових умов і викликів. Значення стратегічного планування кадрової безпеки полягає в тому, що воно дозволяє не лише запобігти негативним наслідкам, але й забезпечити стійкість і ефективність роботи державних органів. Впровадження ефективної стратегії кадрової безпеки сприяє підвищенню довіри суспільства до державної влади, зміцненню морального клімату в органах управління та підвищенню загальної ефективності державного управління. Таким чином, стратегічне планування кадрової безпеки є важливим інструментом для забезпечення стабільності і розвитку державного управління в умовах сучасних викликів і змін.

Ключові слова: безпека, національна безпека, стратегічне планування, кадрова безпека, державне управління, професійний розвиток кадрів, стабільність органів влади, ефективність управління, розвиток публічного управління.

STRATEGIC PLANNING OF PERSONNEL SECURITY IN THE STATE ADMINISTRATION

Abstract. The purpose is to analyze modern approaches to human resources management in public administration.

Methodology. The methodological basis of the dissertation research was the fundamental provisions of the science of public administration and general scientific principles of the analysis of social phenomena and processes, as well as the works of leading Ukrainian and foreign scientists. The study was based on a systematic method of cognition, on the basis of which the essence of the conceptual and categorical apparatus of the study was clarified, including the concepts of «personnel policy», «personnel policy in the public administration system», «personnel policy in the public service».

Scientific novelty. Strategic planning of personnel security in public administration is a key aspect for ensuring the stability and efficiency of the functioning of state bodies. In modern conditions, when state structures face numerous challenges and threats, not only the efficiency of their work depends on the effectiveness of personnel security, but also the public's trust in state institutions. This paper analyzes the fundamentals of strategic planning for human resources security, focusing on the integration of human resources into the overall strategy of public administration. It examines a conceptual approach to the formation and implementation of a human resources security strategy, which includes forecasting possible threats, identifying key tasks and mechanisms for their implementation.

Conclusions. The main components of strategic planning for personnel security include the analysis of external and internal threats, the development and implementation of a strategy, the implementation of a monitoring and control system, as well as the assessment of results and correction of the strategy. The analysis of external and internal threats includes the identification of risks that may negatively affect personnel security, such as corruption, abuse of power, insufficient qualifications of personnel or ineffective management decisions. The development and implementation of the strategy involves the creation of a comprehensive action plan, which includes improving the procedures for selecting and training personnel, the implementation of a system of continuous training and advanced training, as well as the creation of clear rules for assessing and controlling the activities of civil servants. The implementation of a monitoring and control system allows the development of mechanisms for constant monitoring and assessing the effectiveness of the implementation of strategic measures, which helps to identify and respond to new threats in a timely manner. The assessment of results and correction of the strategy includes a regular analysis of the results of the implemented measures and adjustment of the strategy if necessary, which ensures the flexibility of strategic planning to adapt to new conditions and challenges. The importance of strategic planning of personnel security lies in the fact that it allows not only to prevent negative consequences, but also to ensure the stability and efficiency of the work of state bodies. The implementation of an effective personnel security strategy contributes to increasing public trust in state authorities, strengthening the moral climate in government bodies and increasing the overall efficiency of public administration. Thus, strategic planning of personnel security is an important tool for ensuring the stability and development of public administration in the face of modern challenges and changes.

Key words: security, national security, strategic planning, personnel security, public administration, professional development of personnel, stability of government bodies, management efficiency, development of public administration.

Постановка проблеми. У сучасних умовах державного управління, коли органи влади стикаються з численними внутрішніми та зовнішніми викликами, забезпечення кадрової безпеки стає критично важливим для підтримання ефективності та стабільності функціонування державних структур. Проблема полягає в недостатньому стратегічному підході до планування кадрової безпеки, що може призвести до низки негативних наслідків, таких як вразливість до загроз, неефективність управлінських рішень, недостатня адаптація до змін та проблеми з довірою суспільства. Неефективне прогнозування та управління ризиками, такими як корупція, зловживання владою або недостатня кваліфікація кадрів, створює вразливість органів державної влади перед зовнішніми і внутрішніми загрозами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сфері стратегічного планування кадрової безпеки державного управління українські науковці звертають значну увагу на актуальні проблеми та виклики. Войтик О. у своїй праці акцентує на особливостях державного управління регіональним розвитком, зокрема в аспекті кадрового забезпечення (Войтик, 2017). Грішнова О. та Жорова Є. досліджують питання ефективного кадрового забезпечення системи корпоративного управління, зокрема в умовах кризи, що є актуальним для державних органів (Грішнова та ін., 2014). Євмешкіна О. підкрес-

лює важливість стратегічного планування та модернізації системи державного управління (Євмешкіна, 2017). Особливу увагу на цифрові виклики та їх вплив на кадрове забезпечення звертає Жуковська В., що вказує на необхідність адаптації до нових технологій для забезпечення ефективності державних інституцій (Жуковська, 2019). Ліба Н. аналізує зарубіжний досвід у реалізації регіональної політики, акцентуючи на кадрових питаннях у контексті децентралізації (Ліба, 2016). Також важливу роль у розвитку стратегічного планування регіонального розвитку підкреслює Методологія планування регіонального розвитку в Україні, розроблена в рамках проекту ЄС (Методологія планування регіонального розвитку в Україні). Шехлович А. досліджує інноваційні аспекти кадрового забезпечення в умовах розвитку ІТ-технологій, що також важливо для стратегічного управління (Шехлович, 2019).

Мета статті полягає в дослідженні та розробці ефективних стратегій для планування кадрової безпеки в державному управлінні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне планування кадрової безпеки в державному управлінні є важливим компонентом забезпечення ефективності та стабільності функціонування державних органів. В даному контексті стратегічне планування людських ресурсів забезпечує інтеграцію кадрових процесів у загальну стратегію організації, що визначає,

як співробітники можуть досягати стратегічних цілей. Зарубіжні вчені описують цей процес як метод, завдяки якому керівництво планує перехід від поточного розподілу людських ресурсів до бажаного, зокрема зосереджуючи увагу на оптимізації кількості та професійності працівників. Інші дослідники визначають стратегічне планування людських ресурсів як процес прогнозування потреб у робочій силі і забезпечення придбання, використання, вдосконалення та збереження кадрів. Основною метою такого планування є розробка ресурсів, які відповідатимуть стратегічним та оперативним цілям організації, а також інтеграція цього процесу в бізнес-планування для покращення загальної ефективності. Стратегічне планування враховує різноманітні зовнішні економічні, технологічні, законодавчі та політичні фактори, і включає проактивне управління кадровими ресурсами. Це дозволяє організаціям уникати ситуацій, коли персонал є або надмірним, або недостатнім, і забезпечує ефективність завдяки гнучкому адаптуванню до змін. Реалізація стратегії кадрового планування здійснюється на трьох рівнях: вищого керівництва, середнього менеджменту і нижчого керівництва, де кожен рівень має свою роль у забезпеченні успішної реалізації стратегії (Євмешкіна, 2017, с. 186–192). Основна мета стратегічного кадрового планування в умовах цифрових трансформацій полягає в розробці довгострокової стратегії, яка дозволяє приймати оптимальні кадрові рішення, підвищувати ставлення співробітників до роботи та зміцнювати довіру між працівниками і організацією.

На думку Антонюка П., для того, щоб організація змогла набрати необхідну кількість персоналу, важливо мати чітко визначені методи пошуку та відбору кадрів. Знання менеджера з персоналу, засновані на аналізі роботи, дозволяють визначити специфічні вимоги до кандидатів. Процес оцінки та відбору кандидатів здійснюється на основі заявок для вибору найбільш підходящих осіб на відкриті вакансії.

Зазначає Гамалюк Б., що організація повинна підтримувати потрібну чисельність і профіль працівників, що передбачає заміщення у разі скорочення штату. Проблеми виникають при вимушеній плинності кадрів через зменшення навантаження або реструктуризацію персоналу, яка може включати створення нової організаційної структури для досягнення стратегічних цілей організації.

На думку Євмешкіної О. (Євмешкіна, 2017), важливо проаналізувати ринкову частку та можливості розширення обсягів робіт, а також

розробити нові продукти чи послуги для пере-профілювання кадрів. Для уникнення проблем із персоналом необхідно проаналізувати навантаження та причини надлишку або нестачі працівників і здійснити перерозподіл згідно зі стратегією організації.

Євмешкіна О. також зазначає (Євмешкіна, 2018, с. 37), що метою стратегічного кадрового планування є забезпечення відповідності професійно-освітньої структури персоналу стратегічним цілям організації. Для цього важливо проводити розвиток людських ресурсів, який включає аналіз здібностей і потенціалу працівників, а також моніторинг їхнього професійного зростання.

На думку Жуковської В. (Жуковська, 2019, с. 10–17), управління можливостями передбачає розвиток вискоєфективних працівників для важливих ролей в організації. Важливо враховувати перешкоди, які можуть вплинути на розвиток кадрової стратегії, такі як структурні, екологічні та поведінкові фактори.

Ліба Н. зазначає (Ліба, 2016, с. 56–59), що розширення прав і можливостей персоналу, яке включає делегування відповідальності, сприяє підвищенню їхньої залученості та ефективності організації. Це дозволяє працівникам самостійно приймати рішення, що підвищує продуктивність праці.

Методологія планування регіонального розвитку в Україні підкреслює, що основною метою стратегічного планування кадрової безпеки є зменшення залежності від зовнішніх ресурсів для ключових позицій та утримання ключових співробітників через різні мотиваційні механізми.

Зазначає Шехлович А.М. (Шехлович, 2019), що в умовах кризи, яка особливо виявляється у виробничих організаціях, існують три основні стратегії: емансипація, синхронізація та часткове звільнення. Кадрова діяльність повинна бути інтегрована у бізнес-стратегію для забезпечення оперативного реагування на такі виклики. Основною метою стратегічного планування є розробка рішень, які мають орієнтувальний, організаційний та координаційний характер для досягнення визначених цілей:

1. Розробка планів для ефективного використання різних елементів влади з метою досягнення національних цілей у сфері безпеки.

2. Забезпечення максимальної узгодженості та взаємодії між суб'єктами публічного управління та адміністрування.

Стратегічне планування включає визначення загальних стратегічних цілей та шляхів

їх досягнення, а також необхідних ресурсів, обмежень і умов для стратегічного управління. На його основі розробляються плани, що враховують реальну ситуацію у сфері національної безпеки. Стратегічний план повинен бути розроблений з урахуванням довгострокових перспектив і базуватися на ґрунтовних дослідженнях та фактичних даних. Він має бути гнучким, щоб враховувати постійні зміни у зовнішньому середовищі. Однак стратегічне планування саме по собі не гарантує успіху, оскільки можливі помилки в організації діяльності, мотивації або контролі. Для ефективного планування необхідно мати детальне розуміння ситуації у відповідній сфері, на основі чого розробляються конкретні програми та рішення.

Висновки. Стратегічне планування в сфері національної безпеки є критично важливим для забезпечення ефективного захисту держави від загроз. Воно передбачає визначення чітких цілей, завдань і пріоритетів, розробку комплексних заходів та забезпечення взаємодії між усіма відповідними органами та установами. Це планування повинно базуватися на ґрунтовних дослідженнях і фактичних даних, бути гнучким і здатним до коригування у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Однак, навіть найкраще стратегічне планування не гарантує успіху без належної організації, мотивації та контролю. Отже, для досягнення ефективних результатів необхідно інтегрувати стратегічне планування в загальну систему управління та забезпечити адекватне реагування на виклики та зміни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Ващенко К. О. Політологія для вчителя. К. О. Ващенко, В. О. Корнієнко. Київ: Вид. ім. М. П. Драгоманова, 2011. 406 с.
2. Войтик О. особливості державного управління регіональним розвитком теоретичні аспекти. Theory and history of Public Administration. Львів, 2017. (Public Administration and Local Government). С. 21–26.
3. Грішнова О. А., Жорова Є. Р. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 193–198.
4. Друзь О., Родченко Л., Руденко Л., Семенець-Орлова І., Вельган О. Взаємозв'язок психологічної стійкості та індикаторів особистісного розвитку. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. *Психологія*, 2023, 5 (61), 5–11.
5. Клочко А., Семенець-Орлова І. Бойовий стрес як детермінанта порушень ментального здоров'я в умовах війни. *Сучасна медицина, фармація та*

психологічне здоров'я, 2024, 1 (15), 91–95.

6. Євмешкіна О. Л. Особливості стратегічного планування в Європейському Союзі. *Вісник НУЦЗУ*. 2017. №1. С. 186–192.
7. Євмешкіна О. Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. держ. упр.: спец. 25.00.01 Дніпро, 2018. 37 с.
8. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. № 2. С. 10–17.
9. Ліба Н. С. Закордонний досвід реалізації регіональної політики Н. С. Ліба. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №6. С. 56–59.
10. Методологія планування регіонального розвитку в Україні *Проект Європейського Союзу Підтримка політики регіонального розвитку України*. 2016 URL: https://surdp.eu/uploads/files/Methodology_of_RD_planning.pdf. Дата звернення: 23.10.2024.
11. Родченко Л., Друзь О., Руденко Л., Семенець-Орлова І., Вельган О. Розвиток емоційної стійкості особистості для подолання наслідків військової травми. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. *Психологія*, 2023, 5 (61), 18–24.
12. Руденко Л., Друзь О., Родченко Л., Семенець-Орлова І., Вельган О. Психологічні детермінанти резиліентності: теоретичний аналіз підходів. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. *Психологія*, 2023, 5 (61), 25–31.
13. Шехлович А. М. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємств в умовах впровадження ІТ-технологій. *Сайт 18.12.2019*. URL: <http://iierlviv.files.wordpress.com/2019>.
14. Chorna O., Orlova I. S., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 2023, 8(5), 90.
15. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets, A. (Eds.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. 2024. Springer Nature.

REFERENCES: —

1. Vashchenko, K. O. (2011). *Politolohiia dlia vchytelia* [Politology for teachers]. K. O. Vashchenko, V. O. Korniienko. Kyiv: Vyd. im. M. P. Drahomanova. [in Ukrainian].
2. Voityk, O. (2017). *Osoblyvosti derzhavnoho upravlinnia rehionalnym rozvytkom teoretychni aspekty* [Features of public administration of regional development theoretical aspects]. *Theory and History of Public Administration*. Lviv, Public

- Administration and Local Government. P. 21–26 [in Ukrainian].
3. Hrishnova, O. A., Zhorova, Ye. R. (2014). Kadrove zabezpechennia efektyvnoi systemy antykrizovoho korporatyvnoho upravlinnia [Personnel support of an effective system of anti-crisis corporate governance]. *Problemy ekonomiky*. No. 1. P. 193–198 [in Ukrainian].
 4. Druz, O., Rodchenko, L., Rudenko, L., Semenets-Orlova, I., & Velhan, O. (2023). Vzaimozv'язok psykholohichnoi stiikosti ta indykatoriv osobystynoho rozvytku [The relationship between psychological resilience and indicators of personal development]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia*, 5 (61), 5–11 [in Ukrainian].
 5. Klochko, A., & Semenets-Orlova, I. (2024). Boiovyi stres yak determinanta porushen mentalnogo zdorovia v umovakh viiny [Combat stress as a determinant of mental health disorders in wartime]. *Suchasna medytsyna, farmatsiia ta psykholohichne zdorovia*, 1 (15), 91–95 [in Ukrainian].
 6. Yevmeshkina, O. L. (2017). Osoblyvosti stratehichnogo planuvannia v Yevropeiskomu Soiuzi [Features of strategic planning in the European Union]. *Visnyk NUTsZU*. No. 1. P. 186–192 [in Ukrainian].
 7. Yevmeshkina, O. L. (2018). Teoretyko-metodolohichni zasady modernizatsii systemy derzhavnogo stratehichnogo planuvannia v Ukraini: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia dokt. derzh. upr. [Theoretical and methodological principles of modernizing the state strategic planning system in Ukraine: PhD thesis abstract]. Dnipro, 37 p. [in Ukrainian].
 8. Zhukovska, V. M. (2019). Tsyfrovi vyklyky kadrovoho zabezpechennia pidpriemstva [Digital challenges in staffing enterprises]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. No. 2. P. 10–17 [in Ukrainian].
 9. Liba, N. S. (2016). Zakordonnyi dosvid realizatsii rehionalnoi polityky [Foreign experience in regional policy implementation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. No. 6. P. 56–59 [in Ukrainian].
 10. Metodolohiia planuvannia rehionalnogo rozvytku v Ukraini. *Proekt Yevropeiskoho Soiuzu* [Methodology for planning regional development in Ukraine. *European Union Project*]. 2016. Retrieved from: https://surdp.eu/uploads/files/Methodology_of_RD_planning.pdf [in Ukrainian]. Mode to access: 23.10.2024.
 11. Rodchenko, L., Druz, O., Rudenko, L., Semenets-Orlova, I., & Velhan, O. (2023). Rozvytok emotsiinoi stiikosti osobystosti dlia podolannia naslidkiv viiskovoi travmy [Development of emotional resilience of the individual to overcome the consequences of military trauma]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia*, 5 (61), 18–24 [in Ukrainian].
 12. Rudenko, L., Druz, O., Rodchenko, L., Semenets-Orlova, I., & Velhan, O. (2023). Psykholohichni determinanty rezylientnosti: teoretychnyi analiz pidkhodiv [Psychological determinants of resilience: theoretical analysis of approaches]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia*, 5 (61), 25–31 [in Ukrainian].
 13. Shekhlovych, A. M. Doslidzhennia ta udoskonalennia kadrovoho zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv v umovakh vprovadzhennia IT-tekhnologii [Research and improvement of staffing innovative activities in enterprises with the introduction of IT technologies]. 18.12.2019. Retrieved from: <http://iierlviv.files.wordpress.com/2019> [in Ukrainian].
 14. Chorna, O., Orlova, I. S., Shyshliuk, V., Pugachov, M., & Pugachov, V. (2023). Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 90.
 15. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). (2023). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature.

Салюк-Кравченко Олександр Олексійович,
кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного адміністрування, докторант, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», старший науковий співробітник сектору вищої освіти відділу освітньої статистики і аналітики, ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: saliuk.kravchenko@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-8404-1138>

Saliuk-Kravchenko Oleksandr Oleksiiovych,
PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Public Administration, Doctoral Student, Interregional Academy of Personnel Management, Senior Research Fellow of the Higher Education Sector of the Department of Educational Statistics and Analytics, State Scientific Institution «Institute of Educational Analytics», 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: saliuk.kravchenko@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-8404-1138>



РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКЕ ПРОТИСТОЯННЯ В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ СФЕРІ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Анотація. Автором проведено дослідження проблематики російсько-українського енергетичного протистояння в контексті поглядів механізмів публічного управління в формуванні стійкої енергетичної системи безпеки держави починаючи від етапу отримання Українською державою незалежності в 1991 році по теперішній час.

Показано, що енергетична система України функціонує у надважкому кризовому стані та проходить підготовку до осінньо-зимового періоду 2024–2025 років в умовах воєнного часу, відтак відповідне вивчення ілюструє необхідність дослідження процесу російсько-українського енергетичного протистояння в призмі механізмів публічного управління в формуванні стійкої енергетичної системи безпеки держави.

Окрема частина відповідного дослідження була присвячена освітленню теоретичної основи вивчення енергетичного протистояння на міжнародному рівні країн, процесів створення штучних профіцитних і дефіцитних економічних умов на світових енергетичних ринках і інші управлінські механізми, які реалізуються державами у фокусі зміцнення та збереження власних енергетичних безпек.

Було проілюстровано хронології, особливості та характеристики основних подій російсько-українського перебігу антагонізму в енергетичній сфері протягом 1991–2024 років, його міждержавного протистояння та приділено увагу саме актуальному періоду відкритого воєнного повномасштабного нападу росії у 2022 році та по теперішній час. Також, було розкрито поетапно деструктивні інструменти впливу росії проти енергетичної безпеки України у різні часи своєї реалізації.

Доведено, що неодмінною частиною повномасштабної агресії росії проти України стали акти енергетичного тероризму, здійснені на державному рівні росією, направлені проти цивільних об'єктів паливно-енергетичного комплексу України, відповідні дії країни агресора трансформувалися в не що інше, як окремий ключовий вид військової агресії, що є частиною компонента російсько-української війни.

Аргументовано, що повністю та вірогідно спрогнозувати майбутні агресивні дії росії, направлені проти порушення цілісності енергетичної безпеки держави повною мірою неможливо, отже голов-

ною метою публічного управління має бути формування комплексного механізму забезпечення сталої роботи енергетичної галузі України адаптивно-динамічного типу функціонування.

Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, безпека, енергетична безпека, енергетика, паливно-енергетичний комплекс, державна політика.

RUSSIAN-UKRAINIAN CONFRONTATION IN THE ENERGY SECTOR: A MANAGERIAL ASPECT

Abstract. The author conducted a study of the issues of the Russian-Ukrainian energy confrontation in the context of public administration mechanisms in forming a resilient energy security system for the state, starting from the Ukraine's independence in 1991 to the present.

The study demonstrates that Ukraine's energy system is operating in an extremely critical state and is currently preparing for the 2024–2025 autumn-winter period under wartime conditions. This examination, therefore, highlights the necessity of investigating the Russian-Ukrainian energy confrontation through the lens of public administration mechanisms in forming a resilient energy security system for the state.

A separate part of the study focused on the theoretical foundations for analyzing international energy confrontations between countries, including the processes of creating artificial surplus and deficit economic conditions in global energy markets, and other administrative mechanisms employed by states to strengthen and preserve their energy security. The research illustrated the chronology, features, and characteristics of key events in the Russian-Ukrainian energy antagonism from 1991 to 2024, with special attention to the current period of Russia's full-scale military invasion starting in 2022. Additionally, it detailed the stages of Russia's destructive influence on Ukraine's energy security over different periods.

The study demonstrated that acts of energy terrorism, carried out at the state level by Russia against Ukraine's civilian fuel and energy infrastructure, have become an integral part of Russia's full-scale aggression against Ukraine. These actions by the aggressor state have evolved into a distinct and significant form of military aggression, constituting a critical component of the Russian-Ukrainian war.

It was argued that it is impossible to fully and accurately predict Russia's future aggressive actions aimed at undermining the integrity of Ukraine's energy security. Therefore, the primary goal of public administration should be the formation of a comprehensive, adaptive-dynamic mechanism to ensure the stable operation of Ukraine's energy sector.

Key words: public administration, mechanisms of public administration, security, energy security, energy, fuel and energy complex, state policy.

Постановка проблеми. Енергетичне протистояння між державами за власні національні інтереси, процеси створення штучних профіцитних і дефіцитних економічних умов на світових енергетичних ринках і відкрита, прихована чи гібридна військова агресія направлена на блокування, пошкодження, виведення з ладу чи повне знищення енергетичних систем політичних союзів країн та окремих держав є не новою в новітній історії.

Однак, враховуючи подальші процеси, щодо регламентування міжнародних безпекових правових норм права в міжнародних програмних документах за результатами Другої світової війни та майже одночасне визнання юрисдикції дії міжнародного правового поля країнами учасниками Організації Об'єднаних Націй, разом з тим, акти енергетичного тероризму здійсненні на державному рівні у XXI столітті стали справжнім здивуванням для більшої частини країн світу, що порушило всі міжнародні без-

пекові постулати, які сформували перед світом та безпосередньо перед Україною нові завдання та виклики у формуванні новітнього енергетичного безпекового механізму публічного управління в парадигмі міжнародної системи безпеки.

Тому, не викликає сумнівів необхідність та актуальність відповідного процесу дослідження управлінських процесів та хронологічної послідовності російсько-українського протистояння в енергетичній сфері, які в майбутньому сформують можливість в отриманні оцінки стану справ у енергетичному комплексі держави та проілюструють результати ситуаційного аналізу кризових та передкризових міждержавних відповідей відносин та інших ключових елементів вивчення, як наукового базису необхідного для пошуку ефективного та новітньо-прикладного механізму публічного управління в забезпеченні енергетичної безпеки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд наукових праць присвячених дослі-

дженню розвитку управлінського питання міждержавних взаємовідносин у відстоюванні власних національних інтересів у енергетичних сферах та внески тотожних наукових сфер до відповідного вивчення, дозволили окреслити та виділити наступних дослідників, експертів та науковців, як А. Атаманенко, Є. Базєєв, Б. Басок, Д. Бурій, М. Бучин, П. Гринів, І. Дубовицький, О. Кириленко, О. Ластовець, Ю. Лисецький, А. Лісовий, Д. Павленко, І. Перевозова, В. Піддубний, І. Семенець-Орлова, Ю. Семєнюк, Ю. Снежкін, О. Старовойтенко, О. Суходоля, А. Храбатин та інші.

Також, доречно підкреслити, що енергетична система України функціонує у надважкому кризовому стані та проходить підготовку до осінньо-зимового періоду 2024–2025 років в умовах воєнного часу, відповідні дослідження ілюструють необхідність та недостатність приділеної уваги до всебічного вивчення процесу російсько-українського енергетичного протистояння в контексті поглядів механізмів публічного управління в формуванні стійкої енергетичної системи безпеки держави.

Метою статті є дослідження міждержавних взаємовідносин України та росії у фокусі енергетично-галузевого протистояння з погляду вивчення механізмів публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичні та практичні аспекти механізмів публічного управління енергетичною системою безпеки держави в прояві негативних впливів росії через гібридно-деструктивні процеси на енергетичну систему України протягом тривалого часу потребують глибокого та всебічного дослідження.

Закономірно буде розпочати з теоретичної частини відповідного вивчення, відтак, російська енергетична політика в інструментарії гібридного руйнування демократичного світу змістовно була окреслена вітчизняним науковцем О. Суходоля який зазначає, що застосування енергетичної зброї фактично нейтралізує спроможність країн ліберальної демократії протидіяти агресивній поведінці авторитарних постачальників енергоресурсів, а за певних умов окремі країни стають неформалізованими союзниками авторитарних лідерів. Також науковець у власному дослідженні підкреслює, що росія використовує власну енергетику, як стратегію зовнішнього впливу через країни-споживачів та їх власну політику через різну низку заходів впливу.

У підсумку дослідник стверджує про те, що росія відверто й цілеспрямовано використовує

потенціал енергетики для досягнення політичних цілей у взаємовідносинах із країнами-споживачами, водночас фактично руйнуючи країни демократичного світу та їх об'єднання зсередини. Аналіз демонструє, як використовуючи базові засади ліберальної демократії, авторитарні гравці можуть руйнувати демократичні й ринкові форми організації життєдіяльності суспільств. Росія розробила способи впливу та інструменти практичної реалізації своїх інтересів на енергоринку ЄС (Суходоля О., 2022).

Не можливо не погодитися з відповідним науковим доробком та додати, що управлінські механізми забезпечення енергетичної безпеки у протиборстві з агресивними діями ворожої енергетичної системи потребують динамічно-адаптивного інструменту реагування, свого роду захисту від зовнішніх та внутрішніх факторів деструкції енергетичної системи держави з метою уникнення процесу пошкодження та навіть знищення цілісності архітектури енергетичної інфраструктури держави.

В підтвердження вищезазначеного і лаконічного розуміння необхідності еволюційної адаптації публічного управління у сфері енергетичної безпеки може бути відповідний науковий висновок, що загальним напрямком для України є постійна модернізація та адаптація енергетичного сектору до змінних умов, з метою забезпечення стабільного, ефективного та стійкого енергопостачання, що є важливим для економічного розвитку та національної безпеки країни (Лісовий А., 2024).

Доречно було зазначено науковцями щодо енергетичних війн в контексті гібридної війни, які зауважують, що коли йдеться про «невійськові» засоби гібридної війни, одну з ключових ролей серед них відіграють енергетичні ресурси та енергетична інфраструктура. Часто суспільство та влада держави-жертви не розуміє та недооцінює масштабів (а інколи – і сам факт) енергетичної війни. Однак наслідки енергетичної війни можуть бути схожими чи навіть перевершувати наслідки реальної війни (Бучин М., Бурій Д., 2023).

Можливо акцентувати, що в українському значенні впливу на механізми публічного управління в енергетиці, гібридна війна росії відіграла негативну роль та продовжує суттєво деструктивно протидіяти на стан функціонування енергетики держави, що було обрано за один з основних зовнішніх інструментів політичного, а з часом і військової агресивної експансії проти цілісності енергетичної системи безпеки України.

Закономірно буде зазначити, що в сучасній історії XX століття енергетичні війни відбувалися повсюдно і не були чимось новим та становили собою одним з ключових елементів процесу ведення ресурсно-економічних війн, лише було питання у формі їх ведення (відкрита військова агресія у формі знищення енергоносіїв чи приховані економічні дії в операціях з енергетичними ресурсами на торгових біржах та інше). Свідченням відповідного є думка експертів, яка визначає, що використання енергетичної зброї для досягнення політичних, стратегічних цілей аж ніяк не ноу-хау росії. Досить згадати нафтову кризу 1973 р., спричинену введенням ембарго ОПЕК на постачання нафти країнам Заходу, які підтримали Ізраїль у війні Йом-Кіпур. Вуглеводні ніколи не були звичайним товаром, їх ринок традиційно залишався чутливим до політичних коливань. За часів існування біполярного світу політичний складник енергетичних відносин був, імовірно, винятком, ніж правилом, в умовах багатопольярного світу енергетичний базис практично не обходиться без політичної надбудови. Спокуса використовувати енергетичні важелі в політичних цілях прямо пропорційна реальному впливу держави на події у світі (Лисецький Ю., Старовойтенко О., Семенюк Ю., Павленко Д., 2021).

Зрештою, російсько-українське протистояння в енергетичній сфері не могло не вплинути й на стан енергетичної безпеки в цілому Європейського Союзу та на його публічні управлінські механізми енергетичної галузі, що є закономірно з погляду логістично-регіональних особливостей енергетичних шляхів та магістральних нафто-газових трубопроводів Європи. Все це аргументовано резюмується у висновку, що російська агресія проти України значною мірою вплинула на процес змін у розумінні Європейським Союзом ризиків та загроз у сфері енергетики та сприяла формуванню основ стратегічної енергетичної автономії (Атаманенко А., Піддубний В., 2023). Однак показово, що лише після вторгнення в Україну у 2022 році енергетична залежність від росії була відзначена як головний геополітичний ризик для Європи (Перевозова І., Гринів П., Дубовицький І., Храбатин А., Ластовець О., 2022).

Щодо напрямів управлінських рішень та стратегій системно-енергетичної відбудови паливно-енергетичного комплексу України у післявоєнний період науковцями було зауважено, що сьогодні внаслідок воєнної агресії росії економіка України зазнала відчутних втрат у всіх секторах, у тому числі у паливно-енергетичному

комплексі, хоча критичного дефіциту енергоресурсів та енергоносіїв поки що не відчувається і можна говорити про підтримання необхідного рівня безпеки економіки й життєдіяльності суспільства. Проте, безумовно, посилилися ризики і з'явилися нові виклики для стійкого функціонування та розвитку енергетики. Тому зараз потрібно їх оцінити і закласти фундамент для реконструкції та модернізації економіки в післявоєнний період, зокрема для побудови енергетики майбутнього з урахуванням того, що частина фонду будівель зруйнована або пошкоджена. При цьому бажано використовувати досвід країн ЄС та їх найкращі практики з реконструкції і модернізації сфери енергетики (Кириленко О., Снежкін Ю., Басок Б., Базєєв Є., 2022).

В глобальному розумінні важливості енергетичної конкуренції на світових економічних ринках між державами буде доцільно процитувати наступну наукову думку, що геополітичні виклики та невизначеність цілком можуть зменшити здатність країн боротися зі зміною клімату, забезпечувати як глобальну, так і національну енергетичну безпеку та реагувати на безліч інших проблем, пов'язаних з енергетикою. Конкуренція за належне постачання критичних корисних копалин також може послабити прагнення країн підвищити стандарти та призвести до більш мовчазного сприйняття експлуатаційної політики видобутку ресурсів, які у минулому призвели до зубожіння країн, що розвиваються (Рябець Н., Тимків І., 2024).

Підсумовуюче науково-теоретичне підґрунтя дослідження російсько-українського енергетичного протистояння в контексті поглядів механізмів публічного управління можливо завершити доповненням міжнародною нормою з міжурядового документа який безпосередньо регламентує міждержавне функціонування і взаємодію та забезпечує розвиток енергетичних галузей Європи та світу яким є Європейська енергетична хартія. У відповідності до пункту 1 статті 18 згаданої хартії яка передбачає, що договірні сторони визнають державний суверенітет і суверенні права щодо енергетичних ресурсів. Вони знову підтверджують, що суверенітет і суверенні права мають здійснюватися відповідно до норм міжнародного права і залежно від них (Договір до Енергетичної Хартії та Заключний акт до неї). Підкреслимо, що серед країн підписантів Європейської енергетичної хартії були серед країн і Україна та росія, але з різницею, що тільки українською державою міжнародний документ було ратифіковано (в 2022 році росію

позбавили статусу спостерігача в Європейській енергетичній хартії).

Перейдемо до наступної частини дослідження, а саме до розгляду еволюції управлінських процесів російсько-українського протистояння в енергетичній сфері, їх особливостей, характеристик та хронологічного перебігу відповідного галузевого державного протистояння.

Необхідно підкреслити, що відповідне дослідження свою детальну та глибину сторону вивчення енергетичного міждержавного протистояння російсько-українських енергетичного протистояння приділено саме актуальному періоду відкритого воєнного повномасштабного нападу росії у 2022 році та по теперішній час, відтак більш детальне дослідження хронології та характеристик основних подій російсько-українського антагонізму в енергетичній сфері 1991–2024 рр. проілюстроване в Таблиці 1.

Починаючи з етапу отримання Українською державою незалежності в 1991 році

в російсько-українських публічних відносинах постійно була присутня напруга, яка вміло маскувалася під дипломатичними поступками та державницькими позиціями братньої країни, але з часом справжня агресивна зовнішня політика росії у своїх діях почала проявляла себе відкрито. До прикладу, конфлікт українсько-російських інтересів у 2003 році навколо українського острова Тузла, що було не чим іншим, як перевіркою росії на спроможності та здатність до реалізації владних повноважень української публічної влади в кризових умовах дипломатичної конфронтації.

Надалі росія проводила цілу низку гібридних дій в контексті власної скритної зовнішньої агресивної політики щодо України в тому числі та стабільного функціонування української енергетичної системи, починаючи від насадження дешевих видів енергоносіїв, які призвели до енергозалежності паливно-енергетичного комплексу в цілому, і закінчуючи блокуванням між-

Таблиця 1

Хронологія основних подій російсько-українського протистояння в енергетичній сфері 1991–2024 рр.

Хронологічні межі	Подія	Характеристика та особливості події
1	2	3
період замаскованої зовнішньої агресивної політики країни агресором		
1991–2014 рр.	Початок конфронтації в 1993 р.	Закінчення періоду «братні народи», росія відміняє пільгові тарифи постачання природного газу до України. Компанія Газпром (росія) пред'явила ринкові зобов'язання до української публічної влади по сплаті боргу з застереженням припинення постачання енергоресурсу. Українською стороною було пред'явлено ультиматум про призупинення газового транзиту в Європу, після чого конфлікт був вичерпаний.
	Тимчасове припинення постачання природного газу росією в березні 1995 р.	Пред'явлення майнових претензій росії на праволодіння газо-транспортною інфраструктурою України на підставі боргових зобов'язань. Інструментом вирішення питання стали міждержавні політичні перемовини.
	Газова криза 2005–2006 рр.	Конфлікт між компаніями Газпром (росія) та Нафтогаз (Україна) на тлі процесу обговорення умов транзиту в Європу та постачання природного газу в Україну. Зазначене призвело до зупинки відповідного енергоносія на початку 2006 року. Результативним закінченням конфлікту було припинення бартерної торгівлі, яка передбачала взаєморозрахунок транзиту і доставлення природного газу.
	Газова криза 2008–2009 рр.	Конфлікт міждержавного рівня у нафто-газовій галузі на вищих рівнях публічної влади України та росії щодо тарифно-цінової політики постачання природного газу, за результатами якого Україна підпала під газову залежність від росії через інструмент укладання міждержавних газових договорів з ознаками економічної капітуляції України по ціновим тарифам доставлення природного газу. Додатковим негативним проявом відповідного конфлікту стала шкода нанесена діловій репутації України та росії щодо виконання газових умов доставляння та транзиту природного газу до країн Європи (протягом першої половини січня 2009 р. об'єм транзиту природного газу було відчутно зменшено).
	Газова криза 2013–2014 рр.	Спровокована політичними відносинами України та росії після настання подій Революції гідності. Слугувала початковими проявами окупації АР Крим та початку бойових дій на сході України, що проявилось у захопленні росією нафто-газової інфраструктури, енергетично виробничих потужностей, нафто-газових родовищ та покладів України.

1	2	3
етап гібридних дій з залучення військових ресурсів без офіційного визнання власної присутності країни агресором		
2014–2022 рр.	Окупація АР Крим в березні 2014 р. росією.	Втрати потужностей енергетичного виробництва традиційної і відновлювальної енергетики, захоплення нафто-газових родовищ України.
	Початок бойових дій на сході України в квітні 2014 р. росією.	Пошкодження, знищення та захоплення енергетичної генерації на території Донецької та Луганської областей. Окупація більшої частини вугільних басейнів та газових родовищ Донбасу.
	Судовий процес в Стокгольмському арбітражі протягом 2014–2018 рр.	Відбулася серія судових зустрічних позовів між компаніями Газпром (росія) та Нафтогаз (Україна) за результатами яких російська сторона зобов'язана сплатити 2,5 мільярда доларів за не виконання власних зобов'язань щодо доставленню природного газу у відповідних об'ємах Нафтогазу.
період відкритої зовнішньої агресивної політики з залучення військових ресурсів країни агресором (повномасштабне вторгнення)		
2022 р. по теперішній час	Початковий етап енергетичної агресії розпочатий 11 вересня 2022 р.	Перший сконцентрований удар росії по об'єктах енергетичної генерації та передачі України. Надав можливість публічним органам влади України, які формують та реалізують державну політику в паливно-енергетичному комплексі країни оцінити спроможність росії здійснення актів енергетичної агресії проти цивільних об'єктів енергетичної інфраструктури.
	Спроба загальної аварійної ситуації в енергетичній системі України або блекаут (з 10 жовтня 2022 р. по 9 березня 2023 р.)	Здійснено росією ціла серія поетапних масованих вогневих військових ударів ракетними засобами ураження цивільних об'єктів енергетичної інфраструктури України з метою знищення розподільних систем передачі енергоносіїв та паралельним знищенням об'єктів енергетичного виробництва держави в цілому. Основною метою слугувала підвищена соціальна напруга українського суспільства через інструмент створення умов не проходження осінньо-зимового періоду 2022–2023 рр. енергетичної галузі.
	Проміжний етап енергетичної агресії (10 березня 2023 р. – 21 березня 2024 р.)	Відповідний період росія не завдавала масових військових ударів по паливно-енергетичному комплексу України, що дозволило публічній владі енергетичного менеджменту України здійснити цілу низку дій зі зміцнення енергетичної безпеки держави.
	Ескалація (з 22 березня 2024 р. по теперішній час)	Здійснення росією цілої низки масованих військових ударів по об'єктах енергетичної інфраструктури України з метою знищення виробничих потужностей енергетичної генерації на ТЕС та ТЕЦ і ГЕС та ГАЕС. Ближче до середини 2024 року починаються військові атаки невідомими безпілотними літальними апаратами на об'єкти паливно-енергетичного комплексу росії, які продовжуються і до тепер.

Джерело: власна розробка автора.

народно-транзитного постачання нафто-газової сировини, чим прогнозовано викликала політичні, економічні та енергетичні кризи, які впливали безпосередньо на якість та ефективність прийняття управлінських рішень в українській та європейській енергетичних сферах.

Можливо, як приклад прояву зазначеного згадати публічно відомі російські газові війни 2004 та 2009 років проти України, які безпосередньо вплинули на енергетичну безпеку Європейського Союзу та призвели до пришвидшення темпів розвитку відновлювальної енергетики в Європі. Аналізуючи зазначене підкреслимо, що основною структурованою галузевою проблемою забезпечення енергетичної безпеки країн Європейського Союзу та водночас слабким місцем його публічного управління, що полягає в ефективній диверсифікації імпорту

енергоносіїв та їх удосконалення логістики доставлення енергоносіїв до Європи. Підтверджує відповідне дослідник та зазначає, що Європейський союз, як один з найбільших світових гравців в енергетичній сфері, зосереджує свої зусилля на забезпеченні енергетичної незалежності, диверсифікації джерел постачання, розвитку відновлюваної енергетики та підвищенні енергоефективності (Походенко Б., 2023).

Відповідні гібридні дії без залучення військових ресурсів росія проводила аж до початку окупації АР Крим в березні 2014 року, які призвели до втрати потужностей енергетичного виробництва та нафто-газових родовищ традиційної та відновлювальної енергетики України, що безпосередньо вплинуло на відсутність можливості органів публічного управління здійснювати свої владні повноваження в галузі

енергетики в межах адміністративної одиниці АР Крим.

Згодом, в одноманітній послідовності відбувся початок бойових дій на сході України (тривали до повномасштабного вторгнення росією у 2022 році), в яких росія застосувала гібридний метод ведення бойових дій, суть яких характеризується маскуванням власної зовнішньої військової агресії в руслі внутрішньодержавного громадянського військового конфлікту, що не відповідало дійсності і є дисонансним твердженням.

Відтак на зазначених теренах сходу України паливно-енергетичний комплекс зазнав колосальних втрат енергетичних потужностей через постійні активні бойові дії, направлені на пошкодження та знищення енергетичної генерації, значного впливу зазнав саме вугільно-промисловий комплекс енергетики через окупацію та захоплення росією територій, на яких присутня більша частина вугільних басейнів Донбасу.

Основного руйнівного впливу на енергетичну галузь України росія почала завдавати протягом повномасштабного вторгнення, який продовжується і дотепер, що містить всі правові ознаки здійснення енергетичного тероризму на державному рівні зі сторони держави агресора. Особливим актом відповідного тероризму виділяється захоплення Чорнобильської АЕС (звільнена 31 березня 2022 року) та Запорізької АЕС (станом на літо 2024 року захоплена), що використовується росією, як предмет шантажу і погроз світовій спільноті.

Вплив відкритого воєнного повномасштабного нападу росії та, як результат, його наслідки (розпочався 24 лютого 2022 року по теперішній час) для паливно-енергетичного комплексу України буде доречно розділити на певні етапи енергетичної агресії, а саме:

- початковий (11 вересня 2022 року відбувся перший сконцентрований удар по об'єктах енергетичної генерації та передачі). Можливо зазначити, що наслідки відповідного акту енергетичного тероризму та процес його реалізації агресором зі сторони росії надав можливість проаналізувати агресивні дії та характер наміру заподіяння шкоди цілісності енергетичній безпеці держави, органам публічного управління в енергетичній галузі та визначити технологічний задум країни агресора, що дозволило в майбутніх періодах не допустити повного системного збою об'єднаної енергетичної системи України. Необхідно також зауважити, що зазначеному етапу передував значний період підготовки росією до здійснення відповідних

актів енергетичної агресії, відтак до початку військового вторгнення, країна агресор здійснювала цілу низку кібернетичних атак на енергетичні компанії України;

- спроба реалізації загальної аварійної ситуації в енергетичній системі держави або блекаут (10 жовтня 2022 року здійснено перший масовий вогневий військовий удар ракетними засобами ураження об'єктів енергетичної системи розподілення та передачі енергосистем. 9 березня 2023 року було здійснено останній масштабний акт енергетичного тероризму росією в зазначеному етапі російсько-української енергетичної війни). Характеризується як етап масових актів енергетичного тероризму проти цивільних об'єктів енергетичної інфраструктури з метою знищення розподільних систем передачі енергоносіїв та паралельним знищенням об'єктів енергетичного виробництва. За основну мету країні агресору слугувала підвищена соціальна напруга українського суспільства через інструмент створення умов не проходження осінньо-зимового періоду 2022–2023 року енергетичної галузі. Органи публічного управління спромоглися створити та реалізувати механізм реагування енергетичної безпеки держави динамічного типу, яка дозволила реагувати на загрози та наслідки масованих військових атак на паливно-енергетичний комплекс України з метою збереження стійкого функціонування національної енергетичної системи в умовах енергетичної кризи 2022–2023 років;

- проміжний (починаючи з 10 березня 2023 року по 21 березня 2024 року). У відповідний період росія не завдавала масових військових ударів по паливно-енергетичному комплексу України. Необхідно зазначити, що публічна влада енергетичного менеджменту України докладала відповідних зусиль в ремонтних заходах пошкодженої енергетичної інфраструктури та реалізувала механізми нарощування матеріально-технічної бази енергетичного обладнання, разом з тим, створювалися міжнародні енергетичні фонди допомоги та розширювалися міжнародна взаємодія в галузі енергетики;

- ескалація (з 22 березня 2024 року по теперішній час). Починаючи з 22 березня 2024 року росія проводить цілу низку масованих військових ударів по об'єктах енергетичної інфраструктури, а саме зазнали критичних пошкоджень та в деяких випадках були цілком знищені виробничі агрегати енергетичної генерації на ТЕС та ТЕЦ і ГЕС та ГАЕС. У відповідний період українська енергетика втратила близько 9 ГВт енергетичних потужностей, відтак дефіцит в об'єд-

наній енергетичній системі України становить близько 36% електроенергії у розрахунку порівняння з періодом пікових годин споживання електроенергії в цілому по державі у показник грудня 2021 року. Є необхідність зазначити, що у розрахунок відповідного відсотку дефіциту електроенергії не береться кореляція зменшення об'єму споживання промисловими споживачами та частка виробництва енергії, яка вироблялася енергетичними суб'єктами енергетичного ринку, через причину їх захоплення росією з 2022 року.

Ближче до середини 2024 року починаються військові атаки невідомими безпілотними літальними апаратами на об'єкти паливно-енергетичного комплексу росії, які продовжуються і до тепер.

Зазначений етап серед інших енергетичної складової російсько-української війни розрізняється декількома головними відмінностями, які в свою чергу характеризуються направленістю і модернізованим способом військової агресії країни агресором та іншими особливостями, а саме:

по-перше, основною ціллю енергетичного тероризму було визначено знищення саме енергетичних генеруючих потужностей (мета – завдання максимальної шкоди чи знищення об'єкта енергетичного виробництва України, що ускладнить процес його відновлення та збільшить часовий склад процесу, як результат порушення цілісності процесу реалізації механізму публічного управління у сфері енергетичної безпеки);

по-друге, розширення та комбінування військово-технічних засобів та способів завдання масових військових атак росією по енергетичних об'єктах України (окрім ракетних носіїв вогневого ураження, масово використовуються безпілотні літальні апарати самознищуваного типу при ураженні своєї цілі);

по-третє, відбулись докорінні зміни у балансі атак сторонами військового конфлікту на об'єкти паливно-енергетичного комплексу. У відповідний період вогневому ураженню підпадають об'єкти нафто-газового промислового комплексу росії на власній території (достеменно відомості про наслідки для енергетичної галузі росії можливі у післявоєнний період).

Узагальнюючи зазначимо, що невід'ємною частиною повномасштабної агресії росії проти України стали акти енергетичного тероризму, здійснені на державному рівні росією, направлені проти цивільних об'єктів паливно-енергетичного комплексу України, відповідні дії країни агресора трансформувалися в не що інше,

як окремий ключовий вид військової агресії складової компонента російсько-української війни.

Відтак повністю та вірогідно спрогнозувати майбутні агресивні дії росії, направлені проти порушення цілісності енергетичної безпеки держави повною мірою неможливо, отже головною метою публічного управління має бути формування комплексного механізму забезпечення сталої роботи енергетичної галузі України адаптивно-динамічного типу функціонування.

Висновки. Необхідно в першу чергу зазначити, що російсько-українська війна має своєю основною особливістю енергетичний тероризм державного рівня, який полягає в здійсненні різних видів атак на цивільні об'єкти паливно-енергетичного комплексу України. Відтак, відповідна стаття була покликана здійснити глибинне дослідження еволюції управлінських процесів на різних етапах російсько-українського енергетичного протистояння в контексті поглядів механізмів публічного управління, від моменту становлення Україною незалежності й до тепер, що і було проілюстровано.

Також, зазначимо, що російсько-українське протистояння в енергетичній сфері веде свій початок від проголошення українською державою незалежності, а сам елемент енергетичного тиску використовується росією проти України не тільки з метою знищення енергетичної системи держави, а і з ціллю унеможливлення здійснення українськими органами публічного управління своїх владних повноважень у незалежній формі, що зневолює українську державність та в кінцевому результаті призведе до підкорення власній політичній волі.

Отже, зазначимо, що результатом теоретичного осмислення проблематики збереження необхідного рівня функціонування енергетичної безпеки України має бути безперервний механізм публічного управління, такий, як аналіз процесу реагування інструментів та чинників безпекових механізмів енергетичної галузі держави з метою формування новітньої енергетичної стратегії держави, яка забезпечить відповідний рівень національної безпеки країни.

Виходячи з вищенаведеного, можливо стверджувати, що одним з елементів готовності механізму публічного управління забезпечення енергетичної безпеки України можуть бути результати, які будуть акумулюватися за допомогою інструменту ситуаційного аналізу реагування системи енергетичної безпеки на загрози та одночасний прорахунок найбільш адаптивних та вірних управлінських рішень, необхідних

для подолання кризових ситуацій функціонування об'єднаної енергетичної системи України.

Перспективи подальших досліджень вбачаються в дослідженні енергетичних безпечних стратегій держав світу та пошуку найбільш досконалих варіацій удосконалення національного стратегічного енергетичного безпечового документа.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Атаманенко А., Піддубний В. Вплив російсько-української війни на енергетичну безпеку ЄС. *Acta de Historia & Politica: Saeculum XXI*. 2023. Special issue. С. 35–47.
2. Бучин М., Бурій Д. Енергетична війна Російської Федерації проти України як різновид гібридної війни. *Політикус: науковий журнал*. 2023. Вип. 3. С. 13–17.
3. Договір до Енергетичної Хартії та Заключний акт до неї. Протокол до Енергетичної Хартії з питань енергетичної ефективності і суміжних екологічних аспектів. (ратифіковано Законом № 89/98-ВР від 06.02.98). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_056#Text
4. Кириленко О., Снежкін Ю., Басок Б., Базєєв Є. Енергетика України: ймовірні сценарії відновлення та розвитку. Статті та огляди. *Вісник Національної академії наук України*. 2022. № 9. С. 22–37.
5. Лисецький Ю., Старовойтенко О., Семенюк Ю., Павленко Д. Гібридні війни. Компоненти та особливості. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2021. Том 2 (71) № 5, 2021. С. 63–70.
6. Лісовий А. Енергетична безпека України: другий рік війни. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2024. № 1. С. 124–129.
7. Перевозова І., Гринів П., Дубовицький І., Храбатин А., Ластовець О. Вплив російського вторгнення в Україну на енергетичну безпеку ЄС. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 34/2022. С. 19–29.
8. Походенко Б. 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. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-17-06>.
9. Radchenko Oleksandr, et al. (ed.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature, 2023.
10. Рябець Н., Тимків І. Глобальна енергетична безпека: концепт, фактори та шляхи забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61/2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3838>.

11. Суходоля О. Російська енергетична політика як інструмент гібридного руйнування демократичного світу. Стратегічна панорама. Спеціальний випуск. 2022. С. 54–71.

REFERENCES: —

1. Atamanenko, A., Piddubnyi, V. (2023). The impact of the russian-ukrainian war on EU energy security [Vplyv rosiisko-ukraïnskoï viini na yenergetichnu bezpeku ЄС]. *Acta de Historia & Politica: Saeculum XXI*. Special issue. 35–47 [in Ukrainian].
2. Buchyn, M., Buriy, D. (2023). The energy war of the Russian Federation against Ukraine as a kind of hybrid war [Yenergetichna viina Rosiiskoï Federatsii proti Ukraïni yak riznovid gibridnoï viini]. *Politikus: naukovii zhurna*, 3. 13–17 [in Ukrainian].
3. The Energy Charter Treaty and the Final Act to it. Protocol to the Energy Charter on Energy Efficiency and Related Environmental Aspects [Dogovir do Yenergetichnoï Khartiï ta Zaklyuchnii akt do neï. Protokol do Yenergetichnoï Khartiï z pitan yenergetichnoï yefektivnosti i sumizhnikh yekologichnikh aspektiv] (ratified by Law No. 89/98-VR of February 6, 1998). Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_056#Text [in Ukrainian].
4. Kyrilenko, O., Snezhkin, Y., Basok, B., Bazyeev, Y. (2022). Ukraine's energy: probable scenarios of recovery and development [Yenergetika Ukraïni: ymovirni stsensarii vidnovlennya ta rozvitku]. *Statti ta oglyadi. Visnik Natsionalnoï akademii nauk Ukraïni*, 9. 22–37 [in Ukrainian].
5. Lysetskyi, Y., Starovoytenko, O., Semenyuk, Y., Pavlenko, D. (2021). Hybrid warfare. Elements and features [Gibridni viini. Komponenti ta osoblivosti]. *Vcheni zapiski TNU imeni V.I. Vernadskogo. Seriya: Publichne upravlinnya ta administruvannya*, 2(71)5. 63–70 [in Ukrainian].
6. Lisovyi, A. (2024). Energy security of Ukraine: the second year of the war. [Yenergetichna bezpeka Ukraïni: drugii rik viini]. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*, 1. 124–129 [in Ukrainian].
7. Perevozova, I., Griniv, P., Dubovitskii, I., Khrabatin, A., Lastovets, O. (2022). Impact of russian invasion in Ukraine on EU energy security [Vplyv rosiiskogo vtorgnennya v Ukraïnu na yenergetichnu bezpeku ЄС]. *Naukovi zapiski Lvivskogo universitetu biznesu ta prava. Seriya yekonomichna. Seriya yuridichna*, 34/2022. 19–29 [in Ukrainian].
8. Pokhodenko, B. (2023). Review and comparative analysis of energy security concepts of the European Union and Ukraine [Oglyad ta porivnyalnii analiz kontseptsii yenergetichnoï bezpeki Evropeiskogo Soyuzu y Ukraïni]. *Visnik KhNU imeni V. N. Kapazina. Sepiya «Mizhnapodni vidnosini. Yekonomika. Kpaïnoznavstvo. Tupizm»*, 17. 56–79 [in Ukrainian].
9. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., Zaporozhets, A. (Eds.). (2023). *National security*

drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature.

10. Riabets, N., Tymkiv, I. (2024). Global energy security: concept, factors and ways of ensuring. [Globalna yenergetichna bezpeka: kontsept, faktori ta shlyakhi zabezpechennya]. *Yekonomika ta suspilstvo*, 17. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3838> [in Ukrainian].
11. Sukhodolia, O. (2022). Russia's energy policy as a tool of hybrid destruction of the democratic world [Rosiiska yenergetichna politika yak instrument gibridnogo rui-nuvannya demokratichnogo svitu]. *Strategichna panorama. Spetsialnii випusk*. 54–71 [in Ukrainian].

Сопроненков Ігор Григорович,

аспірант, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0009-0003-1756-3395>

Sopronenkov Ihor Hryhorovych,

Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., <https://orcid.org/0009-0003-1756-3395>



Кристиян Холащинський

доктор філософії, завідувач кафедри міжнародної політики, Академія соціальної та медіа культури в Торуні – Академія прикладних наук, Університет соціальної та медіа культури в Торуні, Польща, <https://orcid.org/0000-0001-5063-0762>

Chólaszczyński Krystian

Ph.D., Head of the Department of International Politics, Akademia Kultury Społecznej i Medialnej w Toruniu – Akademia Nauk Stosowanych, University of Social and Media Culture in Toruń, Poland, <https://orcid.org/0000-0001-5063-0762>



ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА ОРГАНІВ ВЛАДИ

Анотація. Стаття присвячену аналізу наукових підходів щодо особливостей формування механізмів ефективної взаємодії бізнесу та органів влади. У роботі досліджено понятійно-категорійний апарат, зокрема надано наукові підходи до дефініції «взаємодія» в управлінському аспекті, а також взаємодії влади й бізнесу, що надало змогу сформулювати авторський підхід до цієї категорії. Для ґрунтовного розкриття теми окреслено особливості, мету та завдання взаємодії бізнесу та органів влади. Акцентовано на формуванні відносини між бізнесом та органами влади на основі взаємної відповідальності, відкри-

тості та прозорості, взаємного балансу між обома сторонами для подальшого соціально-економічного розвитку. Обґрунтовано для ефективної взаємодії бізнесу та органів влади особливе місце механізмів в державно-управлінському вимірі, що зводиться до складової системи управління. Розкрито наукові підходи до таких понять як «механізми», «механізми державного управління» та «механізми публічного управління», їх компоненти та особливості. Визначено вихідною категорією взаємодії бізнесу й органів влади є механізми публічного управління, адже саме від них залежить вплив на фактори щодо діяльності суб'єктів системи, їх ефективність. Зважаючи, що система публічного управління спрямована на максимальне залучення громадян та задоволення їх потреб, саме тому більшість механізмів публічного управління сконцентрована на досягнення цих цілей. Механізм ефективної взаємодії бізнесу та органів влади слід вважати відповідним підвидом цілісної загальної конструкції механізму публічного управління, що характеризується складною будовою та має цілеспрямоване призначення в сучасній системі публічного управління. Акцентовано на наукових підходах до тлумачення механізмів у контексті взаємодії бізнесу й органів влади. Встановлено, публічні механізми розвитку взаємодії бізнесу й органів влади полягають у множинності взаємопов'язаних елементів, які об'єднані та забезпечують практичне втілення конструктивних партнерських відносин між цими суб'єктами задля формування подальшого соціально-економічного розвитку держави та діяльності для задоволення суспільно значимих потреб. Запропоновано авторську позицію поняття «механізми ефективної взаємодії бізнесу та органів влади». Акцентувати на подальшій потребі сучасних перетворень в досліджуваній сфері через брак дієвого механізму (інструментів, засобів, стимулів), що допоможе більш ефективно функціонувати як бізнес-середовищу так і налагодженні комунікації з органами влади.

Ключові слова: публічне управління, взаємодія, механізми державного управління, механізми публічного управління, бізнес, органи влади, громадянське суспільство.

THEORETICAL ASPECTS OF FORMING MECHANISMS OF EFFECTIVE INTERACTION BETWEEN BUSINESS AND GOVERNMENT BODIES

Abstract. The article is devoted to the analysis of scientific approaches to the features of forming mechanisms of effective interaction between business and government bodies. The work explores the conceptual and categorical apparatus, in particular, scientific approaches to the definition of «interaction» in the managerial aspect, as well as the interaction between government and business, which made it possible to form an author's approach to this category. For a thorough disclosure of the topic, the features, goals and objectives of the interaction between business and government bodies are outlined. The emphasis is on forming relations between business and government bodies on the basis of mutual responsibility, openness and transparency, mutual balance between both parties for further socio-economic development. The special place of mechanisms in the state-administrative dimension, which is reduced to a component of the management system, is substantiated for effective interaction between business and government bodies. Scientific approaches to such concepts as «mechanisms», «mechanisms of state administration» and «mechanisms of public administration», their components and features are revealed. The initial category of interaction between business and government is determined to be public administration mechanisms, because it is on them that the impact on factors related to the activities of the subjects of the system, their effectiveness, depends. Considering that the public administration system is aimed at maximum involvement of citizens and satisfaction of their needs, that is why most public administration mechanisms are focused on achieving these goals. The mechanism of effective interaction between business and government should be considered a corresponding subspecies of the holistic general design of the public administration mechanism, which is characterized by a complex structure and has a purposeful purpose in the modern public administration system. Emphasis is placed on scientific approaches to interpreting mechanisms in the context of interaction between business and government. It is established that public mechanisms for the development of interaction between business and government consist of a plurality of interconnected elements that are combined and provide practical implementation of constructive partnership relations between these entities in order to form further socio-economic development of the state and activities to meet socially significant needs. The author's position on the concept of «mechanisms of effective interaction between business and government» is proposed. To emphasize the further need for modern transformations in the studied area due to the lack of an effective mechanism (tools, means, incentives), which will help to function more effectively both the business environment and the establishment of communication with government authorities.

Key words: public administration, interaction, mechanisms of state administration, mechanisms of public administration, business, government authorities, civil society.

Постановка проблеми в загальному вигляді.

Вплив бізнесу на соціально-економічний розвиток держави не обмежується тільки створенням робочих місць, матеріальних цінностей та збільшенням прибутку, як вважалося раніше. На сьогодні бізнес постає активнішим учасником у соціальному житті міста, регіону та загалом держави. Проблема взаємодії бізнесу та органів влади вважається нині однією з основних у системі демократичних взаємовідносин. Ці складові тісно між собою пов'язані, адже бізнес може ефективно розвиватися лише за допомогою розвиненої вільноринкової економіки, представленої сектором бізнесу та демократично обраними органами влади. Подолання бюрократизму вбачається неможливим без глибокої і послідовної демократизації усієї системи суспільних відносин. Важливим для розвитку України як правової соціальної держави вбачається нагальна потреба в теоретичному осмисленні нових наукових підходів до механізмів ефективної взаємодії бізнесу та органів влади, що потребує невідкладного вирішення та постійної прискіпливої уваги в державно-управлінському вимірі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В аспекті дослідження даного питання можна відзначити значний масив наукових розвідок вітчизняних науковців, таких як: Л. Антонова, С. Лізаковська (Антонова Л. В., Лізаковська С. В., 2018), Я. Баляс (Баляс Я., 2020), Т. Бельська, В. Радіонов (Бельська Т. В., Радіонов В. С., 2024), І. Біла, Н. Насікан (Біла І. С., Насікан Н. І., 2019), О. Гончарук, Н. Савичук (Гончарук О. Б., Савичук Н. О., 2021), Л. Громоздова, В. Маляревський, М. Маркіна (Громоздова Л. В., Маляревський В. М., Маркіна М. І., с. 894–898), І. Жукова, Н. Трушкіна (Жукова І., Трушкіна Н., 2023), О. Захаров (Захаров О. І.), І. Зима (Зима І. Я., 2019), М. Зуєв (Зуєв М. І., 2022), В. Іняхін (Іняхін В. Є., 2018), І. Клименко [26], Ю. Королюк (Королюк Ю. Г., 2011), У. Лукашевська, О. Білик (Лукашевська У. Т., Білик О. І., 2017), Т. Мачабелі (Мачабелі Т. М., 2024), А. Миколаєць (Миколаєць А., 2021), О. Михайловська (Михайловська О. В., 2021), О. Немировська (Немировська О. В., 2016), Е. Овчарук (Овчарук Е., 2023; 20 Овчарук Е., 2022), В. Остропіленць (Остропіленць В. Р., 2014), Г. Панченко [26], І. Письменний [7], І. П'ятничук (П'ятничук І. Д., 2023), А. Петухов (Петухов А. Ю., 2021), П. Присяжнюк (Присяжнюк П. В., 2019), Т. Радчук (Радчук Т. М., 2020), М. Сікорський, У. Мальцев, Ю. Стельмашенко (Сікорський М. М., Мальцев У. В., Стель-

машенко Ю. О., 2021), Н. Уварова, Б. Логвиненко (Уварова Н. В., Логвиненко Б. О., с. 143–159) та інші. Аналіз робіт засвідчує про сучасні теоретичні підходи, в яких розкриваються окремі аспекти щодо поняття як взаємодії загалом так й в контексті бізнесу та органів влади, її особливості, підходи до понять механізмів в управлінській сфері, дослідження механізмів публічного управління, їх характерних особливостей. Дані напрацювання слугують науковим фундаментом для здійснення поглибленого аналізу досліджуваної проблематики механізмів ефективної взаємодії бізнесу та органів влади в їх теоретичному розумінні.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні особливостей наукових підходів до формування механізмів ефективної взаємодії бізнесу та органів влади.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Для ґрунтовного розкриття даного дослідження доцільним вбачається ідентифікація необхідного категорійного апарату, що формує науковий зміст теми, зокрема таких понять як «взаємодія», «взаємодія бізнесу та органів влади», «механізми державного управління» та «механізми публічного управління», а також «механізми взаємодії бізнесу та органів влади».

В термінологічному словнику публічного управління термін «взаємодія» відображає особливий тип відносин між об'єктами публічного управління, за якого кожен з об'єктів публічного управління має вплив на інші об'єкти, зумовлюючи їх до зміни, та одночасно піддається впливу з боку кожного з цих об'єктів, як результат відбувається зміна його стану; визначальний організаційний принцип публічного управління і ціннісний показник ступеня щодо його демократичності й ефективності [26, с. 21–22]. А «взаємодія управлінська» характеризується як участь у спільній діяльності суб'єктів управління в процесі досягнення суспільно необхідних цілей [7, с. 85].

Взаємодія будь-яких державних органів вважається різновидом соціальної взаємодії під якою тлумачиться втілення соціальних функцій кожного з партнерів, які базуються на спільності в розумінні ситуації і змісту дій, що визначені взаємоузгодженою системою (Остропіленць В. Р., 2024, с. 168).

З управлінської позиції дефініції «взаємодія» притаманні такі особливості: взаємодія характеризує основний елемент управлінської системи – процес, через який така система поєд-

нується та її функціонування є можливим, взаємний вплив суб'єктів управлінської системи, взаємний зв'язок об'єкта/суб'єкта управління, ресурс та засіб, шляхом яких стають можливими в управлінській системі зміни, її рух та досягнення свого призначення; взаємодія – це завжди діяльність, активна поведінка структурних елементів управлінської системи; завжди цілеспрямована діяльність (процес), що має відповідну мету, задля якої і відбувається ця взаємодія; змістом взаємодії є поєднання спільних ресурсів, засобів, повноважень, зусиль суб'єктів управління (Миколаєць А., 2021, с. 136).

О.Михайловська зазначає, що під публічно-партнерською взаємодією слід розуміти комплекс взаємних дій та узгодженої за цілями діяльності на партнерських засадах двох чи більше суб'єктів системи публічного управління, які потребують їх спільних зусиль на шляху розв'язання конкретних завдань та будуть сприяти формуванню, накопиченню і використанню цієї взаємодії (Михайловська О. В., 2021, с. 74).

Взаємодію між органами публічного адміністрування та суб'єктами підприємницької діяльності, на думку В.Іняхіна, слід розуміти як врегульовану адміністративно-правовими нормами спільну взаємоузгоджену діяльність, що має свій прояв у реалізації правомочностей означених суб'єктів, спрямованих на створення сприятливих умов стосовно сталого економічного розвитку країни за рахунок забезпечення дотримання прав, законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності. Як зазначає автор, ключовою метою цієї взаємодії є розвиток підприємництва та забезпечення ефективності державного регулювання у економічній сфері, а також досягнення відповідного балансу між інтересами держави та бізнесу; важливою ознакою взаємодії є її цілеспрямованість, передусім досягнення визначених результатів, які мають двостороннє походження (Іняхін В. Є., 2018, с. 248).

Також взаємодія розглядається як комунікацію між владою і підприємницьким співтовариством, що вибудована на відкритості сторін, й забезпечує прозорість і підконтрольність їх дій, підвищує взаємну довіру та запобігає створенню конфліктних ситуацій між ними, а також протидіє корупції у владних інституціях (Бабаєв В. М., Новікова М. М., Чернов С. І. та ін, 2019, с. 122).

У наукових дослідженнях під дефініцією «взаємодії влади та бізнесу» визначено: процес спільної діяльності органів публічної влади й представників бізнес-структур, який направ-

лений на розроблення, прийняття та реалізацію ефективних рішень щодо розвитку соціально-економічного стану регіону, вибудовується на партнерських засадах й взаємовигідних умовах використання ресурсів як держави, так і бізнесу (Баляс Я., 2020, с. 311); процес взаємовпливу суб'єктів один на одного, що має свій прояв у врегульованій законом співпраці, яка здійснюється через досягнення спільних заходів, обумовлена єдиною метою й цілями щодо вирішення конкретних питань і прийняття відповідних рішень (Петухов А. Ю., 2021, с. 12).

Пропонуємо взаємодію бізнесу та органів влади розуміти як процес спільної взаємоузгодженої діяльності суб'єктів один на одного, врегульований на законодавчому рівні та спрямований на ухвалення спільних рішень та досягнення спільного консенсусу для реалізації спільної мети щодо вирішення конкретних питань подальшого розвитку. Ключова мета цієї взаємодії полягає у досягненні відповідного балансу між інтересами бізнесу та держави (органи влади).

До особливостей взаємодії влади та бізнесу в Україні відносять: а) єдність цілей, що виявляються в забезпеченні дотримання прав, інтересів як держави, так і бізнесу, законності та правопорядку, наданні різних видів послуг на належному рівні; б) чітка фіксація відповідних повноважень (організаційне забезпечення), що створює передумови з приводу результативної взаємодоповнюючої співпраці; в) наявність правових підстав, передусім законодавче забезпечення встановлення і підтримки управлінських координаційних відносин (Петухов А. Ю., 2021, с. 12).

Відносини між бізнесом та органами влади повинні формуватися на основі взаємної відповідальності, що забезпечує гармонізацію їх інтересів у контексті підвищення соціальних стандартів, рівня життя людей.

У рамках взаємодії бізнесу та органів влади кожна зі сторін становить перед собою відповідні завдання від даної співпраці. Відносини бізнесу й органів влади передбачають, що кожна зі сторін діє у межах досягнення своїх цілей, намагаючись максимізувати свою вигоду. Зокрема, органи влади, здійснюючи свою діяльну роботу, проводять низку відповідних заходів стосовно розвитку бізнесу та долучення його до процесу соціально-економічного розвитку держави. За цих обставин органи влади роблять розрахунок на те, що після здійснення цих заходів отримають своєрідний зворотній зв'язок, відповідну віддачу. Тоді як представники бізнесу за своєї діяльності роблять розрахунок на те, що

Мета взаємодії влади та бізнесу	✓ швидка реалізація найважливіших проєктів та пришвидшення розвитку регіонів; ✓ отримання прибутку; ✓ досягнення позитивних економічних і соціальних результатів як для влади, так і бізнесу; ✓ задоволення суспільних потреб; ✓ створення додаткових робочих місць; ✓ підвищення рівня економічних/соціальних умов; ✓ розвиток бізнесу; ✓ створення умов для підвищення конкурентоспроможності державного та приватного секторів економіки
завдання взаємодії між владою та бізнесом	✓ підвищення рівня соціально-економічного розвитку держави та окремих територій; ✓ ефективне управління майном; ✓ сприяння розвитку підприємництва; ✓ здійснення державної регуляторної політики; ✓ забезпечення соціального захисту, зайнятості населення, праці та заробітної плати; ✓ збалансованість усіх галузей господарського комплексу; ✓ стимулювання розвитку енергетичної промисловості; ✓ захист економічних інтересів національної економіки; ✓ підтримка конкуренції

Рис. 1. Мета й завдання взаємодії між органами влади та бізнесом

Джерело: сформовано на основі (Петухов А. Ю., 2021, с. 12–13)

їх успішна взаємодія з владою принесе успішні результати саме для них.

Взаємодія органів влади та бізнесу має місце буде послідовною тільки в тому разі, коли кожен із зазначених суб'єктів даної взаємодії буде у процесі своєї діяльності буде зважати на інтереси іншого у такий спосіб, аби їхня співпраця зумовила до досягнення ключової мети – дієвого, ефективного використання економічних та суспільних ресурсів їх розвитку. Ця співпраця має вибудовуватися на основі відкритості й прозорості.

Для ефективної взаємодії органів влади та бізнесу особливе значення набувають механізми, що потребують концептуального теоретичного обґрунтування в державно-управлінському вимірі. Відповідно, дефініція «механізм» є досить поширеною в різних науках і різні галузі вкладають своє змістовне бачення в це поняття. На сьогодні для нашої держави важливим і актуальним в публічному управлінні вбачається окреслення і впровадження дієвих механізмів, які б сприяли ефективності.

Головною ознаками будь-якого механізму є його убудованість в урегульовану систему та особливе управлінське змістовне функціонування.

Розуміння механізму управління зводиться до складової системи управління, що відповідає за взаємозв'язок суб'єкта та об'єкта й охоплює існуючі між ними об'єктивні сутності, закономірності, взаємозв'язки, які у протидії чи за опори зовнішнього середовища, через використання наявної ресурсної бази можуть сприяти встановленню цільового стану об'єкта, визначаються властивістю детермінізму та можливістю багаторазового застосування в інтересах управління (Корольок Ю. Г., 2011, с. 84). Надане визна-

чення в певній мірі має універсальних характер та може з відповідною адаптацією поширюватися й на проблемні об'єкти різних галузей, в тому числі й галузі знань публічне управління.

До компонентів механізму відносять: а) засоби й інструменти; б) суб'єкти/об'єкти управління; в) методи, важелі й інструменти; в) структуру і комплекс форм/методів; г) способи (Жукова І., Трушкіна Н., 2023, с. 13).

Поняття механізм управління вбачається складним та багатоетапним процесом, який уключає низку важливих елементів (складових) – прогнозування, планування розвитку, інформаційне, організаційне й мотиваційне забезпечення тощо, що здійснює підбір способів, методів управління, завдяки чому відбувається взаємоузгоджений вплив суб'єкта керуючої системи на керовану. Першочергово, механізм управління – це ефективне, повноцінне комбінування елементів та інструментів управління, прогресивних управлінських технологій. Вдале застосування всіх різновидів управлінських механізмів сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та слугує посиленню ринкових позицій, досягненню певних цілей що були передбачені на етапі стратегічного планування розвитку діяльності. За обставин правильного управлінні кожен елемент механізму зумовлює мати своє відображення у його виді, адже це вважається нероздільною частиною однієї управлінської системи. Це складові через які відбувається моніторинг конкурентного середовища з метою своєчасного виявлення і прогнозування трендів розвитку, а також здійснюється оцінка конкурентних переваг та формуються і впроваджуються ефективні конкурентні стратегії (Присяжнюк П. В., 2019).

Доцільно для більш ґрунтовного аналізу досліджуваної проблематики зазначити про наукові підходи до такої дефініції як «механізм державного управління, що визначається як: способи розв'язання суперечностей явища чи процесу у державному управлінні, послідовна реалізація дій, яка вибудовується на основоположних принципах та цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних форм і методів управління (Енциклопедичний словник з державного управління, 2010, с. 85); система взаємопов'язаних складових (інструментів, засобів, важелів та методів), які взаємодіючи між собою, впливають на об'єкт управління (Сікорський М. М., Мальцев У. В., Стельмашенко Ю. О., 2021, с. 166–167); складна система, яка призначена для досягнення поставлених цілей, що має відповідну структуру й важелі, а також інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним нормативним, правовим та інформаційним забезпеченням (Антонова Л. В., Лізаковська С. В., 2018); сукупність правових, економічних, політичних, організаційних та мотиваційних засобів цілеспрямованого впливу суб'єктів державного управління і впливу на їх діяльність, що забезпечують узгодженість інтересів учасників державного управління, які взаємодіють (Зима І. Я., 2019, с. 89); системна сукупність інституцій та структур, послідовних дій, форм, станів, процесів у державі як відповідного продукту організованої людської діяльності, що має за мету впровадження інтересів/потреб людей, вирішення нагальних суспільно-політичних проблем за рахунок державного впливу та регулювання суспільної життєдіяльності на засадах усталених суспільних норм, правил, цінностей (Мачабелі Т. М., 2024, с. 68–69); складова державно-управлінської системи, що забезпечує вплив на детермінанти, від становища яких безпосередньо залежить результат діяльності суб'єкта управління; механізм управління може бути сформований тільки в межах загальної системи управління, декомпозиція якої забезпечує адресність та цільовий характер його дії (Лукашевська У. Т., Білик О. І., 2017, с. 178).

Таким чином, науковці акцентують, що механізм державного управління є складною системою взаємопов'язаних елементів (частин); комплекс відповідних механізмів або інструментів, засобів, які між собою взаємодіють та мають вплив на ефективність функціонування цілісного механізму управління, на об'єкти управління.

Як відмічає Т.Мачабелі (Мачабелі Т. М., 2024, с. 68–69), механізм державного управління має у повній мірі відображати взаємодію різних елементів управління, які мають характер стійких взаємозалежностей і причино-наслідкових зв'язків. Нам імпонує думка дослідника, що сама побудова механізмів державного управління має структурно-функціональний характер.

Узагальнені теоретичні напрацювання щодо дії механізму в відповідній сфері державного управління акцентують на наступному розумінні: як єдиний механізм, що структурно поділяється на складові та види; як комплексний механізм, що складається з окремих видів механізмів; як множинний механізм, який утворений багатьма механізмами (Немировська О. В., 2016, с. 7).

Отже, в державному управлінні складність застосування поняття «механізм» зумовлено тим, що воно може мати множинне значення, яке зумовлено його етимологією і застосуванням в різних науках поняття відносно аналізу взаємодії окремих елементів у процесі управління.

Як відмічають О.Гончарук та Н.Савичук (Гончарук О. Б., Савичук Н. О., 2021, с. 82), формування механізму державного управління повинно здійснюватися на основі науково обґрунтованих принципів та узгоджуватись з інтересами влади, бізнесу та громади. З огляду на це, формування механізму управління постає як головна передумова з приводу підвищення ефективності управлінського процесу. На думку науковців, основними факторами, що стримують впровадження механізмів державного управління є: ринкові умови господарювання на території України; високий рівень корупції; нестабільність політичної ситуації в країні; нестача фінансових інвестицій; зниження можливості щодо формування нових структур орієнтованих на реалізацію проектів.

Слід звернути увагу на той аспект, що в науковій літературі активно відбувається аналіз питання щодо визначення механізму публічного управління, який зумовлено такими чинниками як надання порівняльної характеристики з механізмом державного управління, невідповідність тлумачення самого поняття «механізм», передусім його уподібнення з такими категоріями як «засіб», «інструмент», «знаряддя» тощо, однак, вважаємо це не зовсім вірним, адже вони вважаються складовими компонентами механізму.

Слушною вбачається позиція (Громова Л. В., Маляревський В. М., Маркіна М. І., с. 896), що сформований у національній системі

механізм публічного управління на основі механізму державного управління та включає до складу всі його складові, проте, поміж них, він зазнав розширення, і тому за обставин порівняння частина сутнісного наповнення механізму публічного управління втрачається і неможливо його повністю розкрити.

Вихідною категорією взаємодії бізнесу й органів влади є механізм публічного управління, який застосовується для взаємовпливу суб'єктів й об'єктів управління та досягнення відповідних цілей. Оскільки публічне управління зумовлює взаємодію державного й приватного (громадського) сектору через державні (місцеві) органи влади, громадські інституції щодо задоволення потреб й інтересів суспільства.

Механізми публічного управління в наукових доробках розглядають: як сукупність структур, процесів, методів та інструментів, які використовуються для здійснення державної влади й управління суспільними справами, виконання державних функцій; спрямований на впровадження державної політики та забезпечення суспільних інтересів (Бельська Т. В., Радіонов В. С., 2024, с. 173); як сукупність заходів, інструментів, засобів і стимулів, які реалізуються публічними інституціями щодо досягнення визначеної цілі (П'ятничук І. Д., 2023, с. 47); як система, що забезпечує практичну реалізацію функцій публічного управління з метою досягнення установлених цілей та характеризується своєю власною структурою, інструментами, важелями й методами впливу на об'єкт управління через відповідне правове та інформаційне забезпечення; специфічною особливістю публічного управління є механізм контролю суспільства над усіма органами публічної влади (Овчарук Е., 2022, с. 91); як сукупність засобів, важелів та методів держави, які спрямовані на формування, впровадження та досягнення пріоритетних цілей у сфері публічного управління, що вибудовується на принципах наукового обґрунтування, об'єктивності та цілісності, узгодженості, а також чіткій, із однієї сторони, координації дій суб'єктів публічного управління, а з іншої – злагодженої, конструктивної взаємодії об'єктів публічного управління (Публічне управління : термінол. слов., 2018, с. 87); як сукупність організаційних, правових, економічних, політичних та мотиваційних інструментів впливу суб'єкту управління (органів публічної влади та місцевого самоврядування) на об'єкти управління (Радчук Т. М., 2020, с. 126).

Механізмами публічного управління, як зазначає М.Зуєв, є методи партнерства, коорди-

нації, кооперації і лідерства, що здійснюються шляхом погодження управлінських процесів та спільних правил і процедур (Зуєв М. І., 2022, с. 24).

Таким чином, механізми публічного управління слід вважати невід'ємними складниками системи публічного управління, адже саме від них залежить вплив на фактори, від яких залежить діяльність суб'єктів системи, їх ефективність та результативність. Оскільки система публічного управління спрямована на максимальне залучення громадян та задоволення їх потреб, саме тому більшість механізмів публічного управління сконцентрована саме на досягнення цих цілей.

Механізму публічного управління властива динамічна спрямованість, що відображає варіативність його елементів та інструментарію, у залежності від ситуацій, що потребує задоволення публічного інтересу (Уварова Н. В., Логвиненко Б. О., с. 149).

Можна відмітити, що механізм публічного управління є досить складною системою взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою елементів, що діє у публічно-управлінській сфері та спрямована на впровадження відповідних державно-управлінських функцій щодо задоволення публічних інтересів, а також реалізації зобов'язань публічного спрямування.

Таким чином, можна стверджувати про те, що механізм ефективної взаємодії бізнесу та органів влади можна вважати відповідним підвидом цілісної загальної конструкції механізму публічного управління. Цей механізм можна окреслити складною будовою, що має цілеспрямоване призначення у сучасній системі публічного управління.

Вплив держави на бізнес-середовище у практичній площині впроваджується через певний інструментарій, який становить механізм державного впливу на бізнес. Останній представляє собою певний спосіб організації відносин між державою та бізнесовим сектором, який формується через сукупність засобів державного впливу на економічну активність господарюючих суб'єктів. Одночасно зазначений механізм доцільно розуміти як спосіб стосовно досягнення поставлених цілей державою, що мають об'єднуватися в єдину систему й утворювати ієрархічну структуру, проте відповідати довгостроковій стратегічній меті розвитку бізнесу [4, с. 56].

Встановлення міри участі держави є складною соціально-економічною проблематикою, оскільки державне регулювання може бути

спрямоване в бік підтримки або ж не підтримки, передусім прямого втручання в діяльність суб'єктів економіки та коригування інструментів досягнення їх цілей. Реакція бізнесу щодо неправомірного втручання держави в сферу економічної діяльності, переважно, є негативною, та як наслідок спричиняє зменшення ділової активності, поширення тіньової економіки, вивіз капіталу за кордон тощо (Біла І. С., Насікан Н. І., 2019, с. 56).

Для нашого дослідження прискіпливої уваги заслуговує розгляд наукових підходів до поняття механізмів в аспекті взаємодії бізнесу й органів влади.

О.Захаров запропоновано під механізмом узгодження інтересів влади та бізнесу в системі економічної безпеки розуміти сукупність механізмів управління та взаємодії, правових засад, принципів здійснення спільних дій, в рамках своїх повноважень, суб'єктів влади й бізнесу, що направлені на створення сприятливих умов для стабільної роботи, розвитку та забезпечення економічної безпеки національних суб'єктів господарської діяльності (Захаров О. І.).

На думку Е. Овчарук, дефініцію «механізми взаємодії публічної влади, бізнесу й громадянського суспільства» слід вважати складною системою, що базується на сукупності ефективних засобів, інструментів, методів та принципів, залучення яких надає можливість вибудувати суб'єкт-суб'єктні відносини усіх учасників комунікації на основі взаємовигідної співпраці й конструктивної взаємодії з метою розв'язання нагальних соціально-економічних завдань сьогодення (Овчарук Е., 2022, с. 92).

Зазначена дослідниця також пропонує поняття «організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу» розуміти як багаторівневу систему управлінських механізмів – правових і організаційних, інтеграція яких допомагає посиленню організаційного потенціалу суб'єктів взаємодії, забезпечує функціонування належного законодавчої, нормативно-правової основи через прийняття актуальних правових рішень, їх оформлення, контроль, організації і оцінки здійснення, що забезпечують формування належних інституційних форм взаємодії між усіма учасниками комунікації – органами публічної влади (органи державної влади та органи місцевого самоврядування, владні інституції), бізнесом (підприємницька, багатопрофільна економічна ініціативна діяльність) та інститутами громадянського суспільства (професійні й творчі спілки, федерації фахівців, громадські організації й ін.) з метою досягнення

найвищого рівня партнерських відносин стосовно соціально-економічного та політичного, а також суспільного розвитку держави (Овчарук Е., 2023, с. 41–42). Вважаємо, дане визначення має цілком обґрунтовану наповненість, проте вбачається надмірним інформаційним перевантаженням і обтяжливістю для сприйняття.

Отже, публічні механізми розвитку взаємодії бізнесу й органів влади можуть полягати у множинності взаємопов'язаних елементів, які об'єднані та забезпечують практичне втілення конструктивних партнерських відносин між цими суб'єктами задля формування подальшого соціально-економічного розвитку держави та діяльності для задоволення суспільно значимих потреб.

Дослідження механізмів ефективної взаємодії бізнесу й органів влади важливе з огляду на той аспект, що національна економіка будується на відносинах та суб'єктах, що провадять підприємницьку діяльність у системі демократичних взаємовідносин. Однак низка досліджень засвідчує, що перевага в Україні надається формуванню та розвитку окремих сегментів взаємодії, а не системній побудові механізмів відносно їх розвитку та розбудови, що є фундаментом формування ефективної взаємодії загалом.

Слід акцентувати, що взаємодія органів влади не лише з бізнесом, але й інститутами громадянського суспільства вважається сучасною умовою щодо розвитку демократичної, правової держави. Слід наголосити, що важливим механізмом взаємодії є правовий, оскільки відсутність ефективної законодавчої бази та спеціального законодавства в цій сфері постає перешкодою відносно налагодження конструктивної співпраці та партнерства. Окрім того важливим постає також й організаційний механізм управління, відповідно, до складу якого входять суб'єкти та об'єкти публічного управління, їх функції й завдання, цілі та методи управління, результати функціонування.

Взаємодія бізнесу й органів влади є одним з основних напрямів функціонування і подальшої розбудови соціально-економічного розвитку держави. Однак, на сьогодні така взаємодія між зазначеними суб'єктами є не в достатній мірі результативною, оскільки не в повному обсязі вирішуються питання щодо забезпечення інтересів на засадах партнерської взаємодії. На даному етапі досліджуваної взаємодії більша частина проблем з'являється через брак дієвого механізму (інструментів, засобів), що відповідно допоможуть функціонувати як бізнес-се-

редовищу так і налагодженню комунікаційної складової із органами влади. Необхідно акцентувати на подальшій потребі сучасних перетворень, зважаючи на євроінтеграційний вектор розвитку нашої держави, а також глобальні тенденції і виклики зумовлені війною. Розвиток механізмів ефективної взаємодії бізнесу й органів влади призначений задля організації дієвого та результативного розвитку цих відносин на засадах балансу інтересів обох сторін.

Наукові підходи до дослідження таких понять як «механізми», «механізми державного управління», «механізми публічного управління», а також окремі підходи, що зачіпають тією чи іншою мірою тлумачення механізму взаємодії в аспекті бізнесу та органів влади дали підставу сформулювати авторське визначення даного поняття. Пропонуємо поняття «механізми ефективної взаємодії бізнесу та органів влади» визначити як складне системне утворення взаємообумовлених і взаємозалежних засобів, інструментів, стимулів, спрямованих на задоволення індивідуальних, суспільних та державних потреб, що реалізуються на засадах взаємовигідної партнерської співпраці й продуктивної взаємодії задля вирішення суспільно значимих питань соціально-економічного розвитку та задоволення суспільних потреб в сучасних умовах невизначеності.

Дане тлумачення зв'язане з особливістю взаємодії та активним залучення до реалізації даного процесу представників усіх трьох секторів (державного, приватного та громадського) через діяльність органів влади, бізнесу та громадських інституцій. Саме тому імплементація управлінського механізму на сучасному етапі розвитку щодо ефективної взаємодії в контексті публічного управління є найбільш актуальною та обумовлена певними вимогам і сучасним викликам, аніж застосування поняття механізм державного управління, що обмежує можливість розвитку досліджуваної взаємодії.

До елементів такого механізму, з однієї сторони, віднесено сукупність нормативно-правових актів, органи влади, які наділені публічно-владними повноваженнями в сфері питань соціально-економічного розвитку та, бізнес-структурами (середовищем) – з іншої; системи засобів, інструментів, стимулів спрямовані на реалізацію основної мети – розвиток бізнесу (підприємництва), забезпечення ефективності державного регулювання в соціально-економічній сфері та досягнення відповідного балансу між інтересами держави (органи влади) та бізнесу.

Висновки. Взаємодію бізнесу та органів влади запропоновано визначити як процес спільної взаємоузгодженої діяльності суб'єктів один на одного, врегульований на законодавчому рівні та спрямований на ухвалення спільних рішень та досягнення консенсусу для реалізації спільної мети щодо вирішення конкретних питань подальшого розвитку. Ключова мета цієї взаємодії полягає у досягненні відповідного балансу між інтересами бізнесу та держави (органи влади). Вихідною категорією взаємодії бізнесу й органів влади є механізми публічного управління, що застосовується для взаємовпливу суб'єктів й об'єктів управління, досягнення відповідних цілей. Механізми ефективної взаємодії бізнесу та органів влади можна вважати підвидом цілісної загальної конструкції механізмів публічного управління, що характеризується складною будовою та має своє цілеспрямоване призначення у системі публічного управління. Поняття «механізми ефективної взаємодії бізнесу та органів влади» запропоновано розуміти як складне системне утворення взаємообумовлених і взаємозалежних засобів, інструментів, стимулів, спрямованих на задоволення індивідуальних, суспільних та державних потреб, що реалізуються на засадах взаємовигідної партнерської співпраці й продуктивної взаємодії задля вирішення суспільно значимих питань соціально-економічного розвитку та задоволення суспільних потреб в сучасних умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Антонова Л. В., Лізаковська С. В. Оцінка механізмів взаємодії органів публічної влади з громадськістю в системі державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1665>
2. Баляс Я. Особливості взаємодії органів публічної влади та бізнес-структур у процесі неоіндустріалізації. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовт. 2020 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Електрон. дані. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. С. 309–311.
3. Бельська Т. В., Радіонов В. С. Механізми публічного управління у сфері поводження з органічними відходами. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 6(24). 2024. С. 169–179.
4. Біла І. С., Насікан Н. І. Ієрархія суб'єктів управління бізнес-середовищем: держава – бізнес-асоціації – підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 3 (20). 2019. С. 53–58.

5. Гончарук О. Б., Савичук Н. О. Поняття механізмів державного управління та їх практичне значення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 77–83. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.7.77
6. Громоздова Л. В., Маляревський В. М., Маркіна М. І. Теоретичні основи поняття «механізм публічного управління». С. 894–898. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d43f8c69-076d-4539-b2cc-8d518d14090b/content>
7. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
8. Жукова І., Трушкіна Н. Сутність поняття «механізм державного регулювання розвитку критичної інфраструктури». *Věda a perspektivy*. № 6(25). 2023. С. 8–23. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-6\(25\)-8-23](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-6(25)-8-23)
9. Захаров О. І. Механізм взаємодії влади та бізнесу в системі економічної безпеки. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/zakharov_0008.pdf
10. Зима І. Я. Теоретичні підходи до визначення та формування механізмів державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 15. С. 85–89. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.15.85
11. Зуєв М. І. Сутність та значення публічних механізмів розвитку інноваційної екосистеми України. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип 3(72). С. 23–28.
12. Іняхін В. Є. Поняття та особливості взаємодії між органами публічної адміністрації та суб'єктами підприємницької діяльності. *Наше право*. № 3. 2018. С. 244–249.
13. Королук Ю. Г. До питань сутності та співвідношення понять «механізм» і «механізм управління» в галузі науки «державне управління». *Інвестиції: практика та досвід*. № 7. 2011. С. 80–84.
14. Лукашевська У. Т., Білик О. І. Сутність, значення та розвиток публічного механізму. *Економіка і суспільство*. Вип. № 12. 2017. С. 177–180.
15. Мачабелі Т. М. Теоретичні основи механізмів взаємодії влади та громадськості в умовах гібридних загроз. *Державне будівництво*. № 1(35). 2024. С. 64–75. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-05In>
16. Миколаєць А. Сутність взаємодії держави та громадськості в сучасній Україні. *Юридичний вісник*. № 3. 2021. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i3.2195>
17. Михайловська О. В. Наукові підходи до розуміння сутності поняття «взаємодія» в системі «влада-громадськість». *Публічне управління та адміністрування*. № 2. 2021. С. 71–75. DOI: <https://doi.org/10.54929/pmtl-issue2-2021-13>
18. Немировська О. В. Механізм державного управління у сфері поводження з генетично модифікованими організмами в Україні: організаційно-правовий аспект : автореф. дис. ... канд. н.держ упр. : 25.00.02. Київ, 2016. 20 с.
19. Овчарук Е. Організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу: теоретичні аспекти поняття. *Аспекти публічного управління*. Т. 11. № 1. 2023. С. 35–43. DOI: <https://doi.org/10.15421/152305>
20. Овчарук Е. Особливості сучасних механізмів взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. *Політичні науки та публічне управління*. Вип. 3 (63). 2022. С. 89–95. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3\(63\)-12](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3(63)-12)
21. Остропівенць В. Р. Сутність та особливості взаємодії органів досудового розслідування Міністерства внутрішніх справ України з іншими правоохоронними органами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. № 12. Т. 2. 2014. С. 167–170.
22. П'ятничук І. Д. Класифікація механізмів публічного управління вищою освітою. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 34 (73). № 6. 2023. С. 46–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/08>
23. Петухов А. Ю. Адміністративно-правове забезпечення взаємодії влади та бізнесу в Україні : автореф. дис. ... канд. ю. наук : 12.00.07. Сумський державний університет. Суми, 2021. 22 с.
24. Практичні аспекти публічного управління в контексті сталого розвитку : монографія / [В. М. Бабаєв, М. М. Новікова, С. І. Чернов та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 238 с.
25. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. № 12. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.150
26. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
27. Радчук Т. М. Класифікація механізмів публічного управління інноваційним розвитком економіки. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. 19. 2020. С. 124–127. DOI: <https://doi.org/10.32843/rma2663-5240-2020.19.22>
28. Сікорський М. М., Мальцев У. В., Стельмашенко Ю. О. Понятійно-термінологічний аналіз категорії «механізми державного управління». *Вісник ХНТУ*. № 3(78). 2021. С. 162–168. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.3.18M.M>
29. Уварова Н. В., Логвиненко Б. О. Механізм правового регулювання суспільних відносин як вид механізму публічного управління. С. 143–159. <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/293/8188/17092-1?inline=1> DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-279-1-6>

REFERENCES:

1. Antonova, L. V., & Lizakovska, S. V. (2018). Otsinka mekhanizmiv vzaiemodii orhaniv publichnoi vlady z hromadskistiu v systemi derzhavnoho upravlinnia [Assessment of mechanisms of interaction between public authorities and the public in the public administration system]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 7. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1665> [in Ukrainian].
2. Balias, Ya. (2020). Osoblyvosti vzaiemodii orhaniv publichnoi vlady ta biznes-struktur u protsesi neo-industrializatsii [Peculiarities of interaction between public authorities and business structures in the process of neo-industrialization]. *Innovatsiyni rozvytok ta bezpeka pidpriemstv v umovakh neoindustrialnoho suspilstva*: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. Konf. Luts'k: VNU im. Lesi Ukrainky. [in Ukrainian].
3. Bielska, T. V., & Radionov, V. S. (2024). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia u sferi povodzhennia z orhanichnymy vidkhodamy [Public governance mechanisms in the field of organic waste management]. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi*, 6(24), 169–179. [in Ukrainian].
4. Bila, I. S., & Nasikan, N. I. (2019). Iierarkhiia subiektiv upravlinnia biznes-seredovyshchem: derzhava – biznes-asotsiatsii – pidpriemstva [Hierarchy of business environment management entities: state – business associations – enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 3 (20), 53–58. [in Ukrainian].
5. Honcharuk, O. B., & Savychuk, N. O. (2021). Poniattia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia ta yikh praktychne znachennia [The concept of public administration mechanisms and their practical significance]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 7, 77–83. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.7.77 [in Ukrainian].
6. Hromozdova, L. V., Maliarevskiy, V. M., & Markina, M. I. (N.d.). Teoretychni osnovy poniattia «mekhanizm publichnoho upravlinnia» [Theoretical foundations of the concept of «public administration mechanism»]. (N.p.) Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d43f8c69-076d-4539-b2cc-8d518d14090b/content> [in Ukrainian].
7. Kovbasiuk, Yu. V., Troshchynskuy, V. P., & Surmin, Yu. P (Eds.). (2010). *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedic Dictionary of Public Administration]*. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].
8. Zhukova, I., & Trushkina, N. (2023). Sutnist poniattia «mekhanizm derzhavnoho rehuliuвання rozvytku krytychnoi infrastruktury» [The essence of the concept of «mechanism of state regulation of the development of critical infrastructure»]. *Věda a perspektivy*, 6(25), 8–23. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-6\(25\)-8-23](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-6(25)-8-23) [in Ukrainian].
9. Zakharov, O. I. (N. d.). Mekhanizm vzaiemodii vlady ta biznesu v systemi ekonomichnoi bezpeky [The mechanism of interaction between government and business in the system of economic security]. (N.p.) Retrieved from: [https://library.krok.edu.ua/](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/zakharov_0008.pdf)
10. Zyma, I. Ya. (2019). Teoretychni pidkhody do vyznachennia ta formuvannia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia [Theoretical approaches to defining and forming public administration mechanisms]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 15, 85–89. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.15.85 [in Ukrainian].
11. Zuiev, M. I. (2022). Sutnist ta znachennia publichnykh mekhanizmiv rozvytku innovatsiinoi ekosystemy Ukrainy [The essence and importance of public mechanisms for the development of Ukraine's innovation ecosystem]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 3(72), 23–28. [in Ukrainian].
12. Iniakhin, V. Ye. (2018). Poniattia ta osoblyvosti vzaiemodii mizh orhanamy publichnoi administratsii ta subiektamy pidpriiemnyt'skoi diialnosti [The concept and features of interaction between public administration bodies and business entities]. *Nashe pravo*, 3, 244–249. [in Ukrainian].
13. Koroliuk, Yu. H. (2011). Do pytan sutnosti ta spivvidnoshennia poniat «mekhanizm» i «mekhanizm upravlinnia» v haluzi nauky «derzhavne upravlinnia» [On the issues of the essence and correlation of the concepts of «mechanism» and «management mechanism» in the field of science «public administration»]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 7, 80–84. [in Ukrainian].
14. Lukashevskaya, U. T., & Bilyk, O. I. (2017). Sutnist, znachennia ta rozvytok publichnoho mekhanizmu [The essence, meaning and development of the public mechanism]. *Ekonomika i suspilstvo*, 12, 177–180. [in Ukrainian].
15. Machabeli, T. M. (2024). Teoretychni osnovy mekhanizmiv vzaiemodii vlady ta hromadskosti v umovakh hibrydnykh zahroz [Theoretical foundations of mechanisms of interaction between authorities and the public in conditions of hybrid threats]. *Derzhavne budivnytstvo*, 1(35), 64–75. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-05> [in Ukrainian].
16. Mykolaiets, A. (2021). Sutnist vzaiemodii derzhavy ta hromadskosti v suchasni Ukraini [The essence of interaction between the state and the public in modern Ukraine]. *Yurydychnyi visnyk*, 3, 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i3.2195> [in Ukrainian].
17. Mykhailovska, O. V. (2021). Naukovi pidkhody do rozuminnia sutnosti poniattia «vzaiemodii» v systemi «vlada-hromadskist» [Scientific approaches to understanding the essence of the concept of «interaction» in the «government-society» system]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 2, 71–75. DOI: <https://doi.org/10.54929/pmtl-issue2-2021-13> [in Ukrainian].
18. Nemyrovska, O. V. (2016). Mekhanizm derzhavnoho upravlinnia u sferi povodzhennia z henetychno modyfikovanykh orhanizmykh v Ukraini: orhanyzatsiino-pravovy aspekt [Mechanism of state administration in the field of handling genetically modified organisms in Ukraine: organizational and legal aspect]. (N.p.) Retrieved from: [https://library.krok.edu.ua/](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/zakharov_0008.pdf)

- fied organisms in Ukraine: organizational and legal aspect] (Extended abstract of candidate's thesis). Kyiv. [in Ukrainian].
19. Ovcharuk, E. (2023). Orhanizatsiino-pravovi mekhanizmy vzaïemodii orhaniv publichnoi vlady ta biznesu: teoretychni aspekty poniattia [Organizational and legal mechanisms of interaction between public authorities and business: theoretical aspects of the concept]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 11, 1, 35–43. DOI: <https://doi.org/10.15421/152305> [in Ukrainian].
 20. Ovcharuk, E. (2022). Osoblyvosti suchasnykh mekhanizmiv vzaïemodii publichnoi vlady, biznesu ta hromadianskoho suspilstva [Features of modern mechanisms of interaction between public authorities, business and civil society]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, 3 (63), 89–95. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3\(63\)-12](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3(63)-12) [in Ukrainian].
 21. Ostropilents, V. R. (2014). Sutnist ta osoblyvosti vzaïemodii orhaniv dosudovoho rozsliduvannia Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrainy z inshymy pravookhoronnymy orhanamy [The essence and features of the interaction of the pre-trial investigation bodies of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine with other law enforcement agencies]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, 12, 2, 167–170. [in Ukrainian].
 22. Piatnychuk, I. D. (2023). Kласyfikatsiia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia vyshchoiu osvitoiu [Classification of mechanisms for public management of higher education]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 34 (73), 6, 46–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/08> [in Ukrainian].
 23. Pietukhov, A. Yu. (2021). Administratyvno-pravove zabezpechennia vzaïemodii vlady ta biznesu v Ukraini [Administrative and legal support for the interaction between government and business in Ukraine] (Extended abstract of candidate's thesis). Sumskyi derzhavnyi universytet. Sumy. [in Ukrainian].
 24. Babaiev, V. M., Novikova, M. M. & Chernov S. I. et al. (2019). Praktychni aspekty publichnoho upravlinnia v konteksti staloho rozvytku [Practical aspects of public administration in the context of sustainable development] Kharkiv. nats. un-t misk. hosp-va im. O. M. Beketova. Kharkiv : Drukarnia Madryd. [in Ukrainian].
 25. Prysiazhniuk, P. V. (2019). Mekhanizm upravlinnia: sutnist, vydy ta skladovi [Management mechanism: essence, types and components]. *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539> DOI: [10.32702/2307-2105-2019.12.150](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.150) [in Ukrainian].
 26. Kuybida, V. S., Bilynska, M. M., Petrov, O. M., Dehtiarova, I. O., Melnychenko, V. I., Vasylevska, T. E. ... & Yarosh, N. P. (2018). (Eds.) *Publichne upravlinnia* [Public Administration]. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].
 27. Radchuk, T. M. (2020). Kласyfikatsiia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia innovatsiynym rozvytkom ekonomiky [Klassification of mechanisms of public management of innovative economic development.]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, 19, 124–127. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.22> [in Ukrainian].
 28. Sikorskyi, M. M., Maltsev, U. V., & Stelmashenko, Yu. O. (2021). Poniatiino-terminolohichniy analiz katehorii «mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia» [Conceptual and terminological analysis of the category «mechanisms of public administration»]. *Visnyk KhNTU*, 3(78), 162–168. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.3.18M.M>. [in Ukrainian].
 29. Uvarova, N. V., & Lohvynenko, B. O. (N.d.). Mekhanizm pravovoho rehuliuвання suspilnykh vidnosyn yak vyd mekhanizmu publichnoho upravlinnia [The mechanism of legal regulation of social relations as a type of public administration mechanism.]. (N.n.). Retrieved from: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/293/8188/17092-1?inline=1> DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-279-1-6> [in Ukrainian].

Толмачов Олексій Анатолійович,

кандидат медичних наук, докторант кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0009-0008-1199-6567>

Tolmachov Oleksii Anatoliyovych,

Candidate of Medical Sciences, Doctoral Student at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., <https://orcid.org/0009-0008-1199-6567>



Чайковський Андрій Романович,

аспірант кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0009-0008-1199-6567>

Chaikovskiy Andrii Romanovych,

Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., <https://orcid.org/0009-0008-1199-6567>



ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА У ВІЙСЬКОВИХ ПІДРОЗДІЛАХ: ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА

Анотація. Метою статті є аналіз чинників, що сприяють формуванню ефективного лідерства у військових підрозділах та розробка рекомендацій для оптимізації управлінських рішень у цій сфері.

Методологія. Отримання результатів вибудовується на основоположних положеннях науки публічного управління, психології. Методологічний інструментарій передбачає використання як загальнонаукових методів пізнання, так і спеціальних. У процесі дослідження використано такі методи дослідження як діалектичний, метод систематизації, метод аналізу та синтезу, метод узагальнення.

Наукова новизна. Лідерство у військових підрозділах є критично важливим для успішного виконання бойових завдань і забезпечення загальної ефективності збройних сил. Особливо вразливими до розвитку посттравматичного стресового розладу (ПТСР) є особи, які безпосередньо зазнали впливу травматичних подій або були їх свідками. У контексті поточного конфлікту військовослужбовці представляють одну з найбільш вразливих груп населення. Постійний вплив небезпечних для життя ситуацій, участь у бойових діях та перебування в екстремальних умовах значно підвищують ризик розвитку ПТСР у цій когорті.

Висновки. Сучасні виклики, зокрема складність і багатовимірність військових операцій, підкреслюють важливість психологічних аспектів лідерства. Від військових лідерів очікується не лише професійна компетентність, а й здатність приймати швидкі та обґрунтовані рішення в умовах невизначеності, мотивувати підлеглих і підтримувати їхній моральний дух у критичних ситуаціях. Ефективне лідерство у військових підрозділах передбачає врахування психологічних чинників, таких як мотивація, страхи, емоційні стани та реакції на стрес. Це дозволяє підтримувати боєздатність підрозділів та забезпечувати згуртованість і ефективну взаємодію військовослужбовців. Державне управління відіграє важливу роль у формуванні ефективного лідерства через нормативно-правове забезпечення, створення умов для професійного розвитку військових кадрів і забезпечення доступу до сучасних знань у галузі військової психології. У статті пропонуються рекомендації для оптимізації управлінських рішень, зокрема через інтеграцію інноваційних методів навчання, таких як кейс-технології, тренінги з емоційної інтелігентності та стресостійкості, а також врахування індивідуальних особливостей військовослужбовців. Важливою є адаптація доктрини військового лідерства до нових умов, зокрема у контексті гібридних загроз. Висновки підкреслюють необхідність модернізації підходів до військового лідерства з акцентом на гнучкість, індивідуалізацію та інтеграцію новітніх психологічних методів. Це сприятиме підвищенню ефективності лідерства у військових підрозділах і відповідатиме сучасним викликам.

Ключові слова: військове лідерство, психологічні аспекти, державне управління, мотивація, емоційна інтелігентність, стресостійкість, боєготовність, гібридні загрози, інноваційні методи.

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF LEADERSHIP IN MILITARY UNITS: STATE MANAGEMENT AS A FACTOR IN FORMING EFFECTIVE LEADERSHIP

Abstract. The purpose of the article is to analyze the factors that contribute to the formation of effective leadership in military units and to develop recommendations for optimizing management decisions in this area.

Methodology. Obtaining results is based on the fundamental principles of public administration science, psychology. The methodological tools of using both general scientific methods of cognition and special ones. The study used such research methods as dialectical, systematization method, analysis and synthesis method, generalization method.

Scientific news. Leadership in military units is critically successful for the successful completion of combat missions and ensuring the overall effectiveness of the armed forces. Particularly vulnerable to the development of post-traumatic stress disorder (PTSD) are individuals who have sometimes noted the impact of traumatic events or witnessed them. In the context of the current conflict, military personnel represent one of the most vulnerable groups of the population. Constant exposure to life-threatening situations, participation in combat, and exposure to extreme conditions significantly increase the risk of developing PTSD in this cohort.

Conclusions. Modern challenges, such as the complexity and multidimensionality of military operations, highlight the significance of the psychological aspects of leadership. Military leaders are expected to not only possess professional competence but also make quick, informed decisions in uncertain conditions, motivate subordinates, and maintain their morale in critical situations. Effective leadership in military units involves consideration of psychological factors such as motivation, fears, emotional states, and stress responses. This ensures the combat readiness of units and promotes cohesion and effective interaction among servicemen. State management plays a crucial role in shaping effective military leadership through regulatory support, creating conditions for the professional development of military personnel, and providing access to modern knowledge in military psychology. The article offers recommendations for optimizing management decisions through the integration of innovative training methods such as case technologies, emotional intelligence, and stress resilience training, as well as consideration

of individual servicemen's characteristics. The adaptation of military leadership doctrine to new conditions, particularly in the context of hybrid threats, is essential. The conclusions emphasize the need to modernize approaches to military leadership with a focus on flexibility, individualization, and the integration of advanced psychological methods. This will enhance leadership effectiveness in military units and address contemporary challenges.

Key words: military leadership, psychological aspects, state management, motivation, emotional intelligence, stress resilience, combat readiness, hybrid threats, innovative methods.

Постановка проблеми. Лідерство у військових підрозділах є ключовим елементом, який визначає успіх або невдачу виконання бойових завдань та загальну ефективність збройних сил. У сучасних умовах, коли військові операції стають дедалі складнішими та багатовимірними, психологічні аспекти лідерства набувають особливого значення. Від військового лідера очікується не лише володіння професійними навичками, але й здатність приймати швидкі та обґрунтовані рішення в умовах високої невизначеності, мотивувати підлеглих до виконання складних завдань та підтримувати моральний дух підрозділу в критичних ситуаціях.

Ефективне лідерство у військових підрозділах передбачає глибоке розуміння психологічних чинників, які впливають на поведінку солдатів, включаючи їхні мотивації, страхи, емоційні стани та реакції на стресові ситуації. Врахування цих чинників дозволяє лідерам не лише підтримувати боєздатність своїх підрозділів, але й забезпечувати згуртованість та ефективну взаємодію між військовослужбовцями.

Водночас, державне управління відіграє важливу роль у формуванні ефективного військового лідерства. Через впровадження відповідних нормативно-правових актів, створення умов для професійного розвитку військових кадрів та забезпечення доступу до сучасних знань у галузі військової психології, держава може суттєво вплинути на якість лідерства у військових підрозділах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення психологічних аспектів лідерства у військових підрозділах є предметом численних наукових досліджень, що підкреслюють важливість цього компонента в сучасних збройних силах. Лапчук В. і Барко В. аналізують методи підготовки керівників у контексті їх психологічної готовності до управління; Нестуля О., Нестуля С., Кононець Н. досліджують ключові теоретичні аспекти формування лідерських якостей, підкреслюючи важливість моральних і етичних компонентів; Осьодло В. акцентує увагу на інтеграції психологічних знань у підготовку військових керівників, розглядаючи їх вплив на ефективність командування; Підлісна Т. аналізує сучасні методики розвитку лідер-

ських якостей у державному управлінні, що мають значення і для військової сфери; Романовський О. та інші досліджують психологічні фактори, які впливають на управлінську діяльність, зокрема в умовах стресу та кризових ситуацій (Друзь та ін., 2023; Ключко та ін., 2024; Родченко та ін., 2023, Руденко та ін., 2023).

Метою статті є дослідити взаємозв'язок між психологічними аспектами лідерства та державним управлінням, визначити чинники, що сприяють формуванню ефективного лідерства у військових підрозділах, та розробити рекомендації для оптимізації управлінських рішень у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. В умовах протидії агресії Російської Федерації на Сході України та реалізації стратегічного курсу держави на приєднання до європейської спільноти і її безпекових структур, Збройні Сили України (далі – ЗСУ) потребують компетентних військових лідерів, здатних ефективно виконувати завдання із захисту держави та діяти в координації з підрозділами країн-членів НАТО.

У сучасних бойових умовах лідерство є ключовим елементом, від якого залежить успішне виконання місії військовослужбовців. Для кожного захисника України, прояв лідерських якостей на полі бою – це не лише найвища місія, але й найважливіше завдання, яке він повинен вирішувати. Щоб досягти успіху, кожен військовий зобов'язаний постійно вдосконалювати свій характер і професіоналізм, прагнучи досягти найвищого рівня компетентності. Місія військових лідерів полягає в тому, щоб морально, психологічно і професійно готувати себе та підлеглих до виконання бойових завдань, формувати згуртований колектив і вести його до поставленої мети (Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО). Доктрина військового лідерства у ЗСУ відображає систему поглядів на розвиток лідерських якостей, основні принципи, стандарти, рівні, цінності, чесноти, властивості характеру та базові компетентності, які повинні бути властиві військовим лідерам. Лідерство залишається ключовим компонентом забезпечення ефективності діяльності як окремих військовослужбовців, так і органів військового управління, частин та підрозділів під час

виконання завдань за призначенням. Незалежно від різноманіття визначень і методів реалізації, лідерство військовослужбовців відіграє визначальну роль у формуванні цінностей, традицій, етичної поведінки, дисципліни та корпоративної військової культури, яка є основою армій держав-членів НАТО.

Управління у військах підтримує стабільність, контрольованість процесів та моніторинг результатів діяльності, тоді як військове лідерство сприяє позитивним змінам, зосереджуючись на мотивації та ефективній взаємодії з особовим складом. Ефективність командування у ЗСУ досягається завдяки поєднанню командирами (начальниками) процесів управління і лідерства, що забезпечує високий рівень боєготовності та здатності до виконання складних бойових завдань.

Доктрина розвитку військового лідерства в ЗСУ відображає прагнення адаптуватися до стандартів НАТО, особливо в аспекті лідерства, що включає етичні норми, цінності та дисципліну (Доктрина розвитку військового лідерства у збройних силах України).

Лідерство розглядається як ключовий елемент військової діяльності, який впливає на моральний стан та ефективність підрозділів. Особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей, таких як моральна стійкість, професіоналізм, і здатність до натхнення підлеглих.

Так, управління в армії спрямоване на підтримку стабільності та контрольованості процесів, а лідерство на стимулювання позитивних змін і забезпечення взаємодії між командирами та особовим складом.

Проте, доктрина не завжди враховує індивідуальні особливості військовослужбовців, що може призводити до недостатньої ефективності лідерства в різних підрозділах. У документі недостатньо уваги приділено інноваційним методам навчання та розвитку лідерських якостей, що може бути критичним у сучасних умовах гібридних загроз. Лідерські моделі та підходи можуть бути занадто жорстко структуровані, що ускладнює їх адаптацію до швидкозмінюваних умов сучасних військових операцій. Психологічні аспекти лідерства, такі як стресостійкість, емоційна інтелігентність та мотивація, не достатньо розроблені та інтегровані в систему підготовки військових лідерів. Ці аспекти вказують на необхідність модернізації підходів до військового лідерства з акцентом на гнучкість, індивідуалізацію та інтеграцію новітніх психологічних методів.

Формування лідерських якостей у військових офіцерів стикається з численними викли-

ками, оскільки освітні програми військових навчальних закладів (ВВНЗ) здебільшого зосереджені на розвитку управлінських якостей, що є лише однією з складових лідерства. Важливо розуміти, що поняття «керівник» (командир) та «лідер» не є синонімами. Лідерство виходить за межі формальних обов'язків і включає в себе здатність впливати на колектив через особисті якості та неофіційні стосунки (Лапчук та ін., 2016).

Для ефективного лідерства офіцерам необхідно розвивати наступні компоненти

1. *Особистісний компонент*: включає такі якості, як моральна стійкість, впевненість, та емоційна стабільність, якості формуються через постійне самовдосконалення, самоаналіз, тренування на витривалість, та роботу над особистими недоліками.

2. *Професійно-управлінський компонент*: охоплює здатність стратегічно мислити, приймати рішення та мотивувати підлеглих. Формується через навчання, тренінги, симуляції реальних ситуацій, і досвід командування в умовах реальних бойових дій.

3. *Командно-лідерський компонент*: включає здатність ефективно координувати і взаємодіяти з колективом, приймати рішення і відповідати за результати. Розвивається через командні тренінги, рольові ігри, військові навчання, та зворотний зв'язок з підлеглими.

4. *Мотиваційний компонент*: здатність надихати та підтримувати бойовий дух команди. Цей компонент розвивається через спеціалізовані навчальні програми, які включають мотиваційні техніки та практику керівництва.

5. *Соціально-психологічний компонент*: Здатність створювати позитивний клімат у колективі, вирішувати конфлікти і підтримувати ефективну комунікацію. Формується через тренінги з комунікації, вивчення психології команди, та практику в управлінні конфліктами.

Отже, формування лідерських якостей у військових є складним процесом, який вимагає інтеграції різних підходів і методик. Важливо забезпечити баланс між розвитком формальних управлінських навичок і неформальних лідерських якостей, щоб забезпечити ефективне лідерство у військових підрозділах (Осьодло та ін., 2014 р., Підлісна, 2021).

Підсумовуючи вищесказане, пропонується власна характеристика компонентів лідерських якостей у військових підрозділах:

– *особистісний компонент*: охоплює комплекс організаційних і комунікативних здібностей, які забезпечують здатність військових офі-

церів інтегрувати діяльність групи як єдиного колективу. Це включає розвиток характеру, моральної стійкості, емоційної інтелігентності, що дозволяє ефективно керувати підлеглими та формувати позитивний соціально-психологічний клімат;

– *професійно-управлінський компонент*: віддзеркалює мотиви і цінності, що забезпечують успіх і ефективність лідерської діяльності. Цей компонент акцентує увагу на формуванні стратегічного мислення та здатності приймати відповідальні рішення в умовах бойових дій;

– *командно-лідерський компонент*: є сукупністю здібностей у прийнятті рішень і встановленні цілей для спрямування діяльності військового колективу. Особлива увага приділяється розвитку здатності до мотивації підлеглих і створення умов для їхнього професійного зростання.

Інтерактивне навчання, включаючи кейс-технології, сприяє формуванню лідерських якостей, зокрема таких, як здатність швидко та об'єктивно оцінювати проблемні ситуації, ухвалювати оптимальні рішення, що забезпечують ефективне виконання завдань підрозділом. Це підкреслює важливість інноваційних підходів та інтеграції теоретичного навчання з практичною діяльністю.

Таким чином, процес формування лідерських якостей курсантів військових навчальних закладів є комплексом педагогічних ситуацій, які сприяють розвитку не лише лідерських якостей, але й загальному самовдосконаленню особистості. Лідерські якості майбутнього офіцера повинні включати здатність виділитися в конкретній справі, приймати відповідальні рішення в значущих ситуаціях, використовувати інноваційні підходи для розв'язання проблем, а також формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у військовому колективі.

Однак, сьогодні немає єдиної системи лідерських якостей, оскільки кожен учений розглядає особистість лідера в межах своєї теорії лідерства та уявлень про лідера. Це свідчить про необхідність подальшого дослідження й розробки більш універсальних підходів до розвитку лідерських якостей у військовій сфері.

Висновки та пропозиції. Лідерство у військових підрозділах є критично важливим для успішного виконання бойових завдань та забезпечення високого рівня боєздатності. Психологічні аспекти лідерства, такі як емоційна інтелігентність, стресостійкість та здатність до мотивації, відіграють ключову роль у створенні ефективного командного клімату. Проте існує недостатнє врахування індивіду-

альних особливостей військовослужбовців у сучасній системі підготовки, що може знижувати ефективність лідерства. Існує потреба в адаптації доктрини військового лідерства до нових умов, зокрема в контексті гібридних загроз.

Пропозиції щодо формування ефективного лідерства у військових підрозділах:

– інтеграція інноваційних методів навчання, таких як кейс-технології, тренінги з емоційної інтелігентності та стресостійкості, що допоможе формувати комплексні лідерські навички;

– розробка програм, які враховують індивідуальні особливості військовослужбовців, зокрема їхні особистісні якості, для підвищення ефективності лідерства;

– впровадження мотиваційних технік у навчальні програми, що сприятиме кращій згуртованості команд та підтримці бойового духу;

– вдосконалення нормативно-правової бази, що регулює підготовку військових лідерів, з урахуванням сучасних викликів та вимог;

– продовження адаптації доктрини військового лідерства ЗСУ до стандартів НАТО, особливо в аспектах етики, дисципліни та корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ДЖЕРЕЛ: —

1. Ващенко К. О. Політологія для вчителя. К. О. Ващенко, В. О. Корнієнко. Київ: Вид. ім. М. П. Драгоманова, 2011. 406 с.
2. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних силах України. URL: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viys-kovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf. Дата звернення: 24.10.2024.
3. Друзь О., Родченко Л., Руденко Л., Семенець-Орлова І., Вельган О. Взаємозв'язок психологічної стійкості та індикаторів особистісного розвитку. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*, 2023, 5 (61), 5–11.
4. Клочко А., Семенець-Орлова І. Бойовий стрес як детермінанта порушень ментального здоров'я в умовах війни. *Сучасна медицина, фармація та психологічне здоров'я*, 2024, 1 (15), 91–95.
5. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries) : навчальний посібник. К. : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2018. 252 с.
6. Лапчук В. С., Барко В. І. Психологічна ефективність програм розвитку управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ України. *Юридичний бюлетень* : наук. журн. / ред-

- кол. : О. Г. Предместніков та ін. Одеса, ОДУВС, 2016. Вип. 2 (2). С. 169–178.
7. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
 8. Осьодло В. І., Поздишев С. О., Хмільяр О. Ф., Невмержицький В. М., Вітченко А. О., Карпова-Чемерис Л. І., Гапоненко Г. М. Психолого-педагогічні аспекти діяльності військового керівника: підручник. К. : НУОУ, 2014. 354 с.
 9. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління* : збірник наукових праць. Запоріжжя : КПУ, 2021. № 2. С. 158–164.
 10. Психологія управлінської діяльності лідера: навчальний посібник / Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Харків, 2017 р. с. 100.
 11. Родченко Л., Друзь О., Руденко Л., Семенець-Орлова І., Вельган О. Розвиток емоційної стійкості особистості для подолання наслідків військової травми. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*, 2023, 5 (61), 18–24.
 12. Руденко Л., Друзь О., Родченко Л., Семенець-Орлова І., Вельган О. Психологічні детермінанти резилієнтності: теоретичний аналіз підходів. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*, 2023, 5 (61), 25–31.
 13. Chorna O., Orlova I. S., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 2023, 8(5), 90.
 14. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. (Eds.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. 2024. Springer Nature.
 15. Prykhodko I. I., Matsehora Ya. V., Lipatov I. I., Tovma I. M., Kostikova I. I. Servicemen's Motivation in the National Guard of Ukraine: Transformation After the "Revolution of Dignity". *The Journal of Slavic Military Studies*. 2019. Vol. 32, № 3. P. 347–366.
 16. Sokolovskyi S. A., Naumenko M. A. Competency-based approach as a methodological basis for improving officers training of the National Guard of Ukraine. *Asia Life Sciences*. 2020. 22(2) 2020, 28 august 2020. P. 455–468.
 3. Druz, O., Rodchenko, L., Rudenko, L., Semenets-Orlova, I., & Velhan, O. (2023). Vzaimozv'язok psykholohichnoi stiikosti ta indyikatoriv osobystynoho rozvytku [The relationship between psychological resilience and indicators of personal development]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia*, 5 (61), 5–11 [in Ukrainian].
 4. Klochko, A., & Semenets-Orlova, I. (2024). Boiovyi stres yak determinanta porushen mentalnoho zdorovia v umovakh viiny [Combat stress as a determinant of mental health disorders in wartime]. *Suchasna medytsyna, farmatsiia ta psykholohichne zdorovia*, 1 (15), 91–95 [in Ukrainian].
 5. Kontseptsii liderstva za standartamy armiy krajin NATO [Conception of Leadership in Accordance with the Armies Standards of NATO Countries]: navchal'nyy posibnyk. K. : NUOU im. Ivana Chernyakhovskoho, 2018. 252 s. [in Ukrainian].
 6. Lapchuk, V. S., Barko, V. I. (2016). Psykholohichna efektyvnist' prohram rozvytku upravlins'kykh zdibnostey kerivnykiv orhaniv vnutrishnikh sprav Ukrayiny [Psychological Effectiveness of Development Programs for Management Skills of Internal Affairs Leaders in Ukraine]. *Yurydychnyy byuletyn' Odesa, ODUVS, Vyp. 2 (2)*. S. 169–178. [in Ukrainian].
 7. Nestulya, O. O., Nestulya, S. I., Kononets, N. V. (2018). Osnovy liderstva [Fundamentals of Leadership]. Poltava: PUET, 241 s. [in Ukrainian].
 8. Osyodlo, V. I., Pozdyshev, S. O., Khmilyar, O. F., Nevmerzhyts'kyi, V. M., Vitchenko, A. O., Karpova-Chemeris, L. I., Haponenko, H. M. (2014). Psykholoh-pedahohichni aspekty diyal'nosti viys'kovoho kerivnyka [Psychological and Pedagogical Aspects of Military Leadership]: pidruchnyk. K. : NUOU, 354 s. [in Ukrainian].
 9. Pidlisna, T. V. (2021). Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva v orhanakh publichnoyi vlady [Modern Approaches to Leadership Development in Public Administration]. *Pravo ta derzhavne upravlinnya: zbirnyk naukovykh prats' Zaporizhzhya: KPU*, № 2. S. 158–164. [in Ukrainian].
 10. Psykholohiya upravlins'koyi diyal'nosti lidera [Psychology of Leadership Management]: navchal'nyy posibnyk Romanovskyy O.H., Ponomar'ov O.S., Hura T.V., Knysh A.Ye., Bondarenko V.V. Kharkiv, 2017 r. s. 100. [in Ukrainian].
 11. Rodchenko, L., Druz, O., Rudenko, L., Semenets-Orlova, I., & Velhan, O. (2023). Rozvytok emotsiynoi stiikosti osobystosti dlia podolannia naslidkiv viiskovoi travmy [Development of emotional resilience of the individual to overcome the consequences of military trauma]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia*, 5 (61), 18–24 [in Ukrainian].

REFERENCES:

1. Vashchenko, K. O. (2011). Politolohiia dlia vchyte-lia [Politology for teachers]. K. O. Vashchenko, V. O. Korniienko. Kyiv : Vyd. im. M. P. Drahomanova. [in Ukrainian].
2. Doktryna rozvytku viyskovoho liderstva u Zbroynykh sylakh Ukrayiny [Doctrine of Military Leadership Development in the Armed Forces of Ukraine]. Retrieved from: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viyskovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrayiny_compressed.pdf [in Ukrainian]. Mode to access: 24.10.2024.

12. Rudenko, L., Druz, O., Rodchenko, L., Semenets-Orlova, I., & Velhan, O. (2023). Psykholohichni determinanty rezylitentnosti: teoretychnyi analiz pidkhodiv [Psychological determinants of resilience: theoretical analysis of approaches]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia*, 5 (61), 25–31 [in Ukrainian].
13. Chorna, O., Orlova, I. S., Shyshliuk, V., Pugachov, M., & Pugachov, V. (2023). Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 90.
14. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). (2023). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature.
15. Prykhodko, I. I., Matsehora, Ya. V., Lipatov, I. I., Tovma, I. M., Kostikova, I. I. (2019). Servicemen's Motivation in the National Guard of Ukraine: Transformation After the "Revolution of Dignity". *The Journal of Slavic Military Studies*. Vol. 32, № 3. P. 347–366.
16. Sokolovskyi, S. A., Naumenko, M. A. (2020). Competency-based Approach as a Methodological Basis for Improving Officers Training of the National Guard of Ukraine. *Asia Life Sciences*. 22(2) 2020, 28 august 2020. P. 455–468.

Слобожан Олександр Володимирович,
кандидат державного управління, докторант кафе-
дри публічного управління та адміністрування, Дер-
жавного університету «Київський авіаційний інсти-
тут», 03680, м. Київ, пр. Любомира Гузара, 1, e-mail:
slobozhan83@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-0916-0364>

Slobozhan Oleksandr Volodymyrovych,
Candidate of Public Administration, Doctoral
Student at the Department of Public Management
and Administration, State University «Kyiv Aviation
Institute», 03680, m. Kyiv, 1, Lubomyra Huzara Ave.,
e-mail: slobozhan83@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-0916-0364>



ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АСОЦІАЦІЙ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КРАЇНАХ ЄС

Анотація. В статті досліджено особливості діяльності асоціацій органів місцевого самоврядування та їх важливу роль у країнах Європейського Союзу. Вони забезпечують представництво інтересів місцевих громад на національному та європейському рівнях. Основні завдання таких асоціацій включають адвокацію політичних рішень, підтримку демократичних процесів, сприяння сталому розвитку та підвищенню рівня професійної підготовки працівників місцевого самоврядування. Водночас, діяльність асоціацій органів місцевого самоврядування характеризується певними особливостями, що залежать від правових і політичних умов кожної країни. У Європейському Союзі вони мають значні повноваження у сфері лобіювання, отримують стабільне фінансування від державних і європейських інституцій, а також співпрацюють у межах європейських організацій, таких як Рада європейських муніципалітетів і регіонів та Європейський комітет регіонів. Ключовими викликами для європейських асоціацій органів місцевого самоврядування є бюрократичні бар'єри та необхідність координації між численними членами, що ускладнює процес прийняття рішень. Незважаючи на це, більшість асоціацій ефективно вирішують ці проблеми завдяки стабільному фінансуванню, чіткій структурі управління та активній участі у процесі прийняття рішень на рівні Європейського Союзу. Вивчення європейського досвіду функціонування асоціацій органів місцевого самоврядування має практичну цінність для України. Асоціації ОМС в Україні могли б адаптувати відповідні моделі для підвищення ефективності місцевого самоврядування та його інтеграції до європейських стандартів.

Ключові слова: асоціації органів місцевого самоврядування, Європейський Союз, місцеве самоврядування, представництво інтересів громад, децентралізація, фінансова автономія, бюрократичні бар'єри, правові аспекти, організаційна структура.

FEATURES OF ACTIVITIES OF ASSOCIATIONS OF LOCAL GOVERNMENTS IN THE EU COUNTRIES

Abstract. The article explores the features of associations of local governments and their significant role in the countries of the European Union. These associations ensure the representation of local communities' interests at both the national and European levels. The main tasks of such associations include

advocating for political decisions, supporting democratic processes, promoting sustainable development, and enhancing the professional qualifications of local government employees. At the same time, the activities of associations of local governments are characterized by specific features that depend on the legal and political context of each country. In the European Union, these associations possess substantial lobbying powers, receive regular funding from a state and European institutions, and collaborate within European organizations, such as the Council of European Municipalities and Regions and the European Committee of the Regions. Key challenges for European associations of local governments include bureaucratic barriers and the need for coordination among numerous members, which complicate the decision-making process. Despite these challenges, most associations effectively address these issues through regular funding, a well-functioning management structure, and active participation in the decision-making process at the EU level. Studying the European experience of associations of local governments has a practical value for Ukraine. The associations of local governments in Ukraine could adapt relevant models to enhance the efficiency of local self-government and its integration into European standards.

Key words: associations of local governments, European Union, local self-government, representation of communities' interests, decentralization, financial autonomy, bureaucratic barriers, legal aspects, management structure.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та децентралізації органи місцевого самоврядування стикаються з новими викликами, такими як бюрократичні бар'єри, фінансова залежність від держави, складні процедури ухвалення рішень, обмеження у впливі на політичні процеси та необхідність адаптації до загальноєвропейських стандартів. Асоціації органів місцевого самоврядування в Європейському Союзі мають широкий спектр повноважень і стабільне фінансування, що дозволяє їм брати участь у формуванні національної та європейської політики. Однак проблемою залишається недостатня адаптація цього досвіду у країнах, що лише розвивають місцеве самоврядування, зокрема в Україні. Таким чином, постає завдання не лише визначити ключові особливості діяльності європейських асоціацій, а й знайти шляхи їх адаптації до реалій українського місцевого самоврядування для забезпечення належної підзвітності, ефективності та фінансової автономії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження у сфері діяльності асоціацій органів місцевого самоврядування Європейського Союзу проводились науковцями В. Федоренко та О. Чернеженко (Федоренко, Чернеженко, 2017), які у своїй монографії аналізують конституційні моделі місцевого самоврядування в ЄС, Швейцарії та Україні, порівнюючи їхні особливості. Також І. Бодрова (Бодрова, 2019) досліджувала проблеми імплементації європейських стандартів місцевого самоврядування в Україні. Рада Європи прописує правові основи місцевого самоврядування, зокрема визначаючи його принципи в Європейській хартії місцевого самоврядування (Рада Європи. Європейська хартія місцевого самоврядування 1985). Комітет

Верховної Ради України (Верховна Рада України) визначив стратегічні напрями розвитку місцевого самоврядування в Україні, включаючи децентралізацію. М. Ліллерстрьом (Ліллерстрьом, 2021) у своїй статті аналізує загальні риси асоціацій органів місцевого самоврядування Європейського союзу та їхню роль у відносинах з органами державної влади.

Метою дослідження є визначення ключових аспектів функціонування та організації асоціацій органів місцевого самоврядування в Європейському Союзі, а також аналіз правових, організаційних та фінансових особливостей їх діяльності.

Виклад основного матеріалу. Європейська хартія місцевого самоврядування (Рада Європи. Європейська хартія місцевого самоврядування 1985) визначає органи місцевого самоврядування як органи, що мають право і спроможність у межах закону здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ під власну відповідальність в інтересах місцевого населення. Дане право здійснюється радами або зборами, члени яких вільно обираються таємним голосуванням на основі прямого, рівного, загального виборчого права і які можуть мати підзвітні їм виконавчі органи. Положення жодним чином не може завадити використанню зборів громадян, референдумів чи будь-якої іншої форми прямої участі громадян, якщо це дозволяється законом.

Право органів місцевого самоврядування на об'єднання закріплено в Європейській хартії місцевого самоврядування, підписаній державами-членами Ради Європи. Зокрема, стаття 10, пункт 2 Хартії гарантує право органам місцевого самоврядування бути членами асоціацій для захисту і просування спільних інтересів та

входити до міжнародних об'єднань місцевих органів, таких, як Рада європейських муніципалітетів і регіонів та Конгрес місцевих та регіональних влад Ради Європи.

Хартія також вимагає, щоб з органами місцевого самоврядування проводились консультації з усіх питань, які їх безпосередньо стосуються, зокрема, про фінансові ресурси, що будуть їм надані. З огляду на складність організації індивідуальних консультацій з численними органами місцевого самоврядування, найдоцільніше проводити їх через асоціації органів місцевого самоврядування, що дозволяє представити всі типи громад.

Як зазначають науковці В. Федоренко та О. Чернеженко (Федоренко, Чернеженко, 2017), асоціації органів місцевого самоврядування в Європейському Союзі (далі – ЄС) фінансуються з різних джерел, що забезпечує їхню стабільну діяльність та ефективне представництво інтересів місцевих і регіональних влад. Основні джерела фінансування включають:

- *членські внески*: основна частина бюджету асоціацій формується за рахунок регулярних внесків від членів місцевих та регіональних органів влади. Розмір внесків зазвичай визначається залежно від чисельності населення, бюджету або інших критеріїв, що відображають спроможність членів;

- *плата за послуги*: асоціації надають своїм членам різноманітні послуги, такі як консультування, навчання, організація семінарів та конференцій. За ці послуги може стягуватися додаткова плата, що сприяє наповненню бюджету організації;

- *проектне фінансування*: багато асоціацій беруть участь у реалізації проєктів, фінансованих Європейським Союзом, національними урядами або іншими міжнародними організаціями. Такі проєкти спрямовані на розвиток місцевого самоврядування, підвищення кваліфікації кадрів та впровадження нових технологій;

- *спеціалізовані послуги*: деякі асоціації пропонують додаткові послуги, такі як ІТ-підтримка, допомога в організації закупівель, управління проєктами тощо. Надання таких послуг може бути додатковим джерелом доходу;

- *державна підтримка*: в деяких країнах асоціації отримують фінансову підтримку від національних урядів або інших державних інституцій для реалізації програм, спрямованих на зміцнення місцевого самоврядування та регіонального розвитку.

Отже, завдяки поєднанню цих джерел фінансування, асоціації органів місцевого самовря-

дування в ЄС мають можливість ефективно виконувати свої функції, представляти інтереси членів та сприяти розвитку місцевої демократії.

В аналізі швейцарсько-українського проєкту “Підтримка децентралізації в Україні” (Верховна Рада України) вказано, що асоціації органів місцевого самоврядування (далі – АОМС) мають власні статuti, які регулюють основні питання, такі як:

- *членство, права та обов'язки членів*: у статуті Німецької асоціації міст та муніципалітетів вказано, що членство надає право брати участь у загальних зборах та голосуваннях, а також накладає обов'язок сплати членських внесків (Deutscher Städtetag);

- *управління*: статут Асоціації мерів Франції передбачає структуру виконавчого комітету, політичної ради та ради директорів, із чітким розподілом повноважень кожного органу (Association des maires de France);

- *компетенція та повноваження АОМС*: у Польщі статут Асоціації польських міст дозволяє відстоювати інтереси муніципалітетів на рівні центрального уряду та надавати рекомендації щодо місцевої політики (Związek Miast Polskich);

- *координація дій між членами*: статут Іспанської федерації муніципалітетів і провінцій містить положення щодо узгодження позицій між членами, зокрема з питань, що обговорюються на національному рівні (Federación Española de Municipios y Provincias);

- *організаційне забезпечення*: Національна асоціація італійських муніципалітетів передбачає підтримку для організації навчальних програм, конференцій та інших заходів для підвищення кваліфікації представників місцевої влади (Associazione Nazionale Comuni Italiani);

- *контроль за діяльністю*: статут Шведської асоціації місцевих та регіональних влад встановлює механізми внутрішнього аудиту та періодичну звітність для забезпечення прозорості та підзвітності перед членами (Sveriges Kommuner och Regioner).

Дані приклади демонструють, як асоціації органів місцевого самоврядування у різних країнах Європейського союзу забезпечують ефективно функціонування організацій та представництво інтересів своїх членів.

Асоціації органів місцевого самоврядування в країнах ЄС визначають свої пріоритети та функції, спрямовані на підтримку та розвиток місцевих і регіональних влад. М. Ліллерстрьом (Ліллерстрьом, 2021) визначив основні напрями їхньої діяльності:

– *вплив на уряд через політику та адвокацію інтересів членів*: асоціації органів місцевого самоврядування активно представляють інтереси своїх членів перед національними урядами та європейськими інституціями. Наприклад, Рада європейських муніципалітетів і регіонів бере участь у формуванні європейської політики, що стосується місцевого самоврядування, та забезпечує платформу для обміну досвідом між місцевими та регіональними органами влади;

– *переговори щодо оплати праці місцевих і регіональних органів*: деякі АОМС ведуть переговори з урядами щодо умов праці та оплати праці працівників місцевого самоврядування. Наприклад, Німецька асоціація міст та муніципалітетів бере участь у колективних переговорах щодо заробітної плати та умов праці муніципальних службовців;

– *обмін досвідом*: АОМС організовують форуми, конференції та семінари для обміну передовими практиками між членами. Асоціація мерів Франції регулярно проводить заходи, де мери та інші посадовці можуть обговорювати актуальні питання місцевого управління;

– *розвиток кадрів*: асоціації надають освітні програми та тренінги для підвищення кваліфікації працівників місцевого самоврядування. Національна асоціація італійських муніципалітетів пропонує навчальні курси для муніципальних службовців з метою покращення їхніх професійних навичок;

– *дослідження та аналітика*: АОМС проводять дослідження з питань місцевого самоврядування та публікують аналітичні звіти. Шведська асоціація місцевих та регіональних влад регулярно публікує звіти про стан місцевого

самоврядування та надає рекомендації щодо його покращення;

– *публікації*: асоціації видають журнали, бюлетені та інші матеріали для інформування членів про новини та тенденції в сфері місцевого самоврядування. Іспанська федерація муніципалітетів і провінцій публікує щомісячний бюлетень з актуальними новинами та аналітикою для своїх членів.

Отже, описані вище функції сприяють зміцненню місцевого самоврядування та забезпечують ефективну взаємодію між різними рівнями влади в Європейському Союзі.

В багатьох країнах Європи асоціації органів місцевого самоврядування створюються за типологічним принципом, де міські та сільські громади мають окремі об'єднання. Це зумовлено потребою представляти специфічні інтереси кожного типу місцевих громад перед урядом. Однак, у зрілих демократичних системах асоціації часто або об'єднуються у більші структури, що охоплюють усі типи громад, або координують діяльність між різними асоціаціями задля спільного голосу. Найширшою структурою на даний момент є "Council of European Municipalities and Regions" – Рада європейських муніципалітетів та регіонів.

Рада європейських муніципалітетів і регіонів (далі – СЕМР) є найбільшою асоціацією місцевих і регіональних органів влади, яка з 1951 року об'єднує мільйон демократично обраних політиків через 60 національних асоціацій із 40 країн (Рада європейських муніципалітетів і регіонів: основні завдання). Особливість СЕМР полягає в її широкому представництві, функціональній місії та в активному впливі на політику ЄС, що стосується органів місцевого самоврядування,

Таблиця 1

Керівні органи, функції та завдання СЕМР

Орган	Опис функцій та завдань
Політичний комітет	Затверджує бюджет і річну програму роботи, приймає рішення щодо основних напрямків політики та прийому нових членів. Складається з близько 170 членів, які обираються на три роки.
Виконавче бюро	Включає президента СЕМР, двох співпрезидентів, виконавчих президентів, віце-президентів та генерального секретаря. Відповідає за роботу та політику СЕМР між засіданнями Політичного комітету.
Політичне керівництво	Політичний комітет обирає президента, співпрезидентів, виконавчих президентів та віце-президентів на три роки. Президент головує на засіданнях та представляє СЕМР, з можливістю делегувати обов'язки.
Комітет з управління фінансами	Відповідає за моніторинг фінансових справ СЕМР і формулює рекомендації щодо бюджету. Складається з делегатів Політичного комітету та до трьох внутрішніх аудиторів.
Генеральний секретар	Відповідає за управління Генеральним секретаріатом з близько 30 співробітників, консультує керівні органи та виконує їх рішення. Обирається Політичним комітетом на шестирічний термін.

Таблиця складена автором на основі джерела (Рада європейських муніципалітетів і регіонів).

а також у створенні платформи для обміну досвідом, яка дозволяє місцевим та регіональним органам влади з різних країн співпрацювати, навчатися і впроваджувати передові практики.

Варто зазначити, що Рада європейських муніципалітетів і регіонів спільно з Асоціацією міст України за фінансової підтримки програмою “U-LEAD з Європою” реалізують ініціативу “Мости довіри” для налагодження партнерств між муніципалітетами ЄС та України. З листопада 2022 року у рамках ініціативи 36 українських органів місцевого самоврядування із десяти областей встановили партнерські відносини з 36 муніципалітетами Європейського Союзу, зокрема з Франції, Італії, Латвії, Польщі, Швеції, Словенії, Іспанії, Чехії та Угорщини (Рада європейських муніципалітетів і регіонів. “Європейська підтримка українських муніципалітетів у часи кризи”). У результаті партнерств було розроблено 48 проєктів, що охоплюють ключові потреби, такі як забезпечення водопостачання, очищення стічних вод, реконструкція лікарень і культурних закладів, управління відходами, використання альтернативних джерел енергії, будівництво притулків та інтеграція внутрішньо переміщених осіб, серед них:

Бачалмаш (Угорщина) і Бишів: обидва органи місцевого самоврядування працюють над створенням інфраструктури для чистого водопостачання та відведення стічних вод у Бишеві, де водогінні мережі зазнали руйнувань внаслідок нападу Росії;

Кекава (Латвія) і Новий Білоус: окремий проєкт спрямований на створення безпечних умов навчання для школярів шляхом відновлення пошкоджених будівель, будівництва притулків та надання психологічної підтримки вчителям;

Сундбюберг (Швеція) і Васильків: співпраця спрямована на підтримку понад 7000 внутрішньо переміщених осіб, особливо молоді, через реабілітаційні та освітні ініціативи, зокрема, арт-терапія та ознайомлення з місцевою культурою.

Отже, існуючі партнерства між українськими та європейськими органами місцевого самоврядування демонструють силу солідарності та взаємопідтримки, які можуть надихати на подову стійкого та згуртованого майбутнього для Європи, навіть у кризові часи. Спільна готовність до дій в даних напрямках свідчить про тривалу взаємну підтримку між муніципалітетами Європи та України, що допоможе у відновленні та зміцненні регіонів.

Європейський комітет регіонів (далі – CoR) і Рада європейських муніципалітетів та регіонів

(CEMR) – організації, що підкреслюють важливу роль місцевого самоврядування в управлінні країнами ЄС (Європейський комітет регіонів). Особливість цих органів полягає в тому, що вони забезпечують представництво місцевих і регіональних інтересів у процесі ухвалення законодавства, впливаючи на політики, що стосуються життя громад. Завдяки тому, що членами є обрані представники (місцеві лідери, мери та президенти регіонів), Європейський комітет регіонів дає можливість регіонам і містам висловлювати власні потреби та бачення. Така структура сприяє розвитку демократичної ієрархії, де місцеві органи можуть активно формувати політики та спільно впливати на майбутнє Європи, враховуючи специфіку кожного регіону.

Європейський комітет регіонів має важливу роль у політичному процесі країн ЄС, розглядаючи проєкти законів і пропонуючи нові підходи до впровадження політики згуртованості на основі практичного досвіду своїх членів – регіональних та місцевих лідерів. З 2009 року, після підписання Лісабонського договору, значення Комітету зросло завдяки обов'язковим консультаціям на всіх етапах законотворчого процесу та праву звертатися до Європейського суду в разі порушення принципу субсидіарності. Європейський комітет регіонів складається з 329 обраних членів із країн-членів ЄС, очолює президент, а його адміністративне управління здійснює Генеральний секретар. Члени виконують свої повноваження протягом п'яти років, а робота організована через шість тематичних комісій, які готують висновки щодо законопроєктів Європейської Комісії. Щорічно Комітет приймає близько 50 висновків та рекомендацій.

Основний пріоритет Комітету регіонів на 2020–2025 роки – згуртованість як ключова цінність ЄС, що має стати основою всіх політик Союзу. Бюджет Європейського комітету регіонів становить приблизно 100 млн євро на рік, з яких покриваються лише витрати членів на відвідування засідань (Центр соціальних ініціатив).

Варто зазначити, що на черговому засіданні Комісії Європейського комітету регіонів з питань громадянства та зовнішніх справ представник Європейської комісії визначив основними пріоритетами для України підготовку до зими, забезпечення доступу до чистої води, гігієнічних та санітарних послуг, а також надання зимових притулків і шкіл. За 2024 рік Європейський Союз та його кра-

їни-члени надали гуманітарну допомогу 9 мільйонам українців. Ю. Аувінен, заступник директора Генерального директорату Європейської комісії з питань цивільного захисту та гуманітарної допомоги повідомив, що план гуманітарного реагування ООН для України наразі профінансований лише на 53% (Європейський комітет регіонів. “Заклик до добровільних внесків для України та Гази”). Також Європейський комітет регіонів разом із окремими органами місцевого самоврядування ЄС і Асоціацією міст України продовжують ініціативу літніх таборів у 2024 році. 24 квітня вони провели онлайн-сесію для обговорення організації таборів, у якій взяли участь представники понад 40 міст і регіонів з 16 країн ЄС (Європейський комітет регіонів. “Літні табори для українських дітей”). Отже, особливість діяльності Європейського комітету регіонів та Ради європейських муніципалітетів та регіонів полягає в їхній здатності представляти інтереси місцевих і регіональних громад у законодавчому процесі країн ЄС, що надає громадянам країн Союзу можливість впливати на європейську політику. Завдяки обраним місцевим і регіональним лідерам, ці органи забезпечують зворотний зв'язок щодо політик, важливих для громад. Вони сприяють розвитку згуртованості як ключової цінності ЄС, що підтримує демократичну ієрархію, у якій місцеві органи мають активний голос у майбутньому Європи. І. Бодрова зазначає, що асоціації органів місцевого самоврядування в Європейському Союзі відіграють ключову роль у представни-

цтві інтересів місцевих та регіональних влад (Бодрова, 2019) Проте їхня діяльність стикається з низкою викликів та обмежень.

Проаналізовані приклади демонструють, що, незважаючи на значну роль асоціацій органів місцевого самоврядування в країнах ЄС, вони стикаються з бюрократичними та фінансовими викликами, які потребують уваги та вирішення для підвищення ефективності їхньої діяльності.

Не дивлячись на наявні проблеми в діяльності АОМС Європейського Союзу, варто зауважити, що їх адаптація до українських реалій може сприяти підвищенню ефективності місцевого самоврядування та розширенню можливостей для розвитку громад. Нижче наведено ключові пропозиції, які можуть сприяти цьому процесу:

– *розширення повноважень АОМС*: європейські АОМС активно впливають на формування політики на національному рівні завдяки своїм повноваженням та участі у законотворчому процесі. Запровадження подібної системи в Україні дозволило б українським АОМС мати більший вплив на законодавчі ініціативи, що стосуються місцевого самоврядування;

– *зміцнення кадрового потенціалу через освітні програми*: європейські асоціації активно інвестують у підготовку кадрів, проводячи навчальні програми, конференції та обміни досвідом. Україні варто посилити професійну підготовку працівників місцевих органів влади, запозичивши досвід таких програм у Національній асоціації італійських муніципалітетів;

Таблиця 2

Проблеми та виклики діяльності асоціацій органів місцевого самоврядування в ЄС

Обмеження	Проблема
Бюрократичні обмеження	<i>складність процедур прийняття рішень</i> : великі АОМС стикаються з затримкою узгодження позицій, що уповільнює реагування на актуальні виклики. Іспанська федерація муніципалітетів та провінцій підкреслює важливість подолання бюрократичних бар'єрів для ефективної діяльності; <i>відсутність чіткої координації</i> : іноді спостерігається недостатня координація між різними рівнями управління, що призводить до конфліктів інтересів. Німецька асоціація міст зазначає виклики, пов'язані з необхідністю ефективної координації між містами-членами; <i>обмежений вплив на національну політику</i> : незважаючи на представництво інтересів місцевих влад, деякі АОМС мають обмежений вплив на формування національної політики через складні бюрократичні бар'єри.
Фінансові обмеження	<i>залежність від членських внесків</i> : асоціації фінансуються переважно за рахунок внесків своїх членів, що може обмежувати їхню фінансову спроможність реалізовувати масштабні проекти або надавати додаткові послуги; <i>обмежений доступ до зовнішнього фінансування</i> : отримання грантів або субсидій від європейських інституцій може бути ускладнене через конкуренцію та складні процедури подання заявок; <i>нестабільність фінансування</i> : економічні кризи або зміни в політичному середовищі можуть призводити до скорочення фінансування, що впливає на стабільність діяльності асоціацій. Асоціація польських міст зазначає про необхідність забезпечення фінансової стабільності та ефективного управління ресурсами.

Таблиця складена автором на основі джерел (Бодрова, 2019).

– *збільшення бази членських внесків*: удосконалення механізму формування внесків, зокрема через впровадження гнучкої системи, що враховує фінансові можливості різних громад, стимулюючи їхню участь;

– *запровадження платних послуг*: надання органам місцевого самоврядування консалтингових, навчальних, юридичних та інших спеціалізованих послуг, які сприятимуть покращенню їхньої спроможності та водночас забезпечуватимуть додатковий дохід для АОМС;

– *створення партнерств із бізнесом та науковими установами*: розвиток співпраці з приватним сектором та академічною спільнотою для впровадження інноваційних рішень та залучення інвестицій у місцевий розвиток;

– *розширення співпраці з міжнародними організаціями та донорами*: АОМС у Європі активно співпрацюють з європейськими інституціями, залучаючи фінансування на проекти, що відповідають інтересам громад. Українським АОМС важливо розвивати міжнародну співпрацю, щоб залучати гранти та брати участь у міжнародних проєктах, які сприяють соціально-економічному розвитку;

– *спрощення процедур та зменшення бюрократичного навантаження*: європейський досвід показує, що спрощені процедури для прийняття рішень допомагають асоціаціям швидше реагувати на нагальні питання громад. Україні варто переглянути законодавчу базу для місцевого самоврядування, щоб усунути зайві адміністративні бар'єри.

Дані пропозиції можуть стати основою для реформування діяльності українських АОМС, посилюючи їхню роль у розвитку місцевого самоврядування та сприяючи інтеграції України в європейське співтовариство.

Висновки та пропозиції. Асоціації органів місцевого самоврядування в країнах ЄС відіграють важливу роль у підтримці демократичних процесів, забезпеченні належного представництва інтересів місцевих громад та реалізації політики децентралізації. Визначено, що основними характеристиками діяльності європейських асоціацій є висока автономність, чітка структура управління, наявність широких повноважень у сфері лобювання та стабільне фінансування. Крім того, такі організації, як Рада європейських муніципалітетів і регіонів та Європейський комітет регіонів, ефективно взаємодіють з національними та європейськими інституціями, що дозволяє їм впливати на політику, яка безпосередньо стосується місцевого самоврядування.

Незважаючи на важливу роль, яку асоціації відіграють у країнах ЄС, вони стикаються з певними викликами, серед яких бюрократичні бар'єри, необхідність координації серед численних членів та обмежений доступ до фінансування. Проте більшість асоціацій успішно долають ці труднощі завдяки розвитку внутрішньої інфраструктури, дотриманню принципу підзвітності та співпраці на міжнародному рівні, зокрема, активної підтримки українських органів місцевого самоврядування під час повномасштабного вторгнення.

Для забезпечення належного функціонування асоціацій місцевого самоврядування в Україні доцільно розглянути можливість запровадження системи стабільного та незалежного від державних органів фінансування, як це робиться в країнах ЄС. Також важливим аспектом для розвитку українських асоціацій є створення чіткої та прозорої управлінської структури, яка включатиме механізми звітності, внутрішнього контролю та розподілу повноважень серед членів для сприяння кращій координації діяльності та уникненню дублювання функцій. Європейський досвід показує, що асоціації, які мають право представляти інтереси органів муніципальної влади на національному та європейському рівнях, є більш ефективними. Для підвищення ефективності українських асоціацій органів місцевого самоврядування варто посилити міжнародну співпрацю з аналогічними європейськими інституціями для отримання доступу до інноваційних рішень, міжнародного фінансування та інтеграції українського місцевого самоврядування до європейського простору.

Запропоновані заходи можуть стати основою для вдосконалення діяльності асоціацій органів місцевого самоврядування в Україні та сприяти їх інтеграції до європейської спільноти, забезпечуючи належне представництво інтересів територіальних громад та підвищення ефективності публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Асоціації органів місцевого самоврядування в Україні: які завдання, можливості та обмеження? (2021). *Децентралізація – портал підтримки реформ в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/news/13159>
2. Бодрова І. І. Проблеми імплементації європейських стандартів у сфері компетенції місцевого самоврядування в Україні. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*, (019. вип. 38. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19081/1/26-48.pdf>

3. Верховна Рада України. Комітет з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування. «Стратегічні напрями розвитку місцевого самоврядування». URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42251.pdf>
4. Європейський комітет регіонів. Про нас. URL: <https://cor.europa.eu/en/about>
5. Європейський комітет регіонів. «Заклик до добродійних внесків для України та Гази». URL: <https://cor.europa.eu/en/news/call-kind-donations-ukraine-and-gaza>
6. Європейський комітет регіонів. «Літні табори для українських дітей». URL: <https://cor.europa.eu/en/our-work/priorities/cor-stands-solidarity-ukraine/summer-camps-ukrainian-children>
7. Рада Європи. Європейська хартія місцевого самоврядування (1985). Рада Європи. URL: <https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-ukr-a6/16808d78cb>
8. Рада європейських муніципалітетів і регіонів: основні завдання. URL: https://ccre.eu/en/article/introducing_cemr
9. Рада європейських муніципалітетів і регіонів. «Політична структура CEMR». URL: https://ccre.eu/en/article/political_structure
10. Рада європейських муніципалітетів і регіонів. «Європейська підтримка українських муніципалітетів у часи кризи». URL: <https://ccre.eu/en/actualites/view/4552>
11. Федоренко В., Чернеженко О. Конституційні моделі місцевого самоврядування в країнах-членах ЄС, Швейцарії та Україні: монографія за ред. В. Федоренка. Київ, ЛІРА-К, 2017. 288 с.
12. Центр соціальних ініціатив. «Європейський комітет регіонів (CoR) – важлива інституція політичного діалогу та реалізації регіональних і місцевих ініціатив в ЄС». URL: <https://www.csi.org.ua/news/yevropejskyj-komitet-regioniv-cor-vazhlyva-instytucziya-politychnogo-dialogu-ta-realizacziyi-regionalnyh-i-misczevyh-inicziatyv-v-yes/>
13. Associazione Nazionale Comuni Italiani. Al via bando corso alta formazione “Sport and Health City Manager”, Pella: prosegue impegno ANCI. URL: <https://www.anci.it/al-via-bando-corso-alta-formazione-sport-and-health-city-manager-pella-prosegue-impegno-anci/>
14. Association des maires de France. Instances de l'Association des maires de France. URL: <https://www.amf.asso.fr/m/page/instances.php>
15. Deutscher Städtetag. Deutscher Städtetag: Unsere Stimme für Städte. URL: <https://www.staedtetag.de/files/dst/docs/Publikationen/Imageflyer/flyer-deutscher-staedtetag-stand-mai-2023.pdf>
16. Federación Española de Municipios y Provincias. Estatutos aprobados en el XII Pleno. URL: https://www.femp.es/sites/default/files/estatutos_aprobados_xii_pleno.pdf
17. Sveriges Kommuner och Regioner. Om SKR. URL: <https://skr.se/skr/omskr.409.html>
18. Związek Miast Polskich. Statut Związku Miast Polskich. URL: https://www.miasta.pl/uploads/document/content_file/754/STATUT-2019.pdf

REFERENCES:

1. Asotsiatsii orhaniv mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: yaki zavdannia, mozhlyvosti ta obmezhen-nia? (2021) [Associations of Local Self-Government Bodies in Ukraine: Tasks, Opportunities, and Limitations?] *Decentralizatsiia – portal pidtrymky reform v Ukraini*. Retrieved from: <https://decentralization.ua/news/13159> [in Ukrainian].
2. Bodrova, I. I. (2019). Problemy implementatsii yevropeyskykh standartiv u sferi kompetentsii mist-sevoho samovriaduvannia v Ukraini [Problems of Implementing European Standards in the Compe-tence of Local Self-Government in Ukraine]. *Der-zhavne budivnytstvo ta mistseve samovriaduvannia, vyp. 38*. Retrieved from: <https://dspace.nlu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19081/1/26-48.pdf> [in Ukrainian].
3. Verkhovna Rada Ukrainy. Komitet z pytan orhani-zatsii derzhavnoi vlady, mistsevoho samovriaduvan-nia, rehionalnoho rozvytku ta mistobuduvannia. “Stratehichni napriamy rozvytku mistsevoho samo-vriaduvannia.” [Strategic Directions of Local Self-Government Development]. Retrieved from: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42251.pdf> [in Ukrainian].
4. Yevropeyskyi komitet rehioniv. Pro nas. [European Committee of the Regions: About Us.] URL: <https://cor.europa.eu/en/about> [in Ukrainian].
5. Yevropeyskyi komitet rehioniv. “Zaklyk do dobro-chynnykh vneskiv dlia Ukrainy ta Hazy” [Call for Charitable Contributions for Ukraine and Gaza]. Retrieved from: <https://cor.europa.eu/en/news/call-kind-donations-ukraine-and-gaza> [in Ukrainian].
6. Yevropeyskyi komitet rehioniv. “Litni tabory dlia ukrainskykh ditei” [Summer Camps for Ukrainian Children]. Retrieved from: <https://cor.europa.eu/en/our-work/priorities/cor-stands-solidarity-ukraine/summer-camps-ukrainian-children> [in Ukrainian].
7. Rada Yevropy. Yevropeiska khartiia mistsevoho samovriaduvannia (1985) [Council of Europe. European Charter of Local Self-Government]. Retrieved from: <https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-ukr-a6/16808d78cb> [in Ukrainian].
8. Rada yevropeyskykh munitsypalitetiv i rehioniv: osnovni zavdannia [Council of European Munici-palities and Regions: Main Tasks]. Retrieved from: https://ccre.eu/en/article/introducing_cemr [in Ukrainian].
9. Rada yevropeyskykh munitsypalitetiv i rehioniv. “Politychna struktura CEMR” [Political Structure of CEMR]. Retrieved from: https://ccre.eu/en/article/political_structure [in Ukrainian].
10. Rada yevropeyskykh munitsypalitetiv i rehioniv. “Yevropeiska pidtrymka ukrainskykh munitsypalite-

- tiv u chasy kryzy” [European Support for Ukrainian Municipalities in Times of Crisis]. Retrieved from: <https://ccre.eu/en/actualites/view/4552> [in Ukrainian].
11. Fedorenko, V., Chernenzenko, O. (2017). Konstyututsiini modeli mistsevoho samovriaduvannia v krainakh-chlenakh YeS, Shveitsarii ta Ukraini: monohrafiia za red. V. Fedorenka [Constitutional Models of Local Self-Government in EU Member States, Switzerland, and Ukraine: Monograph, ed. V. Fedorenko]. Kyiv, LIRA-K, 288 s. [in Ukrainian].
 12. Tsentri sotsialnykh initsiatyv. “Yevropeyskyi komitet rehioniv (CoR) – vazhlyva instytutsiia politychnoho dialohu ta realizatsii rehionalnykh i mistsevykh initsiatyv v YeS” [Center for Social Initiatives. “The European Committee of the Regions (CoR) – An Important Institution for Political Dialogue and Implementation of Regional and Local Initiatives in the EU”]. Retrieved from: <https://www.csi.org.ua/news/yevropejskyj-komit-et-regioniv-cor-vazhlyva-instytutciya-politychnogo-dialogu-ta-realizaciiyi-regionalnyh-i-miscevyh-inicziatyv-v-yes/> [in Ukrainian].
 13. Associazione Nazionale Comuni Italiani. Al via bando corso alta formazione “Sport and Health City Manager”, Pella: prosegue impegno ANCI. Retrieved from: <https://www.anci.it/al-via-bando-corso-alta-formazione-sport-and-health-city-manager-pella-prosegue-impegno-anci/>.
 14. Association des maires de France. Instances de l'Association des maires de France. Retrieved from: <https://www.amf.asso.fr/m/page/instances.php>.
 15. Deutscher Städtetag. Deutscher Städtetag: Unsere Stimme für Städte. Retrieved from: <https://www.staedtetag.de/files/dst/docs/Publikationen/Image-flyer/flyer-deutscher-staedtetag-stand-mai-2023.pdf>.
 16. Federación Española de Municipios y Provincias. Estatutos aprobados en el XII Pleno. Retrieved from: https://www.femp.es/sites/default/files/estatutos_aprobados_xii_pleno.pdf.
 17. Sveriges Kommuner och Regioner. Om SKR. Retrieved from: <https://skr.se/skr/omskr.409.html>.
 18. Związek Miast Polskich. Statut Związku Miast Polskich. Retrieved from: https://www.mia-sta.pl/uploads/document/content_file/754/STATUT-2019.pdf.

НОТАТКИ

Наукове видання

ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ

№ 4 (41) – грудень 2024

В авторській редакції

Підписано до друку: 27.12.2024

Формат 60x84/8. Папір офсет. Цифровий друк.

Ум. друк. арк. 10,00. Замов. № 0225/154. Наклад 300 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1

Телефон +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.