

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ВІСНИК
ПОЛТАВСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО
АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

Серія «Публічне управління та адміністрування»

Випуск 2



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

Виходить два рази на рік.

Засновник – Полтавський державний аграрний університет.

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення від 09 травня 2024 року № 1554 (Ідентифікатор медіа в Реєстрі суб'єктів у сфері медіа R30-04992).

Рекомендовано Вченою радою Полтавського державного аграрного університету до друку та поширення через мережу Інтернет (протокол від 21 листопада 2024 р. № 4).

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Бондарчук Н. В., доктор наук з державного управління, професор, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Гавкалова Н. Л., доктор економічних наук, професор, Варшавський Технологічний університет, Польща

Галич О. А. (заступник головного редактора), кандидат економічних наук, професор, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Дорофєєв О. В., доктор економічних наук, професор, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Євсюкова О. В., доктор наук з державного управління, доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Зось-Кіор М. В. (технічний секретар), доктор економічних наук, професор, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Колесник Т. В., кандидат економічних наук, доцент, Вінницький національний аграрний університет, Україна

Кризина Н. П., доктор наук державного управління, професор, Навчально-науковий медичний інститут Київського міжнародного університету, Україна

Лозинська Т. М. (головний редактор), доктор наук з державного управління, професор, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Медвідь В. Ю., доктор економічних наук, професор, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Мирна О. В., кандидат економічних наук, доцент, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Парубчак І. О., доктор наук з державного управління, професор, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького, Україна

Пронько Л. М., кандидат економічних наук, доцент, Вінницький національний аграрний університет, Україна

Сердюк О. І., кандидат економічних наук, доцент, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Харченко Т. О., доктор наук з державного управління, доцент, Сумський національний аграрний університет, Україна

У статтях висловлено позицію авторів, яку не завжди підтримує редакційна колегія. За достовірність фактів, статистичних даних, точність викладеного матеріалу відповідають автори і рецензенти. Під час передруку матеріалів посилання на Вісник ПДАУ обов'язкове.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

Офіційний сайт видання: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/pma>

УДК 321.7:352

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.1>

УЧАСНИЦЬКА ДЕМОКРАТІЯ ЯК ІНСТИТУТ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Приходько Сергій Миколайович,

кандидат політичних наук, доцент,

доцент кафедри політології, історії і філософії

Полтавського державного аграрного університету

ORCID ID: 0000-0001-9755-5368

У статті визначено сутність і принципи функціонування учасницької демократії як важливого інституту місцевого самоврядування в сучасних умовах. Обґрунтовано, що різні форми громадської участі забезпечують справжню демократію у процесах реалізації влади. Без такої участі існує реальна загроза політичного відчуження. Доведено факт кризи системи представницької демократії. Стан кризи пояснюється тим, що органи влади після виборів залишаються безконтрольними під час своєї діяльності. Тому питання контролю за ними з боку громадськості є досить актуальним. Такий контроль можна забезпечити через різні форми громадської участі. Визначено ключові принципи учасницької демократії, як-от зворотний зв'язок, прозорість, дотримання прав людини, соціальна згуртованість. Зроблено ґрунтовний аналіз розробленої Європейським Союзом і Радою Європи рекомендованої практики громадянської участі в політичному процесі. Така увага європейських інституцій підкреслює її важливість у забезпеченні справжньої демократії на місцевому рівні. Здійснене розмежування понять «пряма демократія» та «учасницька демократія». Докладно розглянуто і проаналізовано структуру учасницької демократії. Визначено головні форми громадської участі, зокрема загальні збори мешканців територіальних громад, місцеві ініціативи громадян, звітування депутатів та посадових осіб органів місцевого самоврядування та звернення до них громадян з особистими і громадськими питаннями, діяльність громадських комітетів при органах місцевої влади, діяльність органів громадської самоорганізації. Обґрунтовані ключові переваги цих форм, які полягають у забезпеченні постійної взаємодії громадськості та влади з виконанням дорадчих і контролюючих функцій. З'ясовано потребу в постійному вдосконаленні практичної реалізації зазначених механізмів. Вдосконалення пов'язане з використанням у цьому процесі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Їхнє використання значно підвищує ефективність і результативність громадської участі. Визначено принципи функціонування учасницької демократії в рамках системи електронної демократії.

Ключові слова: міське самоврядування, представницька демократія, учасницька демократія, легітимність, громадська участь, інформаційно-комунікативні технології.

Prykhodko Serhii. PARTICIPATORY DEMOCRACY AS AN INSTITUTE OF LOCAL AUTHORITY

The article defines the essence and principles of the functioning of participatory democracy as an important institution of local self-government in modern conditions. It is substantiated that various forms of public participation ensure true democracy in the processes of exercising power. Without such participation, there is a real threat of political alienation. The fact of the crisis of the system of representative democracy is proven. The state of the crisis is explained by the fact that after the elections, authorities remain uncontrolled during their activities. Therefore, the issue of public control over them is quite relevant. Such control can be ensured through various forms of public participation. The key principles of participatory democracy are determined, in particular, feedback, transparency, respect for human rights, social cohesion. A thorough analysis of the recommended practice of civic participation in the political process developed by the European Union and the Council of Europe is made. Such attention by European institutions emphasizes its importance in ensuring true democracy at the local level. The distinction between the concepts of "direct democracy" and "participatory democracy" is made. The structure of participatory democracy is examined and analyzed in detail. The main forms of public participation are identified, in particular, general meetings of residents of territorial communities, local initiatives of citizens, reporting by deputies and officials of local self-government bodies and citizens' appeals to them with personal and public issues, the activities of public committees under local government bodies, the activities of public self-organization bodies. The key advantages of these forms are substantiated, which consist in ensuring constant interaction between the public and the authorities with the performance of advisory and control functions. The need for constant improvement of the practical implementation of the above mechanisms is clarified. The improvement is associated with the use of modern information and communication technologies in this process. Their use significantly increases the efficiency and effectiveness of public participation. The principles of the functioning of participatory democracy within the framework of the e-democracy system are determined.

Key words: local authority, representative democracy, participatory democracy, legitimacy, public participation, information and communication technologies.

Вступ. Місцеве самоврядування визнано невід'ємним окремим інститутом політичної системи і важливим фактором забезпечення її демократичної сутності. Ця система забезпечує максимальне наближення публічної влади до суспільства. В умовах надання місцевому самоврядуванню значних повноважень постала нагальна потреба в суттєвому вдосконаленні принципів діяльності його інститутів. У світлі сьогоденних вимог недостатньо тільки забезпечити демократичні процедури їх формування і функціонування. Потрібно суттєво змінити засади взаємодії між владою і громадськістю, зокрема зробити її більш тісною. Це дасть реальну змогу залучити громадян до вирішення найбільш актуальних проблем їх повсякденного життя. Насамперед необхідно активно впровадити у практику різні форми громадської участі, тобто реалізовувати систему учасницької демократії.

Цей процес варто розглядати в різних контекстах. Учасницька демократія дає змогу громадянам безпосередньо впливати на процеси розробки, ухвалення й реалізації владно-управлінських рішень на місцевому рівні. У такий спосіб вся система місцевого самоврядування забезпечує належний рівень своєї легітимності. З іншого боку, зростає зацікавленість громадян у реалізації різних форм власної активності в життєдіяльності своїх територіальних громад. Зі свого боку, така участь сприяє стабільності в суспільстві, зменшенню стану конфліктності й напруженості на основі постійно функціонуючих комунікацій з урахуванням усієї багатоманітності позицій громадян. Поглиблене вивчення різних форм громадської участі дасть змогу значно вдосконалити систему учасницької демократії.

Матеріали та методи. Принципи функціонування учасницької демократії є відносно новою проблемою у контексті дослідження політико-владних процесів на місцевому рівні, тому слід констатувати незначний рівень її теоретичної розробленості. Хоча зарубіжні фахівці вже наголошували на факті кризи системи представницької демократії. Так, Е. Тоффлер [9] зазначав, що її головні інститути не відповідають потребам сучасного суспільства. Тому потрібно активно розвивати різні форми громадської участі для забезпечення належного рівня виконання владних функцій. П. Розанваллон [7] наголошував, що повноцінна легітимність влади на всіх рівнях може бути забезпечена тільки повноцінною участю суспільства у прийнятті владних рішень.

Серед українських дослідників варто відзначити публікації Н. Грицяк [1] щодо форм громадської участі в рамках реалізації принципів електронної демократії та О. Карого [3] про місцеві ініціативи як форму залучення громадськості до здійснення

місцевого самоврядування. Основними джерелами дослідження проблем громадської участі на місцевому рівні є нормативні акти України та європейських інституцій, а саме Закони України «Про місцеве самоврядування» [6], «Про звернення громадян» [5], Кодекс рекомендованої практики громадянської участі у процесі прийняття рішень [2], Принципи доброго врядування [4], Участь громадськості в процесі прийняття рішень: стандарти та практики в країнах – членах Ради Європи [10].

Метою статті є визначення ролі та статусу учасницької демократії в системі місцевого самоврядування.

Під час проведення дослідження було використано методи системного і структурно-функціонального аналізу для визначення місця та функціонального призначення інституту учасницької демократії у системі місцевого самоврядування. За допомогою порівняльного методу здійснено зіставлення різних форм громадської участі в контексті їхньої ефективності. Метод синтезу дає змогу сформулювати розуміння сутності учасницької демократії як цілісного явища.

Результати. Перманентні процеси трансформації сучасного суспільства набувають широких і різноманітних форм та відбуваються в різних сферах його життєдіяльності. Насамперед це стосується політики, яка найбільше потребує якісних змін. Причому такі зміни мають набути системного характеру. Потреба в них зумовлена недосконалістю інституційної будови сучасної політики. Річ у тім, що вона базується на принципах представницької демократії, яка загалом акцентує увагу на механізмах формування й подальшого функціонування органів влади. Саме в цьому і полягають основні проблеми. Одна з найголовніших пов'язана з тим, що суспільство загалом залишається відчуженим від політики. Тому сучасні зміни мають бути спрямовані на максимальне наближення громадськості до політичних процесів, зокрема, тих, що стосуються підготовки й ухвалення владних рішень. Сучасне суспільство має значний обсяг інформації стосовно проблем свого розвитку, тому не може залишатися осторонь їх розв'язання.

Про ці тенденції ще 1980 року зазначав американський філософ Елвін Тоффлер у своєму фундаментальному дослідженні «Третя хвиля». Учений чітко визначив проблеми системи представницької демократії у контексті її здатності адекватно відображати й вирішувати питання, які є найбільш актуальними для суспільства. Уже тоді, наголошуючи на суттєвій недосконалості цієї системи, Тоффлер підкреслив що вона не відповідає новому якісному стану суспільства. «Усі політичні партії, конгреси,

парламенти, верховні ради, президенти, прем'єри, наші нашарування урядової бюрократії, всі інститути, які використовуються для напрацювання та впровадження політичних рішень, є застарілими» [9, с. 418]. Це означає, що зазначені інститути представницької демократії більшою мірою є атрибутом епохи індустріального суспільства і тому не є адекватними в сучасних реаліях. Така невідповідність зумовлена їхньою громіздкою і неповороткою організаційною будовою, а тому нездатністю оперативно реагувати на швидко змінювані потреби людей. «Машина з ухвалення політичних рішень стає все більше загальмованою, зношеною, перевантаженою, затопленою недостовірною інформацією» [9, с. 421]. Рівень поінформованості суспільства забезпечує його обізнаність про сучасне політичне життя. І тому на політичному порядку денному досить гостро постала потреба в підвищенні мобільності політичних інститутів, особливо тих, що пов'язані з владно-управлінською діяльністю, а також максимальне залучення до неї громадськості, яка не може залишатися стороннім спостерігачем у процесах творення та реалізації політики.

Отже, кризові тенденції представницької демократії були відзначені достатньо давно. Зараз же вони трансформувалися у системне явище. Такий стан пояснюється передусім базовими принципами її функціонування, зокрема механізмами формування органів влади в умовах цієї системи. Тобто всі аспекти представницької демократії розглядаються крізь призму організації і проведення виборів. Діяльності самих органів влади приділяється набагато менше уваги. У цьому, власне, і полягають недоліки цієї системи в контексті відображення інтересів суспільства. До того ж варто наголосити, що недосконалим є не власне виборчий принцип формування органів влади, а перенесення акцентів суто на виборчі процедури, а не подальшу діяльність народних обранців.

Будь-який тип серед нині наявних виборчих систем неспроможний об'єктивно представити всю багатоманітність структурної будови сучасного суспільства, інтереси й потреби різних соціальних груп. З іншого боку, навіть найдемократичніші та найпрозоріші вибори не є достатньою підставою для формування дієздатної влади, спроможної ефективно реалізовувати суспільні інтереси. Тобто призначення виборів як важливого механізму демократизації та легітимізації влади нині суттєво змінилося. Таку тенденцію спостерігав французький політолог П'єр Розанвалон. Вона зумовлена історичною еволюцією суспільства. «У «класичну» добу представницької системи функція виборів означала надання незаперечного мандата для «вільного» врядування після

виборів. Припускали, що майбутня політика включена в умови вибору, який вписується в передбачуване становище із чітко визначеними програмами та зрозуміло окресленим суспільним розшаруванням». Але в сучасних умовах функції виборів зазнали суттєвих змін. «Вибори мають відтепер вужчу функцію: вони лише затверджують спосіб призначення правителів. Вони вже більше не означають апріорної легітимізації політики, яка потім здійснюватиметься». «Адже й справді, інтерес більшого числа вже не може так легко ототожнюватися з інтересом певної більшості. «Народ» уже не розуміється як якась однорідна маса» [7, с. 15]. Отже, вибори варто розглядати лише як механізм призначення на посади, а не наперед виданим виправданням будь-яких владних посадовців.

Такий підхід до тлумачення ролі виборів зумовлюється суттєвою зміною парадигми легітимності. Держава вже не може розглядатися як єдиний носій влади. Суспільство має бути повноцінним співучасником і навіть співтворцем політики в сучасних умовах, а не простим спостерігачем за конкурентною боротьбою претендентів на здобуття влади. Це не означає, що необхідно ліквідувати виборні органи влади. Політика потребує професійної реалізації. Але при цьому дорадча й консультативна роль громадськості має вийти на якісно новий рівень. Тобто легітимність влади має забезпечуватися спільними зусиллями всіх політичних акторів, до яких належить громадськість. Отже, розширюється соціальна база влади, зміцнюються її демократичні засади, долається стан політичного відчуження, зростає зацікавленість громадян щодо своєї політичної активності.

Крім реалізації зазначених завдань, підвищення ролі політичної участі як складника владно-управлінської діяльності покликане розв'язати ще одну актуальну проблему. Вона достатньо давно обговорюється політологами. XXIII Всесвітній конгрес Міжнародної асоціації політичної науки, який проходив 2014 року, був присвячений питанням політичного управління. У підсумковому документі були відзначені такі проблеми сучасної політики. «Унаслідок збільшення фрагментації політичних, соціальних та економічних систем суттєво ускладнюються управлінські функції в суспільстві. Їх повноцінне здійснення потребує глобального, всеохоплюючого та багаторівневого підходу: від місцевої громади до міжнародного співтовариства. Різноманітність цінностей, поглядів і форм поведінки, виявлених окремими особами і групами, створює широкий попит на їх включення та участь у політичному житті. Є значний ризик, що демократична якість політичних систем погіршуватиметься внаслідок зростання впливу

та здатності ухвалювати рішення з боку техніко-адміністративних і технократичних експертів [12]. Тобто акцент у сучасних виборчих процесах переноситься від змістовної сутності до технологічного складника. Виборчі кампанії перетворюються з конкуренції між виборчими програмами кандидатів на протистояння між політичними технологіями, експертами, *smm*-менеджерами, фахівцями у сфері зв'язків із громадськістю тощо. Власне, вони стають ключовими гравцями у виборчих перегонях. Унаслідок поглиблення цих процесів збільшується політичне відчуження, а публічна політика набуває тіншового характеру. Єдиною альтернативою таких тенденцій має стати надання громадянам реальної можливості здійснювати вплив на політику. Така можливість забезпечується різними формами їхньої політичної участі.

Отже, реальна демократизація владно-управлінського механізму та політичної системи загалом може бути здійснена саме на основі політичної участі. З'ясування її сутності ґрунтується на основі докладного визначення відповідного категоріального апарату. Поняття «політична участь» є комплексним. Йому не можна надати однозначного тлумачення. Переважно для цього використовується узагальнена категорія «пряма демократія». Буквально вона означає безпосереднє право народу вирішувати питання, які належать до сфери публічної політики. У демократичних державах воно реалізується через інститут референдуму. В сучасних умовах він не є виключним інструментом висловлення громадянами своєї думки стосовно різних проблем суспільної життєдіяльності.

У рамках сучасної демократичної практики напрацьовано чималу кількість інших практичних механізмів, за допомогою яких громадськість має змогу досить ефективно впливати на діяльність органів влади. Вони реалізуються через різні форми громадської участі. Їх важливим аспектом є добровільний, а не професійний характер діяльності. «Політична участь належить до добровільних дій, що використовує широкий загал для впливу на державну політику або безпосередньо, або шляхом впливу на вибір осіб, які ухвалюють рішення» [11]. На думку автора, сукупність відповідних механізмів доцільно визначити як систему учасницької демократії. Характеризуючи залучення громадян до політико-публічної сфери, доцільно надати перевагу саме цій категорії перед «прямою» чи «безпосередньою», оскільки вона набагато ширше тлумачить сутність таких процесів. Крім прямого волевиявлення громадян щодо ухвалення певного рішення, вона передбачає цілий набір різних форм дорадчої участі. Потрібно підкреслити, що найбільш дієвим

і результативним є їх застосування на рівні місцевого самоврядування. Ефективність саме такого різновиду форм громадської участі пояснюється тим, що вони стосуються проблем повсякденного життя громадян. Такі проблеми не мають значного політичного навантаження і стосуються однаково всіх. Також мешканці територіальних громад безпосередньо наближені й добре ознайомлені з різними аспектами свого життя. Громадська участь є досить складним механізмом щодо забезпечення належного рівня народовладдя. Під час її реалізації потрібно чітко утримувати рівновагу між представницькими інститутами та формами громадської активності, професійним підходом і добровільною участю громадян. Крім того, необхідно забезпечувати баланс інтересів мешканців територіальних громад.

Міське самоврядування і громадська участь у сучасних умовах є важливими засадами демократії. Тому різні європейські інституції запропонували відповідні механізми їх практичної реалізації. Насамперед варто назвати Європейську стратегію інновацій та доброго врядування на місцевому рівні, ухвалену Радою Європи 2007 року. У цьому документі рекомендаційного характеру визначено принципи доброго демократичного врядування. Ключовими в контексті забезпечення повноцінної громадської участі на місцевому рівні є такі: «зворотний зв'язок, чутливість – для забезпечення того, щоб органи місцевого самоврядування реалізовували законні очікування та потреби громадян; відкритість і прозорість – для забезпечення публічного доступу до інформації та сприяння розумінню того, як реалізується місцева публічна діяльність. Їх реалізація у повному обсязі сприятиме забезпеченню базового принципу демократії – «права людини, культурне різноманіття та соціальна згуртованість – для забезпечення того, щоб всі люди були захищеними та їх поважали, щоб жоден не був дискримінований або виключений чи ігнорований» [4]. Указані принципи на належному рівні забезпечуються на шляхом участі громадськості в політичних процесах.

Цей документ став базовим для визначення засад громадської участі на місцевому рівні й набув ґрунтовної розробки в подальших актах Ради Європи. Так, на Конференції міжнародних неурядових організацій Ради Європи 2009 року було ухвалено Кодекс рекомендованої практики громадянської участі в процесі ухвалення рішень. У ньому зазначені визначальні принципи реалізації різних форм громадської активності. Сама по собі участь «має величезну цінність для процесу ухвалення політичних рішень, підвищуючи якість, розуміння та довгостроковий характер здійснення політичної ініціативи». При цьому важливо, щоб «сам процес участі

був відкритим і доступним, заснованим на узгоджених параметрах» [2]. Участь будується на тісній взаємодії об'єднань громадян та органів влади. І хоча вони «покликані відігравати різну роль, проте спільна мета – покращення життя людей – може бути належно досягнута лише тоді, коли це ґрунтується на довірі, що передбачає прозорість, повагу та взаємну надійність» [2]. Важливими аспектами такої взаємодії є відкритість, відповідальність, ясність та взаємна підзвітність, які обов'язково повинні мати двосторонній характер. Незважаючи на потребу узгодження дій влади та громадськості, об'єднання громадян можуть відігравати самостійну роль, бути вільними й незалежними «щодо своїх цілей, рішень та діяльності». «Вони мають право діяти незалежно і виступати за позиції, що відрізняються від позицій влади» [2].

Загалом громадська участь є складним і системним механізмом. Він характеризується багаторівневою будовою. Зміст кожного рівня зумовлюється інтенсивністю впливів громадськості на підготовку й ухвалення владних рішень. Інформація є базовим рівнем для здійснення такого впливу. «Доступ до інформації є основою всіх наступних кроків щодо участі громадськості в процесі ухвалення політичних рішень. Це – відносно низький рівень участі, який зазвичай складається з одностороннього надання інформації з боку органів державного управління» [2]. Наступний рівень – консультації – являє собою таку «форму ініціативи, коли органи державного управління запитують об'єднання громадян про їхню думку щодо конкретної теми чи розвитку політики. Консультації, як правило, включають інформування органами державного управління громадськості щодо змін політики та отримання відповідних коментарів, думок і реакцій» [2].

Далі участь набуває практичних і активніших форм. Найбільш важливою серед них є діалог. Це – «двостороннє спілкування, побудоване на взаємних інтересах та потенційно спільних завданнях для забезпечення регулярного обміну думками. Це може включати від відкритих публічних слухань до спеціалізованих зустрічей між об'єднаннями громадян та органами державного управління» [2]. Ініціатором діалогу може бути будь-яка сторона. За результатами діалогу можна сформулювати конкретні пропозиції щодо певних політичних рішень. Найвищим рівнем участі є партнерство, яке «передбачає взаємну відповідальність на кожному етапі процесу ухвалення політичних рішень, від розробки порядку денного, підготовки рішень, самого рішення до виконання політичних ініціатив» [2]. Партнерство базується на спільній відповідальності обох сторін за ухвалені рішення.

Рада Європи систематично здійснює аналіз і моніторинг ефективних практик застосування громадської участі в країнах-членах. Спочатку в таких оглядах розмежовуються електоральна участь та інші форми громадської активності. Такий підхід, на думку автора, є слушним, оскільки вибори й участь у них є складником представницької демократії. Так, лише вибори на поточний момент дають змогу не лише системно висловити ставлення громадян до конкретних політичних сил, але й оцінити загальну ситуацію. Але ж у міжвиборчий період обранці й посадовці залишаються фактично без контролю. Тому саме в цей час громадська активність набуває важливого значення. Її важливою ознакою є те, що вона «існує паралельно із представницькою демократією, а саме з процесами, які відбуваються під час вільних та чесних виборів» [10]. Саме таке поєднання суттєво підвищує ефективність участі. Також важливим механізмом забезпечення її результативності є об'єднання громадян у різні організації та асоціації.

Унаслідок здійснення зазначеного моніторингу щодо практик громадської участі Рада Європи розробила свої рекомендації щодо найбільш дієвих і результативних форм. Вони варіюються від простого інформування та посередництва «між різноманітними сегментами суспільства та органами державної влади, до пропагування змін до законодавчої та державної політики» [10]. Серед конкретних форм варто зазначити такі: безпосередня участь у підготовці та подальшому ухваленні певного політичного рішення, надання необхідної інформації для підвищення якісного рівня майбутнього рішення, створення широкого громадського простору для обговорення всіх аспектів цього рішення.

Окремо маємо згадати рекомендації Європейського Союзу. Вони мають більш значущий характер, оскільки в державах – членах цієї організації громадська участь є реально поширеною практикою, досвід якої доцільно вивчати й використовувати. Згідно з Лісабонським договором про внесення змін до Договору про заснування Європейського Співтовариства від 2007 року «державні установи повинні за допомогою відповідних засобів надавати громадянам та представницьким об'єднанням можливість висловлювати думки у всіх сферах діяльності Союзу та публічно обмінюватися ними, а також підтримувати відкритий, прозорий та регулярний діалог з представницькими асоціаціями» [10]. Отже, європейські інституції у своїй діяльності приділяють значну увагу моніторингу поширених практик громадської участі й розробці відповідних рекомендацій. Оскільки громадська участь є безпосереднім підтвердженням розвиненої демократії в

країні, особливої актуальності вона набуває на рівні місцевого самоврядування, коли громадяни та влада максимально наближені до проблем, які потребують вирішення.

Учасницька демократія є досить широким поняттям і передбачає різні форми громадської активності. Вони насамперед пов'язані з виконанням консультативних і дорадчих функцій. Але, на думку автора, до їх переліку доцільно включити також ті, які пов'язані з безпосереднім впливом громадян на ухвалення владно-політичних рішень. Тому однією з найважливіших у контексті здійснення такого впливу форм громадської участі на місцевому рівні слід назвати місцевий референдум. Він більше є інструментом прямої демократії, оскільки громадяни безпосередньо здійснюють своє волевиявлення. У країнах стабільної демократії референдум є достатньо поширеним. Він проводиться для визначення ставлення громадськості певних регіонів або територіальних громад щодо різних проблем їхнього життя. Відмінність місцевих референдумів від загальнонаціональних полягає у чіткому окресленні кола питань, з яких громадяни висловлюють свою думку. За критерієм юридичних наслідків місцеві референдуми поділяються на імперативні та консультативні. Рішення, проголосовані на імперативних референдумах, є обов'язковими для ухвалення й виконання органами місцевого самоврядування. Додаткової імплементації з їхнього боку не потрібно. Консультативні референдуми стосуються суто питань місцевого життя – з'ясовується ставлення мешканців щодо принципів їх вирішення.

Інші форми учасницької демократії мають більше дорадчу функціональну спрямованість. Але їхня роль від цього не зменшується. Вони дають змогу чіткіше визначити основні проблемні точки територіальних громад і сформулювати найбільш дієві засоби їх вирішення. До їх переліку доцільно віднести загальні збори мешканців територіальних громад, місцеві ініціативи громадян, звітування депутатів і посадових осіб органів місцевого самоврядування та звернення до них громадян з особистими і громадськими питаннями, діяльність громадських комітетів при органах місцевої влади, діяльність численних органів громадської самоорганізації. Частина із цих форм визначена законодавством України, зокрема Законами «Про місцеве самоврядування», «Про органи самоорганізації населення», «Про звернення громадян», частина напрацьована громадською практикою. За допомогою таких механізмів громадяни набувають реальних можливостей безпосередньо впливати на вирішення конкретних актуальних проблем життя територіальних громад. Дорадчі форми учасницької демократії, на відміну від референдумів, не потребують чіткого

нормативного врегулювання та детальної розробки процедури проведення. Вони є довільними та менш формалізованими.

Ці форми забезпечують тісну комунікацію громадськості й органів місцевого самоврядування. Така взаємодія створює сприятливі умови для постійного надходження інформації про стан справ у територіальних громадах. Участь громадян значно збільшує їхні можливості власними зусиллями вирішувати найбільш актуальні проблеми місцевого життя. Але водночас є потреба в подальшому вдосконаленні механізмів такої участі для підвищення рівня їхньої ефективності й результативності. Насамперед це питання має вирішуватися в контексті подолання загрози політичного відчуження. Потрібно суттєво розширювати суспільний простір їх функціонування. До них варто залучати максимально можливу кількість як звичайних громадян, так і представників влади. Такий формат обговорення місцевих проблем значно збільшує варіативність способів їх вирішення.

Розглянемо конкретно кожну форму. Загальні збори мешканців територіальних громад за місцем їх проживання проводяться для забезпечення їх більш тісної взаємодії з владою. Зборам надається право заслуховувати звіти депутатів і посадових осіб органів місцевого самоврядування про свою діяльність, робити пропозиції до порядку денного сесій представницьких органів, обговорювати й розробляти рекомендації щодо проєктів місцевого розвитку. Зрозуміло, що така форма громадської участі здійснює більшою мірою опосередкований вплив на владу. Крім того, немає чітко визначених принципів організації таких зборів і представництва на них. Проте загалом вона має певну політичну значущість, оскільки дає змогу повідомити представникам влади думку громадськості. Для підвищення результативності таких заходів є доцільність, а головне – реальна можливість їхнього проведення в онлайн-режимі на основі використання сучасних інформаційно-комунікативних технологій. Це дасть змогу залучити до участі в них максимально можливу кількість громадян, депутатів і посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Певну аналогію з попередньої формою щодо залучення громадян у процеси здійснення самоврядних функцій мають громадські слухання. Це «зустрічі з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени територіальної громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування» [6]. Ініціювати громадські слухання може певна група мешканців територіальної громади, громадські організації,

депутати й посадові особи органів місцевого самоврядування. Громадські слухання проводять фактично з тією ж самою метою, що і загальні збори: громадське інформування влади щодо наявних місцевих проблем, надання консультацій владі з боку громадськості щодо шляхів їх розв'язання, висловлення підтримки / невідтримки органам місцевого самоврядування за їх взаємодії з органами державної влади, підприємствами, установами, організаціями. Зі свого боку, представники місцевої влади інформують громадськість про свої плани, звітують про свою діяльність та її результати. Тобто проведення слухань також спрямоване на встановлення тісних двосторонніх контактів між владою і громадою, забезпечення більшої прозорості в цій взаємодії і надання громадянам більших можливостей для повноцінної участі в управлінні справами громади. Ефективній реалізації вказаних цілей сприяє використання інформаційно-комунікативних технологій. Вони суттєво збільшують кількість учасників таких заходів. Причому в такому форматі вони можуть бути необмеженими як у просторі, так і у часі.

Важливим механізмом громадського впливу на діяльність владних структур є місцеві ініціативи. Їхня сутність полягає у забезпеченні законодавством правах і можливостях мешканців територіальної громади ініціювати подання до органів місцевого самоврядування певних пропозицій для подальшого розгляду. Така форма визначається як «самостійні активні дії членів громади, безпосередня участь у керуванні процесами місцевого розвитку мешканців населеного пункту, спонукання органів місцевого самоврядування до дій, у тому числі шляхом висунення пропозицій для покращення самоврядної територіальної громади» [3, с. 5]. Для підвищення ефективності цього інструменту пропозиція, надана у формі ініціативи, обов'язково має бути розглянута на сесії представницького органу місцевого самоврядування. Зважаючи на це, він неодмінно має ухвалити певне рішення й довести його до відома громади. Місцеві ініціативи є досить дієвою формою залучення громадськості до вирішення проблем місцевого життя. Для підвищення її результативності потрібно чіткіше розробити практичний механізм його реалізації. Зрозуміло, що ініціативи можуть стосуватися різних за суспільною значущістю питань. Тому до розробки таких ініціатив обов'язково мають залучати експертів і фахівців з відповідної проблематики. Ініціатива повинна мати соціально аргументований характер з погляду важливості для життя громади. Тож має бути чітко розроблена процедура такого обґрунтування.

У чинному законодавстві України передбачено можливість подачі ініціатив в електронному форматі.

Вона визначена Законом «Про звернення громадян». Загалом звернення є окремою формою громадської участі. Коло питань, з якими громадяни мають право звертатися до органів влади, є досить широким. Вони можуть містити «поради, рекомендації щодо діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування, депутатів усіх рівнів, посадових осіб, а також думки щодо врегулювання суспільних відносин та умов життя громадян, вдосконалення правової основи державного і громадського життя, соціально-культурної та інших сфер діяльності держави і суспільства» [5]. У сфері місцевого самоврядування такі звернення мають свою специфіку, оскільки стосуються вирішення місцевих проблем. До того ж місцеве самоврядування більше наближене до громадян. Тому тут забезпечується тісніша комунікація.

Певним різновидом звернення громадян є електронна петиція, яка також містить широке коло питань. У разі звернення до органу місцевого самоврядування вона спрямована на вирішення місцевих соціально значущих проблем. Але щодо процедури розгляду е-петицій на місцевому рівні є певні проблеми. Чіткий механізм цього процесу не розроблений на законодавчому рівні. Він визначається лише статутом територіальної громади. За нинішньою практикою не уніфіковано мінімально необхідну кількість голосів для її підтримки. До того ж на сесії представницького органу місцевого самоврядування лише розглядається питання про доцільність включення запиту до порядку денного. Цілком імовірно, що він може і не розглядатися на сесії. Тому є нагальна потреба змінити процесуальні механізми підписання та подання електронних петицій. Наприклад, для територіальної громади слід збільшити мінімальну кількість підписантів до 1 % від загальної кількості її мешканців, які мають право голосу. Але за таких умов цей запит представницький орган місцевого самоврядування обов'язково має розглянути і проголосувати на своїй сесії. У разі негативного голосування причини відмови мають бути аргументованими й обґрунтованими.

Висновки. Отже, у сучасних умовах існує реальна можливість забезпечити вищий рівень ефективності й результативності різних форм учасницької демократії. Насамперед вони передбачені законодавством. А надати їм справді демократичного змісту доцільно через впровадження в процес їх реалізації сучасних інформаційно-комунікативних технологій. Їх використання забезпечує мешканцям територіальних громад набагато більше можливостей брати участь у заходах, спрямованих на виявлення та вирішення проблем місцевого життя. Причому участь у них у такому форматі не потребує обов'язкової фізичної присутності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Грицяк Н. В., Соловйов С. Г. Електронна демократія : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2015. 66 с.
2. Кодекс рекомендованої практики громадянського участі у процесі прийняття рішень. Ухвалений Конференцією Міжнародних неурядових організацій Ради Європи 1 жовтня 2009 року. URL: <https://rm.coe.int/16802eedd4> (дата звернення: 04.10.2024).
3. Карий О. І., Панас Я. В. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування : навч. посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ : ВІ ЕН ЕЙ, 2015. 176 с.
4. Принципи доброго врядування: європейський досвід та українські реалії. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/pryntsyru-dobroho-vriaduvannia-ievropeyskyi-dosvid-ta-ukrainski-realii/> (дата звернення: 04.10.2024).
5. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. Поточна редакція: 31.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-vr#n145> (дата звернення: 04.10.2024).
6. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Поточна редакція: 15.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 04.10.2024).
7. Розанвалон П. Демократична легітимність. Безсторонність, рефлексивність, наближеність. Київ : Києво-Могилянська академія, 2009. 287 с.
8. Програмно-цільовий підхід у місцевому самоврядуванні – інструмент розвитку громад. URL: <https://www.prostir.ua/?library=prohramno-tsilovyj-pidhid-u-mistsevomu-samovryaduvanni-instrument-rozvytku-hromad> (дата звернення: 04.10.2024).
9. Тоффлер Е. Третя хвиля. Київ : Всесвіт, 2000. 480 с.
10. Участь громадськості в процесі прийняття рішень. Огляд стандартів та практик у країнах – членах Ради Європи. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/rubrik_rekomehdation/civik_Europe_2016.pdf (дата звернення: 04.10.2024).
11. Carole Jean Uhlaner. Politics and Participation International Encyclopedia of the Social & Behavioral Science. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/political-participation> (дата звернення: 04.10.2024).
12. International Political Science Association. The voice of political science around the world. URL: <https://www.ipsa.org/events/congress/montreal201412> (дата звернення: 04.10.2024).

REFERENCES:

1. Hrytsiak N.V., Soloviov S.H. (2015). *Elektronna demokratiia [Electronic democracy]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
2. *Kodeks rekomendovanoi praktyky hromadianskoho uchasti u protsesi pryiniattia rishen [Code of Recommended Practice for Citizen Participation in the Decision-Making Process]* (2009, October 01). URL: <https://rm.coe.int/16802eedd4> (date of access 04.10.2024) [in Ukrainian].
3. Karyi O.I., Panas Ya.V. (2015). *Mistsevi initsiatyvy ta zaluchennia hromadskosti do zdiisnennia mistsevoho samovriaduvannia. [Local initiatives and public involvement in local self-government]*. Kyiv: VI EN EI [in Ukrainian].
4. *Pryntsyru dobroho vriaduvannia: yevropeyskyi dosvid ta ukrainski realii [Principles of good governance: European experience and Ukrainian realities]* (2020, November 13). URL: <https://uplan.org.ua/analytics/pryntsyru-dobroho-vriaduvannia-ievropeyskyi-dosvid-ta-ukrainski-realii/> (date of access 04.10.2024) [in Ukrainian].
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2002, October 02). Zakon Ukrainy “Pro zvernennia hromadian” [A law of Ukraine is “The appeal of citizens”]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-vr#n145> (date of access 04.10.2024) [in Ukrainian].
6. Verkhovna Rada of Ukraine (1997, May 21). Zakon Ukrainy “Pro mistseve samovriaduvannia” [A law of Ukraine is “On local self-government”]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97#Text> (date of access 04.10.2024) [in Ukrainian].
7. Rozanvalon P. (2009). *Demokratychna lehitymnist. Bezstoronnist, reflektivnist, nablyzhenist [Democratic legitimacy. Impartiality, reflexivity, closeness]*. Kyiv: Kyievo-Mohylianska akademiia [in Ukrainian].
8. *Prohramno-tsilovyj pidkhid u mistsevomu samovriaduvanni – instrument rozvytku hromad [The programmatic approach in local self-government is a tool for community development]* (2021, February 02). URL: <https://www.prostir.ua/?library=prohramno-tsilovyj-pidhid-u-mistsevomu-samovryaduvanni-instrument-rozvytku-hromad> (date of access 04.10.2024) [in Ukrainian].
9. Toffler E. (2000). *Tretia khvyliia [The third wave]*. Kyiv: Vsesvit [in Ukrainian].
10. *Uchast hromadskosti v protsesi pryiniattia rishen. Ohliad standartiv ta praktyk u krainakh-chlenakh Rady Yevropy [Public participation in the decision-making process. Review of standards and practices in the member countries of the Council of Europe]* (2016). URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/rubrik_rekomehdation/civik_Europe_2016.pdf (date of access 04.10.2024) [in Ukrainian].
11. Carole Jean Uhlaner (2015). Politics and Participation International Encyclopedia of the Social & Behavioral Science. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/political-participation> (date of access 04.10.2024) [in English].
12. International Political Science Association (2014). *The voice of political science around the world*. URL: <https://www.ipsa.org/events/congress/montreal201412> (date of access 04.10.2024) [in English].

УДК 35.07:355.1:364.6(73)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.2>

ОСНОВНІ ЗАСАДИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ: ДОСВІД США

Коваль Ганна Володимирівна,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету економіки і технологій
ORCID ID: 0000-0001-5317-6876

Мурашко Дмитро Михайлович,

аспірант
Класичного приватного університету
ORCID ID: 0009-0000-7786-7882

У статті з'ясовано, що реінтеграція ветеранів у суспільство є одним із головних викликів для України в умовах наслідків російсько-української війни. З'ясовано, що успішна адаптація ветеранів має вирішальне значення для забезпечення соціальної стабільності, економічного розвитку та національної безпеки і досвід Сполучених Штатів Америки, які мають багаторічну систему підтримки ветеранів, є цінним прикладом для аналізу та адаптації в українському суспільстві. Розглянуто американську систему реінтеграції ветеранів, яка охоплює соціальні, економічні, медичні та психологічні напрями, що сприяють поверненню військовослужбовців і ветеранів до цивільного життя. Висвітлено основні засади реінтеграції ветеранів у США, механізми підтримки підприємництва, мотивацію роботодавців до найму ветеранів, а також міжсекторальне партнерство. Особливу увагу приділено аналізу нормативно-правової бази, таких програм, як податковий кредит за робочі місця (*Work Opportunity Tax Credit, WOTC*) та адаптації робочих місць для ветеранів з інвалідністю. Окреслено проблеми української системи реінтеграції, зокрема зазначено недостатню фінансову підтримку, обмежений доступ до освіти, бюрократичні перешкоди, психологічні бар'єри, слабку інформаційну підтримку та нерівномірність регіонального розвитку. Автори дійшли висновку про важливість інтеграції міжнародного досвіду й розробки комплексної ветеранської політики в Україні. Зазначено, що практики США, особливо у сфері розвитку підприємництва, можуть стати основою для підвищення економічної активності та якості життя українських ветеранів. Зазначено, що через обмежений доступ до фінансування та тренінгів українські ветерани стикаються з викликами у створенні стійких бізнес-моделей. Проте ініціативи, як-от Український ветеранський фонд (який діє за умови фінансування та підтримки Міністерства у справах ветеранів України), розпочали активну роботу щодо підтримки й розвитку підприємництва серед ветеранів. Особливий акцент зроблено на розробці та впровадженні програм для ветеранів на державному рівні.

Ключові слова: реінтеграція ветеранів, адаптація ветеранів, ветеранська політика, регіональний розвиток, національна безпека.

Koval Ganna, Murashko Dmytro. BASIC PRINCIPLES OF REINTEGRATION OF VETERANS: US EXPERIENCE

The article finds out that reintegration of veterans into society is one of the main challenges for Ukraine in the context of the consequences of the Russian-Ukrainian war. It has been found that successful adaptation of veterans is crucial for ensuring social stability, economic development and national security and the experience of the United States of America, which have a long-term system of support for veterans, is a valuable example for analysis and adaptation in Ukrainian society. The American system of reintegration of veterans is considered, which covers social, economic, medical and psychological directions that contribute to the return of military personnel and veterans to civilian life. The main principles of reintegration of veterans in the USA, mechanisms for supporting entrepreneurship, motivation of employers to hire veterans, as well as cross-sectoral partnership are highlighted. Particular attention is paid to the analysis of the regulatory framework, such programs as work opportunity Tax Credit (*WOTC*), and the adaptation of jobs for veterans with disabilities. The problems of the Ukrainian system of reintegration are outlined, in particular, insufficient financial support, limited access to education, bureaucratic obstacles, psychological barriers, weak information support and uneven regional development are indicated. The authors came to the conclusion about the importance of integrating international experience and developing a comprehensive veteran policy in Ukraine. It is noted that US practices, especially in the field of entrepreneurship development, can become the basis for increasing economic activity and the quality of life of Ukrainian veterans. Noted that due to limited access to funding and training Ukrainian veterans face challenges in creating sustainable business models. However, initiatives such as the Ukrainian Veterans Fund (active for funding and support from the Ministry of Veterans Affairs of Ukraine), started active work to support and develop entrepreneurship among veterans. Special emphasis is placed on the development and implementation programs for veterans at the state level.

Key words: reintegration of veterans, adaptation of veterans, veteran policy, regional development, national security.

Вступ. Реінтеграція ветеранів у суспільство є одним із ключових викликів України. Успішна адаптація ветеранів має велике значення для самих учасників бойових дій, для забезпечення соціальної стабільності, економічного розвитку та збереження національної безпеки [1].

Сполучені Штати Америки мають вагомий досвід реінтеграції ветеранів, накопичений протягом багатьох десятиліть участі у військових конфліктах. Створена система підтримки ветеранів у США охоплює широкий спектр соціальних, економічних, медичних і психологічних програм. Цей досвід є цінним для України, яка стикається з аналогічними викликами, пов'язаними з поверненням до цивільного життя військовослужбовців унаслідок російсько-української війни.

В умовах переходу від військового до цивільного життя особливу увагу зосереджено на механізмах працевлаштування ветеранів, їхньої підтримки у створенні власної справи, мотивації роботодавців щодо співпраці з ветеранами та ветеранськими спільнотами, а також розвитку міжсекторального партнерства.

Матеріали та методи. Для забезпечення всебічного аналізу цього дослідження нами було застосовано такі методи: метод аналізу документів надав можливість вивчити ключові законодавчі акти й політики, що регламентують підтримку ветеранів у США. Основна увага приділялася Закону про права ветеранів (GI Bill), Закону про ветеранів В'єтнаму та програмам, створеним після воєн в Іраку й Афганістані; порівняльний метод ми використали для порівняння підходів до реінтеграції ветеранів у США з аналогічними програмами в інших країнах, що дало змогу ідентифікувати унікальні риси американської моделі; соціологічний метод надав можливість використати дані соціологічних досліджень, проведених серед ветеранів, для оцінки ефективності програм соціальної та економічної підтримки. Для аналізу статистичної звітності нами використано й статистичний аналіз, який допоміг розібратися з питаннями працевлаштування, безробіття та доступу до медичних послуг серед ветеранів, а також інші дані, що ілюструють соціально-економічний стан цієї групи населення.

Досліджуючи основні засади реінтеграції ветеранів у США, ми використовували законодавчі та нормативні документи США, що регулюють соціальну адаптацію ветеранів у державі, а також звіти Департаменту у справах ветеранів США. Із досліджень українських вчених важливо виділити праці Васищева В. С., Мельник Ю. Б., Прокопенка Ю. О., Стадніка А. В., які акцентували увагу на наданні медико-психологічної допомоги військовослужбовцям [2]. Мельник А. П. зосередився на психологічній реабілітації військовослужбовців. Жукова Ірина досліджувала роль місцевих громад у реабілітації військових [3].

Метою статті є визначення основних принципів та підходів до реінтеграції ветеранів у США з подальшим обґрунтуванням можливостей їх адаптації для використання в Україні.

Результати. Реінтеграція ветеранів через розвиток підприємництва є одним із важливих напрямів соціальної адаптації, який дає змогу учасникам бойових дій отримати економічну незалежність і знайти своє місце в суспільстві. Однак в Україні цей процес має низку суттєвих проблем, які гальмують ефективну реалізацію підприємницьких ініціатив серед ветеранів, а саме:

– *недостатність фінансової підтримки.* Хоча існують окремі програми кредитування для ветеранів, багато з них мають обмежений бюджет і високі вимоги до учасників. Ветерани часто стикаються з проблемою отримання початкового капіталу для відкриття бізнесу через недостатню обізнаність про доступні ресурси або складнощі в оформленні документів [2; 3];

– *обмежений доступ до професійної освіти.* Навіть за наявності державних програм перекваліфікації, їх охоплення та якість залишаються недостатніми для ветеранів. Не всі ветерани мають можливість отримати знання та навички, необхідні для ведення бізнесу, через відсутність системного підходу до освіти й менторства [4; 5];

– *бюрократичні перешкоди.* Процедури реєстрації бізнесу, отримання дозвільних документів або участі в програмах державної підтримки залишаються надмірно складними, що знижує мотивацію ветеранів до створення власної справи;

– *психологічні бар'єри.* Більшість ветеранів мають наслідки посттравматичного стресового розладу (ПТСР), що ускладнює їх адаптацію до цивільного життя та підприємництва. Відсутність достатньої психологічної підтримки створює додаткові труднощі на шляху до успішної самореалізації [2];

– *слабка інформаційна підтримка.* Недосконала система інформування ветеранів про наявні можливості, програми підтримки або гранти призводить до того, що значна частина потенційних учасників таких ініціатив залишається осторонь [3];

– *нерівномірність регіонального розвитку.* У регіонах України можливості для розвитку підприємництва часто значно обмежені через економічну нестабільність, брак інфраструктури та підтримки з боку місцевої влади.

Ці проблеми вказують на необхідність системного підходу до розвитку підприємництва серед ветеранів, враховуючи їхні унікальні потреби та виклики. Досвід США, зокрема в частині створення спеціалізованих програм підтримки ветеранів-бізнесменів, може стати корисним прикладом для вдосконалення української системи.

Досліджуючи історичні витоки ветеранської політики, ми дійшли висновку, що ветеранська політика США має глибокі історичні корені. Після Громадянської війни уряд започаткував програми для ветеранів, виплату пенсій та медичну допомогу. У XX столітті після Першої та Другої світових воєн було розроблено та запроваджено ключові програми, зокрема *GI Bill* (1944) [6], яка стала фундаментом сучасної системи

підтримки ветеранів. Цей законодавчий акт надав ветеранам доступ до освіти, житла та реінтеграції в цивільне життя.

У США діє низка законів і програм, спрямованих на підтримку підприємництва серед ветеранів, зокрема таких, що стимулюють розвиток ветеранського бізнесу:

– Veterans Entrepreneurship and Small Business Development Act of 1999 – передбачає створення програм розвитку малого бізнесу для ветеранів і надання пріоритету у федеральних контрактах для компаній, що належать ветеранам [7];

– Vets First Contracting Program [8]. Ця програма створена Міністерством у справах ветеранів (VA) для стимулювання контрактів із малими підприємствами, що належать ветеранам або ветеранам з інвалідністю, через спеціальні «сет-асайди» на федеральному рівні. Учасники отримують доступ до контрактів на суму понад 3 млрд доларів США щороку;

– Veterans Small Business Enhancement Act of 2018 – надає ветеранам доступ до надлишкового федерального майна, яке може бути використане для розвитку бізнесу ветеранів, через співпрацю зі Small Business Administration (SBA) [9];

– HUBZone Program – підтримує підприємства ветеранів, які працюють в економічно депресивних зонах, пропонуючи їм пільговий доступ до державних контрактів [10];

– Boots to Business Program – частина ініціативи «Transition Assistance Program» (TAP), яка допомагає ветеранам і їхнім родинам отримувати навички, необхідні для створення власного бізнесу [11].

Підтримка ветеранів на федеральному рівні в США є основою державної політики, яка надає широкий

спектр послуг і пільг, спрямованих на допомогу військовим після їх служби. Федеральний уряд через різноманітні агентства та програми, як-от Департамент у справах ветеранів (VA), надає медичні послуги, допомогу в працевлаштуванні, освіті, а також компенсації за травми, отримані під час служби.

Разом із федеральною підтримкою кожен штат у США дбає про підтримку своїх ветеранів. На рівні штатів ветерани отримують додаткові ресурси та програми, що значно доповнюють федеральні ініціативи. З огляду на великий контингент ветеранів окремі штати США мають розвинені місцеві інфраструктури підтримки, що включають державні установи, місцеві ветеранські організації та партнерства з приватними структурами. Такі ініціативи часто охоплюють надання житла, фінансову допомогу, програми реабілітації та інтеграції ветеранів у суспільство, а також спеціалізовану підтримку для ветеранських родин. Відзначаючи важливість і масштаби цієї підтримки на рівні штатів, такі регіональні програми формують додаткові можливості для ветеранів, що робить їхній післяслужбовий досвід більш повним і гармонійним.

Деякі штати виділяють значно більше ресурсів на програми для підтримки підприємництва серед ветеранів. Нижче представлені штати США, які суттєво підтримують ветеранів-підприємців.

Texas. Техас інвестує значні кошти у програми для ветеранів, включно з грантами та мікрокредитами через Veterans Land Board та Texas Veterans Commission [12]. 2023 року штат отримав гранти на розширення консультативних центрів для ветеранів (Veterans Business Outreach Centers, VBOCs). Інтенсифікація зростання витрат щодо підтримки ветеранів представлена на рис. 1.

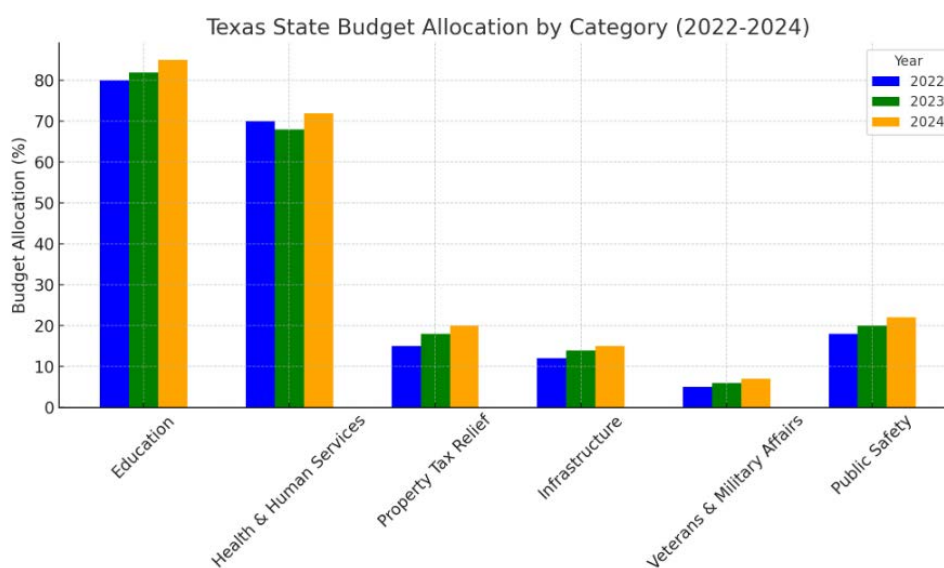


Рис. 1. Динаміка зростання фінансування програм для ветеранів у штаті Техас, 2022–2024 рр.

Джерело: [14].

Каліфорнія. Каліфорнія пропонує численні програми через Small Business Development Centers (SBDCs) та спеціальні програми для ветеранів. 2023 року держава отримала частину \$3,5 мільйона федеральних грантів на нові VBOCs [13].

Вірджинія. Вірджинія характеризується високим показником щодо нових бізнесів, започаткованих ветеранами (12,7 % у Вірджинія-Біч 2021 року), що пояснюється значною кількістю військового населення та доступом до державних контрактів. Чинниками пріоритетності цих штатів є висока концентрація ветеранів і значна присутність військових баз на території штату. Це створює потребу в спеціалізованих програмах підтримки ветеранів.

У 2023 році федеральні інвестиції в підтримку ветеранів-підприємців досягли \$3,5 мільйона, зокрема для створення нових консультаційних центрів у 7 штатах, включно з Каліфорнією і Техасом. Ветерани вдвічі частіше отримують доступ до SBA-backed loan (7 %) порівняно з іншими підприємцями (3 %), що свідчить про ефективність підтримки [14]. Така підтримка має велике економічне значення як для самих ветеранів, так і для розвитку місцевої економіки.

Важливо виокремити ініціативи, які впливають на мотивацію роботодавців щодо влаштування на роботу ветеранів:

- податковий кредит за робочі місця (Work Opportunity Tax Credit, WOTC) [15]. Федеральний уряд США надає податкові кредити компаніям, які наймають на роботу ветеранів, зокрема тих, хто має обмежені можливості через службу або був безробітним протягом тривалого періоду. Цей кредит може покривати до 9600 доларів за одного працевлаштованого ветерана, залежно від його статусу;

- кредит для роботодавців, які наймають ветеранів з обмеженими можливостями. Якщо ветеран має інвалідність, отриману під час служби, роботодавець може претендувати на додаткові податкові пільги для адаптації робочого місця або надання спеціального навчання для ветерана;

- знижки на страхові внески та компенсації робітникам, якщо компанія наймає ветеранів, оскільки вони часто мають додаткові професійні навички та високу відповідальність на робочому місці.

Ці пільги не лише допомагають компаніям зменшити витрати, але й підтримують соціально відповідальну політику, підвищуючи імідж бізнесу та лояльність до клієнтів. Таким чином, податковий кредит є механізмом, який дає змогу громадянам зменшити свої податкові зобов'язання залежно від певних видів витрат, що стимулюють навчання, житло чи благодійність.

Цікавим для нашого дослідження є кількість та якість бізнесів у США.

У США станом на 2023 рік діяло майже 2 мільйони підприємств, заснованих ветеранами, які забезпечують

роботою понад 5 мільйонів людей і генерують близько 1,3 трильйона доларів щорічного доходу. Ветерани становлять 10,7 % нових підприємств, що значно більше порівняно з 5,4 % 2019 року. Це свідчить про їхню активність у підприємстві, яка зростає.

Близько 80 % ветеранських бізнесів вважають себе успішними, причому більше половини з них (54 %) були прибутковими 2021 року. Ветерани зазвичай володіють дисципліною та навичками керування, що робить їх ефективними власниками бізнесу [16].

У США діє розвинена інфраструктура підтримки, включно з програмами Міністерства у справах ветеранів, SBA (Veterans Business Outreach Centers) і численними ініціативами для фінансування, навчання та наставництва ветеранів. Наприклад, 7 % державних контрактів зарезервовано для ветеранських компаній, а уряд регулярно виділяє гранти на розвиток таких підприємств [16].

Порівнюючи США з Україною, ми можемо зазначити, що кількість діючих бізнесів, які створили ветерани, рахується лише на сотні. Причому близько 63 % українських ветеранів хочуть мати власну справу [17].

Через обмежений доступ до фінансування та тренінгів українські ветерани стикаються з викликами у створенні стійких бізнес-моделей. Проте ініціативи, як-от Український ветеранський фонд (діючий за умови фінансування та підтримки Міністерства у справах ветеранів України), починають активно підтримувати розвиток підприємництва серед ветеранів. Державні програми щодо підтримки ветеранів в Україні почали активно розвиватися, але все ще перебувають на початковому стані.

Висновки. Отже, ветеранська політика США демонструє високий рівень взаємодії між державою, громадянським суспільством і приватним сектором. Вона забезпечує ветеранам доступ до широкого спектра соціальних, економічних, психологічних та освітніх програм, сприяючи їхній успішній інтеграції в цивільне життя. Ефективна система мотивації роботодавців, зокрема через податкові стимули, як-от Work Opportunity Tax Credit (WOTC), та підтримка ветеранів у підприємстві через спеціалізовані програми є основою економічної інтеграції цієї групи населення в США. В Україні система підтримки ветеранів лише формується. Основними викликами залишаються брак координації між державними органами, недостатнє фінансування програм, низький рівень інформаційної та психологічної підтримки, а також обмежений доступ до ресурсів для підприємництва. Наша країна має значний потенціал для розвитку ветеранської політики. Інтеграція успішного досвіду США, адаптованого до національних умов, може сприяти створенню ефективної системи, яка забезпечить соціальну й економічну інтеграцію ветеранів у цивільне життя.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Адаптація ветеранів війни до мирного життя: помічник ветерана. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/adaptatsiya-veteraniv-viyny-do-myrnoho-zhyttya-pomichnyk-veterana> (дата звернення: 17.09.2024).
2. Близько 62,89 % військовослужбовців хотіли б після демобілізації зайнятися власною справою. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/246762.html (дата звернення: 17.09.2024).
3. Горбань Ю. Працевлаштування ветеранів: чому вони відчувають проблеми та як їх можливо вирішити. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/985365.html> (дата звернення: 17.09.2024).
4. Соціальна адаптація ветеранів та членів їх сімей. URL: <https://nssu.gov.ua/news/sotsialna-adaptatsiia-veteraniv-viiny-ta-chleniv-ikhnikh-simei> (дата звернення: 17.09.2024).
5. Уряд дав «зелене світло» професійній адаптації ветеранів та членів їхніх сімей за бюджетні кошти. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-dav-zelene-svitlo-profesiinii-adaptatsii-veteraniv-ta-chleniv-ikhnikh-simei-za-biudzhetni-koshty> (дата звернення: 17.09.2024).
6. Уряд ухвалив постанову щодо періодичності професійної адаптації ветеранів та членів їхніх сімей. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minveteraniv-uriad-ukhvalyv-postanovu-shchodo-periodychnosti-profesiinoi-adaptatsii-veteraniv-ta-chleniv-ikhnikh-simei> (дата звернення: 17.09.2024).
7. Boots to Business Program. URL: <https://www.sba.gov/sba-learning-platform/boots-business> (дата звернення: 17.09.2024).
8. Brissey: The Importance of Supporting Veteran-Owned Small Businesses. URL: <https://iowastartingline.com/2023/07/21/brissey-the-importance-of-supporting-veteran-owned-small-businesses/> (дата звернення: 17.09.2024).
9. Facts About Small Business: Veteran Ownership Statistics. URL: <https://advocacy.sba.gov/2023/11/07/facts-about-small-business-veteran-ownership-statistics-2/> (дата звернення: 17.09.2024).
10. Sbpact 819.70 – The VA Veterans First Contracting Program. URL: <https://www.acquisition.gov/vaar/subpart-819.70-va-veterans-first-contracting-program> (дата звернення: 17.09.2024).
11. Servicemen’s Readjustment Act of 1944 (GI Bill). URL: <https://www.archives.gov/milestone-documents/servicemens-readjustment-act> (дата звернення: 17.09.2024).
12. Small Business Development Centers (SBDCs). URL: <https://www.sba.gov/about-sba/sba-locations/headquarters-offices/office-small-business-development-centers> (дата звернення: 17.09.2024).
13. Subpart 19.13 – Historically Underutilized Business Zone (HUBZone) Program. URL: <https://www.acquisition.gov/far/subpart-19.13> (дата звернення: 17.09.2024).
14. Veterans Entrepreneurship and Small Business Development Act of 1999. URL: <https://2009-2017.state.gov/documents/organization/50119.pdf> (дата звернення: 17.09.2024).
15. Veterans Land Board та Texas Veterans Commission. URL: <https://glo.texas.gov/the-glo/boards-commissions/veterans-land-board/index.html> (дата звернення: 17.09.2024).
16. Veterans Small Business Enhancement Act of 2018. URL: <https://www.congress.gov/bill/115th-congress/senate-bill/2679> (дата звернення: 17.09.2024).
17. Work Opportunity Tax Credit, WOTC. URL: <https://www.irs.gov/businesses/small-businesses-self-employed/work-opportunity-tax-credit> (дата звернення: 17.09.2024).

REFERENCES:

1. *Adaptatsiia veteraniv viiny do myrnoho zhyttia: pomichnyk veterana* [Adaptation of war veterans to peaceful life: a veteran’s assistant] (2024). URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/adaptatsiya-veteraniv-viyny-do-myrnoho-zhyttya-pomichnyk-veterana> (date of access 17.09.2024) [in Ukrainian].
2. *Blyzko 62,89% viiskovosluzhbovtziv khotily b pislia demobilizatsii zainiatysia vlasnoiu spravoiu* [About 62.89% of servicemen would like to start their own business after demobilization] (2024). URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/246762.html (date of access 17.09.2024) [in Ukrainian].
3. Horban Yu. (2024). *Pratsevlashtuvannia veteraniv: chomu vony vidchuvaiut problemy ta yak yikh mozhyvo vyryshyty* [Employing veterans: why they experience problems and how they can be solved]. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/985365.html> (date of access 17.09.2024) [in Ukrainian].
4. *Sotsialna adaptatsiia veteraniv ta chleniv yikh simei* [Social adaptation of veterans and their family members] (2024). URL: <https://nssu.gov.ua/news/sotsialna-adaptatsiia-veteraniv-viiny-ta-chleniv-ikhnikh-simei> (date of access 17.09.2024) [in Ukrainian].
5. *Uriad dav “zelene svitlo” profesiinii adaptatsii veteraniv ta chleniv yikhnikh simei za biudzhetni koshty* [The government gave the “green light” to the professional adaptation of veterans and their family members with budget funds] (2024). URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-dav-zelene-svitlo-profesiinii-adaptatsii-veteraniv-ta-chleniv-ikhnikh-simei-za-biudzhetni-koshty> (date of access 17.09.2024) [in Ukrainian].

6. *Uriad ukhvalyv postanovu shchodo periodychnosti profesiinoi adaptatsii veteraniv ta chleniv yikhnikh simei* [The government adopted a resolution on the periodicity of professional adaptation of veterans and their family members]. (2024). URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minveteraniv-uriad-ukhvalyv-postanovu-shchodo-periodychnosti-profesiinoi-adaptatsii-veteraniv-ta-chleniv-ikhnikh-simei> (date of access 17.09.2024) [in Ukrainian].
7. Boots to Business Program (2024). URL: <https://www.sba.gov/sba-learning-platform/boots-business> (date of access 17.09.2024) [in English].
8. Brissey: The Importance of Supporting Veteran-Owned Small Businesses (2023). URL: <https://iowastartingline.com/2023/07/21/brissey-the-importance-of-supporting-veteran-owned-small-businesses/> (date of access 17.09.2024) [in English].
9. Facts About Small Business: Veteran Ownership Statistics (2023). URL: <https://advocacy.sba.gov/2023/11/07/facts-about-small-business-veteran-ownership-statistics-2/> (date of access 17.09.2024) [in English].
10. Sbpart 819.70 – The VA Veterans First Contracting Program (n. d.). URL: <https://www.acquisition.gov/vaar/subpart-819.70-va-veterans-first-contracting-program> (date of access 17.09.2024) [in English].
11. Servicemens Readjustment Act of 1944 (2018). URL: <https://www.archives.gov/milestone-documents/servicemens-readjustment-act> (date of access 17.09.2024) [in English].
12. Small Business Development Centers (SBDCs) (2024). URL: <https://www.sba.gov/about-sba/sba-locations/headquarters-offices/office-small-business-development-centers> (date of access 17.09.2024) [in English].
13. Subpart 19.13 – Historically Underutilized Business Zone (HUBZone) Program. URL: <https://www.acquisition.gov/far/subpart-19.13> (date of access 17.09.2024) [in English].
14. Veterans Entrepreneurship and Small Business Development Act of 1999 (2017). URL: <https://2009-2017.state.gov/documents/organization/50119.pdf> (date of access 17.09.2024) [in English].
15. Veterans Land Board ta Texas Veterans Commission (2024). URL: <https://glo.texas.gov/the-glo/boards-commissions/veterans-land-board/index.html> (date of access 17.09.2024) [in English].
16. Veterans Small Business Enhancement (2018). URL: <https://www.congress.gov/bill/115th-congress/senate-bill/2679> (date of access 17.09.2024) [in English].
17. Work Opportunity Tax Credit, WOTC (2024). URL: <https://www.irs.gov/businesses/small-businesses-self-employed/work-opportunity-tax-credit> (date of access 17.09.2024) [in English].

УДК 35.073:796.06:316.42(477-2)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.3>

АДАПТИВНІСТЬ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: ІНТЕГРАЦІЯ БЕЗПЕКОВИХ, ДЕМОГРАФІЧНИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПАРАДИГМ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Дунаєв Ігор Володимирович,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економічної політики та менеджменту
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: 0000-0002-0790-0496

Кушнір Володимир Миколайович,

аспірант
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: 0009-0001-2534-4294

У статті досліджено концептуальні засади та практичні механізми трансформації системи управління спортивною інфраструктурою в умовах сучасних викликів, з особливим фокусом на регіональний рівень. Мета статті – критично узагальнити наявні концептуальні й методологічні засади адаптивного управління спортивною інфраструктурою на регіональному рівні та розробити прикладні рекомендації щодо імплементації принципів адаптивності, багатofункціональності та інклюзивності в регіональні стратегії та програми розвитку спортивною інфраструктури. На основі аналізу глобальних трендів і національних практик виявлено три ключові виміри трансформації: безпековий (перехід до концепції об'єктів подвійного призначення), демографічний (адаптація до потреб «срібного покоління») та управлінський (рух від галузевої до екосистемної моделі врядування). Діагностовано основні дисфункції традиційної системи управління: брак інтеграції безпекового компонента, неврахування демографічних змін, відомча замкнутість і домінування директивно-адміністративних методів. У першій частині викладу основного матеріалу зроблено важливий висновок про те, що традиційні галузеві моделі поступаються місцем міжсекторальним форматам, що інтегрують різні суспільні практики довкола спортивних об'єктів. Відповідно до цього далі пропонуються управлінські інновації для перетворення спортивною інфраструктури на багатofункціональні вузли мережі суспільних просторів громад. Запропоновано комплекс рекомендацій щодо імплементації принципів адаптивності та інклюзивності в регіональні програми розвитку спортивною інфраструктури, зокрема: запровадження міжсекторального підходу до стратегічного планування, створення грантових програм підтримки інноваційних рішень, розвиток компетенцій лідерства змін серед галузевих управлінців, запровадження нової генерації показників ефективності. Обґрунтовано, що перехід від традиційної відомчо-галузевої до більш гнучкої екосистемної моделі управління дасть змогу перетворити спортивну інфраструктуру з бюджетного тягаря на драйвер сталого розвитку територій.

Ключові слова: спортивна інфраструктура, публічне управління, адаптивність, регіональний спорт, державно-приватне партнерство, міжсекторальна взаємодія, регіональний розвиток, механізми.

Dunayev Igor, Kushnir Volodymyr. ADAPTABILITY OF SPORTS INFRASTRUCTURE TO MODERN CHALLENGES: INTEGRATION OF SECURITY, DEMOGRAPHIC, AND GOVERNANCE PARADIGMS FOR REGIONAL-LEVEL IMPLEMENTATION

This paper examines the conceptual foundations and practical mechanisms for transforming sports infrastructure management systems in the context of contemporary challenges, with a particular focus on the regional level. The study aims to critically synthesize existing conceptual and methodological principles of adaptive sports infrastructure management at the regional level and develop practical recommendations for implementing principles of adaptability, multifunctionality, and inclusiveness in regional strategies and programs for sports infrastructure development. The research's relevance is driven by unprecedented destruction of sports facilities due to Russian

aggression, which presents a unique window of opportunity for fundamental modernization of the sector. Based on the analysis of global trends and national practices, three key transformation dimensions are identified: security (transition to dual-purpose facilities), demographic (adaptation to the needs of the "silver generation"), and managerial (shift from sectoral to ecosystem governance model). In the first part of the main material, an important conclusion is made that traditional sectoral models are giving way to intersectoral formats that integrate various societal practices around sports facilities. Accordingly, management innovations are further proposed to transform sports infrastructure into multifunctional nodes of the network of public spaces in communities. The study diagnoses major dysfunctions in the traditional management system: lack of security component integration, disregard for demographic changes, departmental isolation, and dominance of directive-administrative methods. A comprehensive set of recommendations is proposed for implementing adaptability and inclusiveness principles in regional sports infrastructure development programs, including: introduction of cross-sectoral approach to strategic planning, establishment of grant programs supporting innovative solutions, development of change leadership competencies among sector managers, and implementation of new-generation performance indicators. The research substantiates that transitioning from the traditional departmental-sectoral to a more flexible ecosystem management model will transform sports infrastructure from a budgetary burden into a driver of sustainable territorial development.

Key words: sports infrastructure, public administration, adaptability, regional sports, public-private partnership, cross-sectoral interaction, regional development, mechanisms.

Вступ. Глибинні зрушення, які переживає сучасний світ 2024 року, кидають виклики усім сферам людського буття – і спортивна інфраструктура не є винятком. Попри свою прикладну і «приземлену» сутність фізичних будівель і конструкцій, нам здається, що це більше ніж просто питання комфорту чи функціональності споруд – це питання про те, яким буде «обличчя» наших міст і регіонів у післявоєнну добу. Чи зуміємо ми переформатувати спортивну інфраструктуру відповідно до імперативу сьогодення? Чи вдасться нам перетворити її з архаїчного тягаря на драйвер сталого розвитку територій? Відповіді на ці питання значною мірою визначатимуть не лише якість життя мільйонів людей, а й архітектуру безпеки та, мабуть, стійкість демократичних інститутів, тому що з цим прямо пов'язані і нові цифрові технології, і новітні матеріали, і новий спосіб розподілу зобов'язань у суспільстві.

Ці проблеми болісно актуальні для всього світу, але для України вони мають особливе значення. Чому? Тому що Україна сьогодні *de facto* є епіцентром глобальних геополітичних і, мабуть, світоглядних «зеувів», головним полем битви між силами прогресу та неототалітарного реваншизму. Через міцний спротив української нації варварській агресії путінської Росії на наших землях зараз вирішується доля не лише нашої державності, а й усієї демократичної цивілізації. На кінець 2023 року загальні втрати спортивної інфраструктури внаслідок російських обстрілів і окупації перевищили \$2,5 млрд, зруйновано чи пошкоджено понад 420 спортивних об'єктів. Водночас близько 2,7 млн українців були змушені покинути свої домівки й стали внутрішньо переміщеними особами, і саме мережа фізкультурно-спортивних споруд стала для багатьох із них прихистком та єдиним джерелом базових послуг. Ці обставини оголили хронічні проблеми вітчизняної спортивної інфраструктури: її функціональну негнучкість, залежність від вузькогалузевого планування, низьку енергоефективність, вразливість до загроз. І водночас вони відкрили унікальне вікно

можливостей для її докорінної модернізації на засадах сталості, інклюзивності, багатофункціональності.

Очевидно, що ця комплексна трансформація – це складний, тривалий і ресурсомісткий процес. Він потребує не лише політичної волі та фінансових надходжень, а й передусім глибокого наукового осмислення та розробки інноваційних організаційно-правових механізмів публічного управління. На жаль, доводиться констатувати, що вітчизняний науковий дискурс у царині спортивно-інфраструктурної адаптивності все ще перебуває у майже зародковому стані. Попри появу останніми роками окремих цікавих розвідок (зокрема, під авторством В. Жука, Н. Боляха, О. Затилкіної), ця проблематика не отримала належного висвітлення в літературі з держуправління, архітектури, економіки чи соціології. Україна і досі не має Національної стратегії розвитку фізкультурно-спортивної інфраструктури, яка б давала чітке бачення її трансформації з урахуванням довгострокових безпекових і демографічних трендів. Чинна нормативно-правова база (на кшталт сумнозвісних ДБН В.2.2-13-2003) безнадійно застаріла і геть не враховує ані специфіку децентралізації, ані потреби інклюзії, ані вимоги сталого розвитку. Але найгірше – бракує практичних науково обґрунтованих моделей модернізації спортивної інфраструктури на регіональному та місцевому рівні, які б системно інтегрували безпекові, демографічні та управлінські виміри. А без таких моделей годі й думати про ефективне використання колосальних ресурсів, які Україна невдовзі отримає в рамках післявоєнного відновлення. Щоб не розпоршити ці кошти, щоб не «закопати» їх у бетон застарілих підходів, українській науці та практиці державного управління вкрай потрібне цілісне теоретико-методологічне підґрунтя для проектування мережі фізкультурно-спортивних споруд нового покоління.

Лише на цій основі можна розблокувати потужний потенціал спортивної інфраструктури для розвитку людського капіталу, соціальної єдності, економічного

зростання та зміцнення національної безпеки України. Але, що найголовніше, саме таке наукове підґрунтя дасть змогу українському прикладу трансформації інфраструктури перетворитися на справжню історію успіху, якої ще немає.

Матеріали та методи. Критичний аналіз наукових джерел за останні роки свідчить про зростання дослідницького інтересу до проблематики адаптивності спортивної інфраструктури, однак відповідний дискурс усе ще перебуває на етапі становлення. У глобальному вимірі найбільший внесок у розвиток цього напрямку зробили провідні міжнародні інституції, зокрема ОЕСР, UNCTAD, Єврокомісія, Світовий банк, британський RUSI та ін. Їхні аналітичні матеріали (на кшталт звітів і policy papers від ОЕСР [24; 27; 31] і ЕС [33; 35]) деталізують методологічні основи для інтеграції відповідних, вибраних у назві цієї статті, найбільш сучасних чинників у процеси регіонального та міського планування й інфраструктури та модернізації спортивних об'єктів. У науковому середовищі дотичні питання досліджували такі зарубіжні вчені, як E. Wadsworth [30], T. Kellison, S. Hong, M. Rofe, K. Hoekman, однак їхні роботи зосереджені переважно на окремих аспектах проблеми (сталість, інклюзія, довіра на інституційному рівні тощо).

Попри доволі значні доробки в розвиткові науки менеджменту і публічного управління в галузі спорту і спортивної інфраструктури слід визнати, що погляд на цю сферу саме крізь призму адаптивності та інтеграції одночасно безпекових, демографічних і публічно-управлінських чинників знаходить значний «простір» для досліджень і різних авторських інтерпретацій. Хоча українська наукова думка (М. Дутчак, О. Шинкарук, І. Хожило, І. Нагорна, В. Сиченко та ін.) останніми роками робить кроки в цьому напрямі, утім, більшість вітчизняних публікацій мають радше теоретичний характер або зосереджені на вузькогалузевих питаннях (як-от нормування чи проектування споруд, узгодження з обласними галузевими програмами), не піднімаючись до рівня формування цілісної методології адаптивного управління спортивною інфраструктурою. Отже, попри перспективні зрушення останніх років, і в глобальному, і в українському науковому дискурсі зберігається суттєвий дефіцит досліджень, які би пропонували міждисциплінарний підхід до позначеної проблеми через поєднання безпекового, демографічного та публічно-управлінського вимірів, особливо на регіональному рівні.

Мета статті – критично узагальнити наявні концептуальні й методологічні засади адаптивного управління спортивною інфраструктурою на регіональному рівні та розробити прикладні рекомендації щодо імплементації принципів адаптивності, багатофункціональності та інклюзивності в регіональні стратегії та програми розвитку спортивної інфраструктури.

Для реалізації цієї мети було застосовано комплекс взаємодоповнювальних методів, що забезпечило

системний і міждисциплінарний характер наукового пошуку. Методологічною основою роботи стала інтеграція концептуальних підходів теорії публічного врядування, управління проектами, соціології спорту, урбаністики та регіоналістики щодо трактування спортивної інфраструктури як стратегічного ресурсу стало розвитку територій.

Для аналізу глобальних трендів і провідних практик модернізації фізкультурно-спортивних об'єктів використано методи кабінетного дослідження, бенчмаркінгу та кейс-стаді, що дало змогу виявити інноваційні управлінські рішення й оцінити можливості їх адаптації до українських реалій. Водночас для діагностики дисфункцій вітчизняної системи управління спортивною інфраструктурою застосовано методи контент-аналізу стратегічних і програмних документів, відкриті в літературі та пресі результати опитувань стейкхолдерів. Це дало змогу оцінити поточний стан галузевого менеджменту й ідентифікувати критичні розриви між наявною та бажаною моделями врядування.

На етапі розробки прикладних рекомендацій щодо імплементації принципів інклюзивності, багатофункціональності й адаптивності в регіональні стратегії розвитку спортивної інфраструктури використано інструменти концептуального моделювання, матричного проектування та дорожнього картування. Для візуалізації та систематизації управлінських інновацій застосовано табличні та схематичні способи представлення даних.

Результати. Інфраструктура, зокрема спортивна, завжди була своєрідним «дзеркалом», що відображає найглибші суспільні процеси та зсуви в геополітиці, світовій економіці, високих технологіях. Але навряд чи колись раніше це «дзеркало» було настільки неприкрашеним, як останніми роками, які позначені безпрецедентними викликами для всього людства: від жорстокої та цинічної агресії Росії проти України до відкриттів завдяки стрімкому розвитку штучного інтелекту та кліматичних катаклізмів [38, с. 10–11]. Усі ці події позначалися і на уразливій ланці спортивної екосистеми – інфраструктурі, виявивши її давно назрілі проблеми й одночасно відкривши вікно можливостей для трансформації. Щоб досягнути справжній масштаб і вектор цих змін, варто поглянути на них крізь потрібну «призму» безпекового, демографічного й управлінського вимірів: на їх перетині народжуються найбільш резонансні тренди, які визначатимуть обличчя спортивної інфраструктури на роки вперед, особливо в регіонах Центральної та Східної Європи.

1. *Безпековий вимір: від гібридних загроз до багатофункціональності.* По-перше, безпрецедентна ескалація безпекових ризиків, спричинена повномасштабним вторгненням РФ в Україну й невідомими наслідками цього для Європи і світу, стала справжнім тектонічним зсувом для всієї спортивної інфраструктури Європи [38]. І йдеться не лише про фізичні руйнування сотень українських спортивних об'єктів унаслідок обстрілів і прямого

захоплення окупантами (хоча це критична статистика – майже 400 повністю знищених чи серйозно пошкоджених споруд станом на кінець 2023 р.). Не менш важливим є усвідомлення вразливості традиційної моделі спортивної інфраструктури перед обличчям гібридних загроз XXI століття: що і як буде далі – ніхто не знає.

Ще до війни низка дослідників [18; 23; 34] почали порушувати питання про необхідність інтеграції безпекового компонента в проектування спортивних об'єктів. Однак саме українська трагедія стала демонстрацією того, наскільки важливо, щоб кожна спортивна споруда мала здатність швидко трансформуватися для виконання невластивих їй функцій: від укриття цивільних під час обстрілів до шпиталів, центрів розподілу гуманітарної допомоги, волонтерських хабів. Як влучно зазначено у [15], «якщо раніше від стадіону вимагалось бути полем для гри та адреналінового драйву, то зараз він має бути готовим перетворитися на фортецю та ковчег порятунку водночас». І цей заклик почули не лише в Україні: по Центральній Європі і Східній Європі (звичайно, ініційований на національному рівні) розпочався поступовий перегляд стандартів проектування спортивних споруд.

До прикладу, уряд Румунії 2023 року оголосив про невідкладний аудит усіх своїх спортивних об'єктів на предмет їхньої адаптивності до можливих кризових сценаріїв. Звіт засвідчив, що із 270 споруд національного рівня лише 32 (!) відповідають сучасним вимогам багатofункціональності та безпекової гнучкості. Як наслідок, було прийнято Надзвичайну постанову № 223, що передбачає обов'язкове включення захисних та адаптивних елементів у всі нові проекти спортивної інфраструктури, які претендують на державне фінансування. Схожі ініціативи запустили Польща (програма «Безпечний спортивний простір»), Чехія (грантова схема «Спорт+»), Угорщина (новий ДБН «Захист та адаптивність»). Навіть на рівні Євросоюзу нещодавно пройшов перше читання оновлений регламент «Інфраструктура для активних громадян», де окремим розділом прописані вимоги до кризової трансформації спортивних об'єктів.

Україна в цьому тренді є одночасно і найбільш постраждалою, і доволі прогресивною державою. З одного боку, жодна країна Європи не зазнала таких масштабних втрат спортивної інфраструктури: сукупні збитки вже перевищили 3 млрд євро станом на кінець 2023 року. З іншого – у лютому 2024 року Кабмін затвердив постанову № 176 про електронний реєстр спортивних споруд (<https://sportsporudy.mms.gov.ua/>) для «ведення обліку, інвентаризації та паспортизації спортивних споруд в електронній формі для визначення їх стану, рівня доступності, зокрема шляхом ухвалення цифрових інформаційних рішень та створення цифрової суб'єктності спортивної споруди», а «люди змогли легко знайти інформацію про спортивні об'єкти». Це стосується не лише новобудов, але й модернізації вже наявних об'єктів. Але наразі в Україні немає жодних

офіційно (хоча є чимало порад і термінових рекомендацій від голів ОВА і міністрів) регламентуючих документів, які б визначали чіткі критерії безпекового й адаптивного дизайну на кшталт обов'язкової наявності енергонезалежних джерел живлення, модульної архітектури внутрішніх просторів, інфраструктури для маломобільних груп, інтегрованих систем управління ризиками тощо.

2. *Демографічний вимір: від срібної хвилі до міжпоколінної інклюзії.* Безпекові виклики – це лише одна грань трансформації спортивної інфраструктури. Не менш важливим драйвером змін стають і глибинні демографічні зрушення, що охопили Європу, і особливо її центрально-східну частину. Ідеться передусім про невпинне старіння населення та збільшення частки людей поважного віку, яких дедалі частіше називають «срібним поколінням» або «мудрим роками». За даними Євростату, вже станом на 2023 рік близько 22 % населення ЄС становили особи старші за 65 років. В Україні, попри війну, ця цифра ще вища – понад 25 % [3]. І тренд лише посилюватиметься: за прогнозами ООН, до 2050 року кожен третій європеєць буде старшим за 65 [40]. Цей демографічний зсув кидає виклик усій спортивній екосистемі та інфраструктурі зокрема, адже традиційно спорткомплекси проектували, зважаючи на відносно молоде та здорове населення [1]. Натомість тепер типовий відвідувач фізкультурно-спортивного об'єкта – це вже не лише, умовно кажучи, хлопчик 7–14 років, що займається переважно фізкультурою на аматорському рівні, а й літня пані, якій потрібен пандус, зручні роздягальні, можливість відпочити між вправами.

Усвідомлення цього виклику спонукало низку країн регіону переглянути свої підходи до розвитку спортивної інфраструктури з акцентом на інклюзію міжпоколіннями та «срібну економіку» [8]. Одним із піонерів тут стала Польща, яка ще 2019 року запустила державну програму «Спорт для кожного віку». Вона передбачає обов'язкове включення елементів доступності та комфорту для літніх людей у всі нові проекти спортивних об'єктів, що фінансуються з бюджету. Як результат, за останні 4–5 років частка спортивних споруд, адаптованих до потреб срібного покоління, зросла в Польщі з 12 до 38 %. Це передбачає такі рішення, як неслизькі покриття, більше природного освітлення, зони відпочинку, басейни з регульованою глибиною, сенсорні доріжки тощо. За підрахунками Мінспорту Польщі, кожен злотий, інвестований в адаптацію інфраструктури, приносить 3,5 злотового соціально-економічного ефекту через активізацію літніх громадян.

Україна також поступово підхоплює цей тренд, хоч і з певним відставанням через об'єктивні обставини війни. Першою ластівкою стала ініціатива Асоціації міст України «Активне довголіття», запущена в серпні 2022 року. Вона передбачає грантову підтримку проектів модернізації муніципальної спортивної інфраструктури з фокусом на потреби літніх людей. Станом на

квітень 2023 року в рамках ініціативи реалізовано вже 28 проєктів у 19 містах: від облаштування терапевтичних садів при фізкультурних диспансерах до закупівлі спеціалізованого обладнання для водної реабілітації.

Не менш цікавою є і програма «Файно жити!», що стартувала на Прикарпатті у вересні 2022 року за підтримки ЄС. Її унікальність у тому, що створення безбар'єрних спортмайданчиків для літніх людей відбувається із залученням самих «срібних» активістів на всіх етапах – від проєктування до будівництва. Такий партисипативний підхід не лише забезпечує максимальне врахування потреб цільової аудиторії, а й сприяє соціальній інтеграції поколінь довкола спільної справи. Утім, попри ці багатообіцяючі ініціативи, частка адаптованих до демографічних викликів спортивних об'єктів в Україні все ще не перевищує 10 %. Це вказує на необхідність більш системних та ініціативних кроків на національному рівні, зокрема в частині оновлення ДБН та галузевих стандартів. Адже кожен рік зволікання – це сотні тисяч літніх українців, для яких спорт лишається недоступним через бар'єрну інфраструктуру.

3. *Управлінський вимір: перехід від ієрархії до мереж.* Нарешті, третім виміром трансформації спортивної інфраструктури, який набуває особливої ваги в умовах війни та повоєнного відновлення, є управлінський. Ідеться про глибинні зміни в самій філософії та механізмах менеджменту фізкультурно-спортивних об'єктів, які поступово відходять від традиційних ієрархічно-галузевих моделей на користь більш гнучких і колаборативних мережеских форматів [4, с. 18–20; 8]. Як відзначають у [16], ще на початку 2010-х у Європі панувала класична модель управління спортивною інфраструктурою. Вона базувалася на чіткому розподілі повноважень між органами влади різного рівня (державний → регіональний → муніципальний) та профільними відомствами (міністерство спорту, комітет інфраструктури тощо). Кожен спортивний об'єкт мав єдиного «господаря» з фіксованим бюджетом, штатним розписом і планом експлуатації. Така модель непогано працювала в умовах відносної стабільності та передбачуваності. Однак у турбулентному середовищі 2020-х вона почала давати збої через свою негнучкість і нездатність швидко адаптуватися до викликів. Пандемія COVID-19, кліматичні катаклізми, міграційна криза: усі ці «чорні лебеді» оголили вразливість традиційних управлінських схем і підштовхнули до пошуку альтернатив.

В авангарді цих пошуків опинилися Нідерланди – країна з давніми традиціями децентралізованого врядування. Саме тут ще 2017 року стартував пілотний проєкт «Спортивні хаби», що передбачав передачу управління муніципальними спорткомплексами громадським організаціям і бізнес-консорціумам на умовах державно-приватного партнерства. За останні 10–12 років у такий спосіб було реформовано понад 100 малих об'єктів, що дало змогу не лише залучити

додаткові інвестиції (понад 200 млн євро), а й суттєво розширити спектр послуг і підвищити завантаженість споруд у середньому на 35 %, враховуючи, звичайно, і наплив мігрантів останніми роками. Услід за голландцями схожі експерименти почали Данія («Відкриті арени»), Франція («Спорт для комун»), Німеччина («Квартальний спортклуб»). В усіх цих практиках червоною є ідея переходу від моноцентричної вертикальної моделі до поліцентричних горизонтальних мереж при активній участі стейкхолдерів. Тобто фактично йдеться про управлінську парадигму, що більше відповідає викликам liquid modernity, як влучно охарактеризував цю епоху Зигмунт Бауман [19].

Війна в Україні стала своєрідним полігоном для випробування цієї парадигми в екстремальних умовах. З одного боку, масштабні руйнування спортивної інфраструктури та брак бюджетних коштів оголили нежиттєздатність традиційних управлінських підходів. З іншого – необхідність швидко реагувати на гуманітарні виклики й адаптувати спортивні об'єкти під мінливі потреби стимулювала творчий пошук інноваційних рішень на стику секторів. Одним із піонерів цього пошуку стала Львівська область. Ще у квітні 2022 року тут запустили малу локальну ініціативу «Спорт, що рятує». Її суть полягала (за задумом по максимуму) у створенні регіональної мережі багатофункціональних спортивних просторів на базі існуючих об'єктів (школи, ЗВО, комунальні установи), але із залученням ресурсів бізнесу, волонтерів та міжнародних донорів. Управління кожним таким простором здійснює міжсекторальний проєктний офіс, куди входять представники влади, профільних федерацій, освітніх закладів, діаспори, благодійних фондів. Спільно вони визначають пріоритети розвитку об'єкта, формують програму заходів, залучають інвестиції та координують роботу. За рік у такий спосіб вдалося реанімувати та переформатувати 17 занедбаних спортивних локацій області. Вони стали не просто місцем для тренувань, а й справжніми хабами єднання громади: тут проводять благодійні ярмарки, патріотичні лекторії, курси домедичної допомоги тощо [10].

Отже, підсумовуючи цей панорамний огляд трансформаційних процесів у царині спортивної інфраструктури Центральної і Східної Європи, можна з деякою мірою упевненості сказати: зараз ми є свідками поступової зміни поглядів на колись звичайні речі. І хоча больовим тригером цих зрушень стала російська агресія проти України, вони мають значно глибші структурні передумови. Передусім це посилювальні «неспроможності» традиційної моделі спортивної інфраструктури як вузькоспеціалізованих і соціально ізольованих об'єктів, сфокусованих суто на фізичній активності. В епоху невизначеності, швидких демографічних змін та асиметричних загроз такий підхід виявився нежиттєздатним, а натомість на порядку денному стоять більш гнучкі, адаптивні та багатофункціональні простори, що інтегрують спорт із безпекою, здоров'ям,

освітою, культурою, діалогом між поколіннями. Простори, що стають точками зростання людського й соціального капіталу громад, а не бюджетним тягарем. Від безбар'єрних «кризових» стадіонів до партисипативних моделей управління – ці інновації мають усі шанси не просто покращити якість життя українців, а запропонувати новий стандарт для всього європейського простору [11].

Проте між цим світлим баченням майбутнього та сірою реальністю сьогодення пролягає майже «прірва», яку ми спробуємо описати через деякі дисфункції у традиційних системах інтеграції безпекового, демографічного та публічно-управлінського вимірів у процесі модернізації мережі фізкультурно-спортивних об'єктів умовного українського регіону. Якщо вище, у попередній частині цієї статті, ми окреслили контури бажаної моделі адаптивного та міжсекторального управління спортивною інфраструктурою, то тепер зануримося в діагностику status quo.

По-перше, впадає в око недостатня інтеграція безпекового виміру в процеси планування, проектування й експлуатації спортивної інфраструктури на місцевому рівні. Попри гіркі уроки війни багато громад досі сприймають свої стадіони та спорткомплекси суто як місця для тренувань і змагань, ігноруючи їх потенціал як об'єктів подвійного призначення. Красномовним свідченням цього є той факт, що станом на початок 2023 року лише 18 % спортивних споруд комунальної власності в Україні мали укриття або інші захисні елементи [6]. Це створює колосальні ризики в умовах, коли жоден регіон не може почуватися забезпеченим від ракетних атак чи диверсій.

Як показово засвідчив кейс м. Ізюма, де головний міський стадіон і залізнична лікарня під час окупації 2022 року використовувалися росіянами як бази для катувань, відсутність безпекових протоколів і резервних сценаріїв експлуатації робить спортивні об'єкти вразливою мішенню [7]. З іншого боку, досвід м. Дніпра, де ще 2014 року розпочали масштабну програму облаштування захисних споруд подвійного призначення на об'єктах спортивної та соціальної інфраструктури, демонструє позитивний взірці інтеграції безпекового мислення в управління галуззю. Завдяки цьому місто без втрат пережило ракетні удари 2022 року, а його стадіони та палаци спорту стали прихистком для десятків тисяч цивільних [13].

Утім, проблема навіть не так у браку відповідної інфраструктури (бо її можна швидко добудувати), як у відсутності самої культури безпекового планування та кризового менеджменту в спортивній галузі. Через історично зумовлену відомчу замкнутість та ієрархічність системи більшість керівників профільних департаментів і комунальних установ на місцях досі мислять парадигмою «мирного часу». Вони не проходять належних тренінгів із кризового управління, не залучені до розробки регіональних планів цивільного захисту, не координують свої дії з рятувальними служ-

бами, військовими адміністраціями й іншими «безпековими» структурами. Як наслідок – спортивні об'єкти часто опиняються на периферії безпекових стратегій громад, а в разі загострення ситуації їх менеджмент діє хаотично і безсистемно.

Не менш гострою є проблема неврахування демографічних трендів у розвитку місцевої спортивної інфраструктури. Попри очевидні зрушення в бік старіння населення, у багатьох регіонах досі панує стереотип проектування й управління фізкультурно-спортивними об'єктами суто під потреби дітей та молоді: літні люди сприймаються як маргінальна категорія відвідувачів, чий запити не вартують окремої уваги. Абсолютна більшість стадіонів, басейнів, тренажерних залів і майданчиків просто не пристосовані для літніх відвідувачів ані з поглядку безбар'єрності, ані з погляду наявності відповідних програм і послуг. Навіть там, де номінально декларується врахування потреб «срібного» покоління, практична реалізація часто кульгає через недостатнє розуміння специфіки цієї вікової категорії. Характерним прикладом є ситуація в одному з обласних центрів Західної України, де за бюджетні кошти облаштували експериментальний «спортмайданчик для літніх людей». Однак через відсутність належних консультацій із цільовою аудиторією та герантологами його наповнили переважно спортивними снарядами для воркауту, які є абсолютно непридатні для немолодих користувачів. Як наслідок, доволі коштовна локація здебільшого пустує, а літні люди змушені шукати альтернативні місця для фізичної активності.

Причини таких прорахунків, мабуть, криються в традиційній галузевій «зашореності» місцевих управлінців, котрі планують розвиток спортивної інфраструктури без урахування демографічних прогнозів і реальних потреб різних вікових груп. У кращому разі за ухвалення інвестиційних рішень вони оперують узагальненими цифрами чисельності та густоти населення, але не заглиблюються в аналіз його структури та динаміки. Через це немає системного бачення, як трансформувати мережу спортивних об'єктів у відповідь на «срібну революцію», а отже, замість того щоб стати катализатором активного довголіття, спортивна інфраструктура часто перетворюється на генератор соціальної ізоляції та ейджизму.

Ще одним вузьким місцем є брак публічно-управлінської координації та міжсекторальної взаємодії в процесі модернізації місцевої спортивної інфраструктури. Хоч на перший погляд це може здатися суто технічним питанням, насправді воно має критичне значення для забезпечення цілісного й інклюзивного підходу до розвитку галузі, адже фізкультурно-спортивні об'єкти за своєю природою є точками перетину різних суспільних функцій та інтересів: від оздоровчо-рекреаційної до освітньо-виховної, від соціально-гуртуючої до економічно-стимулюючої. А отже, їх розбудова та менеджмент потребують синхронізації зусиль широкого кола стейкхолдерів – місцевої влади,

профільних відомств, громадськості, бізнесу, експертного середовища.

Однак на практиці в багатьох регіонах досі переважає відомчо-галузевий підхід, коли спортивна інфраструктура розглядається як вотчина профільного департаменту чи управління, що намагається самотужки вирішувати всі питання: від розробки технічних завдань на проектування до контролю за експлуатацією об'єктів. За такої моделі навіть на рівні районних чи міських адміністрацій спостерігаються слабка координація та взаємне інформування між «спортивниками» та їхніми колегами з департаментів охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, ЖКГ тощо [11], не кажучи вже про системне залучення позаурядових партнерів.

Як наслідок, інфраструктурні проекти часто реалізуються у відриві від реальних потреб громади, без урахування думок і пріоритетів населення. Характерною ілюстрацією цього є кейс одного з районів Києва, де без жодних публічних консультацій спорудили коштовний біатлонний комплекс. І це при тому, що в мікрорайоні катастрофічно бракувало елементарних спортмайданчиків і рекреаційних зон для пересічних мешканців. Отже, через закритість процесу ухвалення рішень та ігнорування запитів громади цей об'єкт не лише не знайшов свого призначення, а й спровокував соціальну напругу довкола нецільового використання бюджетних ресурсів [2; 11].

Схожі історії, на жаль, непоодинокі в українських реаліях і свідчать про глибоко вкорінену традицію бюрократичного централізму та секторальної роз'єднаності в управлінні спортивною інфраструктурою. За цією традицією, влада самостійно визначає пріоритети розвитку галузі, базуючись на вузьковідомчих міркуваннях та інтересах, а не на більш широкому й комплексному баченні місцевих потреб. Тож і ресурси спрямовуються переважно на «іміджеві» проекти без належної оцінки їх доцільності й узгодженості з іншими аспектами життєдіяльності громади. Водночас відбувається недофінансування базової мережі об'єктів масового спорту, яка б мала працювати на пріоритети здоров'я, соціалізації та згуртованості.

Окрім суто управлінських, такий стан речей породжує і глибші структурні викривлення в територіальному розподілі та функціональному профілі інфраструктури. З одного боку, відомчий протекціонізм призводив (до війни) до появи / відновлення / ремонту коштовних багатофункціональних комплексів в обласних центрах за хронічного занепаду районних і сільських споруд. Наприклад, половина всіх басейнів України зосереджена лише в містах-мільйонниках, тоді як 70 % громад із населенням до 20 тисяч не мали (до війни) жодного критого плавального об'єкта [14]. З іншого боку, більшість наявних об'єктів спроектовані радше як вузькоспеціалізовані споруди для тренувань і змагань, а не як багатофункціональні простори для широкого спектра соціальних практик. Це добре видно зі структури категорій української Єдиної спортивної

класифікації (<https://mms.gov.ua/sport/yedina-sportivna-klasifikaciya>), де понад 80 % найменувань належать до класу «Спеціалізовані споруди для фізичної культури та спорту» і лише 5–6 % представляють «Універсальні ігрові майданчики» [9].

Але найголовніше – через інерцію традиційних підходів регіональні й місцеві органи влади фактично самоусуваються від активної позиції лідерства та координації партнерств довкола розвитку спортивної інфраструктури. Замість того щоб ініціювати та модерувати процес стратегічного планування із залученням усіх зацікавлених сторін, чиновники воліють діяти у звичній парадигмі директивного адміністрування й одноосібного контролю. А це не лише звужує ресурсну базу галузі (адже залишаються незадіяними можливості бізнесу, донорів, інституцій громадянського суспільства), а й дестимулює синергію зусиль і компетенцій навколо спільного бачення. Цей дефіцит міжсекторальної оптики особливо різке контрастує з кращими європейськими практиками на кшталт ірландської ініціативи «Спорт для всіх» [20]. Її унікальність полягає в тому, що муніципальна влада виступає ініціатором і модератором широкої коаліції стейкхолдерів: від шкіл та університетів до громадських організацій, екоактивістів та девелоперів. На основі відкритих консультацій і фокус-груп вони спільно визначають, якою має бути мережа спортивних об'єктів громади, щоб відповідати довгостроковим соціальним, оздоровчим та економічним цілям розвитку території. Під це бачення синхронізуються ресурси з різних джерел – муніципального бюджету, державних субвенцій, грантових програм, приватних інвестицій, спонсорських внесків тощо. Отже, замість фрагментованих зусиль громада отримує цілісну й інклюзивну концепцію розвитку, де спортивна інфраструктура виступає інтегруючим елементом міського ландшафту.

Зрештою, всі ці дисфункції – безпекова інфантильність, демографічна короткозорість, міжсекторальна дезінтеграція – зводяться до однієї, мабуть, фундаментальної проблеми. Вона – у неадаптивності традиційної управлінської моделі у сфері спортивної інфраструктури до мінливих реалій часу, що змінюють саму онтологію та аксіологію суспільного буття [19]. Якщо раніше фізкультурно-спортивні об'єкти сприймалися як відносно статична й замкнена підсистема соціального простору, то зараз вони дедалі більше перетворюються на динамічні хаби, де в режимі реального часу схрещуються та взаємодіють різноманітні суспільні практики, цінності та формати взаємин. Це потребує докорінного переосмислення управлінської філософії: від лінійної логіки «будуємо об'єкт під конкретну функцію» – до складно-системного бачення процесу як перманентної адаптації до калейдоскопу потреб та умов. Ігнорування цієї цілісної перспективи, намагання втиснути об'єктивно багатомірне явище в прокрустове ложе однобічних парадигм спричиняє відразу кілька токсичних ефектів. По-перше, відбувається фак-

тична редукція призначення та смислу спортивної інфраструктури, зведення її до утилітарного задоволення вузького кола рекреаційних запитів. Натомість нівелюється її критична роль як катализатора суб'єктності громад [36], як платформи для інтенсифікації сусідських взаємин, генерації соціальної довіри, культивування спільних цінностей і бачення майбутнього. Це вкрай небезпечно в умовах фрагментації суспільства й атомізації мікросвітів, коли саме локальна фізична інфраструктура має ставати «соціальним клеєм», що зшиває територію у більш згуртовану спільноту.

По-друге, така вузькоспеціалізована модель породжує феномен «спортивних гетто»: ізольованих в урбаністичній тканині острівців, відірваних від повсякденних життєвих потоків і траєкторій мешканців [5]. Це девальвує соціально-культурну цінність об'єктів, зменшує їх відвідуваність, створює психологічні бар'єри для залучення різних категорій населення. Як наслідок – виникає парадоксальна ситуація: де-юре громада має солідну спортивну інфраструктуру, але де-факто вона не є органічною частиною її символічного «всесвіту».

І врешті-решт, ця морально застаріла модель стає все більш нездатною досягнути, як ефективно освоїти новий онтологічний статус спортивних об'єктів в інформаційну епоху. Ідеться про статус складних медіаторів взаємодії фізичного та цифрового просторів, хабів генерації та акумулювання «великих даних» щодо здоров'я, безпеки, мобільності громадян [23]. Тож усі ці безцінні масиви інформації, що є ключем до розуміння реальних потреб і поведінкових патернів мешканців, залишаються незасвоєними, недоступними для інтеграції в політику розвитку громад. Натомість урахування цього нового цифрового виміру, інкорпорація аналітичних інструментів і компетенцій роботи з даними в менеджменті спортивної інфраструктури відкривають колосальні перспективи для персоналізації послуг, оптимізації завантаженості об'єктів, предикативного моделювання попиту та проактивного реагування на виклики. Але для цього критично потрібна міжсекторальна співпраця та синергія, що дає змогу комплексно використовувати напрацювання урбаністики, ІТ-сфери, креативних індустрій в процесі управління. І саме в цьому аспекті традиційна галузева модель демонструє повну неспроможність.

Усі ці «больові точки» та дисфункції засвідчують наростаючу кризу традиційної парадигми і її слабку відповідність об'єктивним трендам суспільного розвитку. Ця криза багатогранна, і, вважаємо, її неможливо здолати косметичними змінами та точковими покращеннями, натомість вона потребує концептуального й інструментального перезавантаження управлінського підходу в галузі: від ідеології до технології врядування. В основі такої управлінської «неоплатформи» має полягати ідея адаптивності та синергетичності, здатності динамічно підлаштовуватися під мінливий профіль суспільного контексту й синхронізувати багатоманіття компетенцій довкола спільної візії розвитку.

Це передбачає зміщення фокусу від вузькоспеціалізованого адміністрування інфраструктурних активів до стратегічної модерації колаборативних мереж стейкхолдерів [28].

У разі такого підходу спортивна інфраструктура перестає бути самоцінним об'єктом управління й перетворюється на магістральний інструмент розвитку громади: розвитку більш інклюзивного та стійкого (resilient). А її вдала адаптація до мінливих потреб і нова конфігурація стають лакмусом зрілості та проактивності місцевого істеблішменту, його вміння стратегічно мислити та системно діяти [26]. При цьому особливо важливо, щоб локальні кейси транспонувалися й інтегрувалися в ширший регіональний контекст, тому що однією з ключових вад чинної моделі якраз і є автаркичність розвитку спортивної інфраструктури окремих територій, її неінтегрованість у ландшафтну та логістичну тканину ареалу. Тож магістральним пріоритетом модернізації має стати формування міжмуниципальних мереж і кластерів довкола знакових спортивних об'єктів [37]. Це дасть змогу оптимізувати їх завантаженість, диверсифікувати спектр послуг, розширити радіус охоплення аудиторій, синхронізувати інвестиційні потоки.

Мабуть, майже «взірцевою» рольовою моделлю для місцевої влади в цьому процесі може слугувати концепція «розумного фасилітатора». Його місія – не директивно керувати, а створювати середовище для комфортної та продуктивної взаємодії між академічними, бізнесовими, громадськими, мистецькими середовищами задля інноваційного переосмислення функцій об'єктів [29]. Модерувати дизайн-сесії та форсайти довкола питань «для чого, для кого, з ким і як ми розвиваємо спортивну інфраструктуру». Фасилітувати процес інтеграції безпекових, демографічних, санітарно-гігієнічних стандартів у проектні рішення. Саме такий проактивний, гнучкий, колаборативний підхід здатен перезавантажити традиційну модель і вивести управління спортивною інфраструктурою на якісно новий еволюційний щабель, який перетворює інфраструктурні активи (а) із центрів витрат на центри розвитку, (б) з локальних одиниць обліку – на структурні одиниці територіальної конкурентоспроможності. Ось чому адаптацію і модернізацію регіональних систем менеджменту спортивної інфраструктури слід розглядати не просто як організаційно-технічну, а як глибоко філософську і навіть світоглядну проблему. Від її успішного розв'язання великою мірою залежить здатність України вписатися у глобальний тренд постматеріальних цінностей і мережевих суспільств (табл. 1). Тренд, де спортивні об'єкти дедалі більше перетворюються з периферійних одиниць соціального ландшафту на системоутворювальні вузли згуртування громад довкола спільного бачення майбутнього [12].

Ця таблиця унаочнює ключові больові точки традиційних підходів до управління спортивною інфраструктурою в розрізі трьох визначальних вимірів

Таблиця 1

Матриця дисфункцій традиційних систем управління спортивною інфраструктурою в контексті сучасних викликів і висновки для публічного врядування

Вимір	Ключові дисфункції	Прояви та наслідки	Висновки для системи публічного управління у повсенний час
Безпековий	1. Брак інтеграції безпекового компонента в планування й експлуатацію об'єктів	<ul style="list-style-type: none"> – Вразливість до гібридних загроз, відсутність укриттів і захисних елементів. – Непристосованість до використання в кризових ситуаціях 	<ul style="list-style-type: none"> – Необхідність впровадження обов'язкових безпекових стандартів і протоколів для спортивної інфраструктури. – Розвиток культури кризового менеджменту та координації дій з рятувальними службами. – Перехід до парадигми об'єктів подвійного призначення
Демографічний	2. Невраховання потреб «срібного покоління» в розвитку інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> – Низька частка спортивних споруд, адаптованих для літніх людей. – Брак спеціалізованих послуг і програм для старших вікових груп. – Ризики соціальної ізоляції та ейджизму 	<ul style="list-style-type: none"> – Імператив переходу до моделі «спорт для всіх поколінь». – Необхідність оновлення ДБН та стандартів з урахуванням принципів інклюзії та «міжпоколіннісного» підходу. – Розвиток компетенцій роботи зі «срібною» аудиторією серед менеджменту спортивних закладів
Публічно-управлінський	3. Відомча замкнутість і брак міжсекторальної взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> – Фрагментація політик розвитку інфраструктури, відірваність від потреб громад. – Дефіцит комунікації та координації між стейкхолдерами 	<ul style="list-style-type: none"> – Перехід від галузевої до екосистемної моделі управління спортивною інфраструктурою. – Розвиток культури та інструментів міжсекторальних партнерств довкола пріоритетів модернізації
	4. Домінування директивно-адміністративних методів управління.	<ul style="list-style-type: none"> – Нездатність швидко адаптуватися до мінливих викликів та запитів. – Низький рівень залучення громадськості та бізнесу до модернізації об'єктів 	<ul style="list-style-type: none"> – Зміщення фокусу з директивного адміністрування на стратегічну фасилітацію та модерацію процесів. – Упровадження принципів інклюзивності та партисипативності в розробку інфраструктурних проєктів

Джерело: розробка Дунаєва І. В.

сучасності: безпекового, демографічного та публічно-управлінського. Вона демонструє, що звична відомчо-галузева модель з її ригідністю, закритістю та директивністю більше не відповідає викликам турбулентного сьогодення.

Далі перейдемо до рекомендацій на основі уточнених вище проявів інституційної неадаптивності традиційних управлінських моделей у сфері спортивної інфраструктури. Ці дисфункції красномовно підтверджують: старі «матриці» все менше працюють у повсенній і динамічній реальності XXI століття. Чи означає це, що нам потрібно розчаруватися та скласти руки? Аж ніяк. Натомість ми маємо трансформувати уроки у стратегії змін. І саме цьому будуть присвячені наступні сторінки нашого дослідження – розробці рекомендацій щодо імплементації принципів адаптивності, багатofункціональності та інклюзивності в регіональні програми оновлення спортивних об'єктів.

Масштабні руйнування інфраструктури та зсуви у структурі населення потребують не просто реконструкції, а докорінного переосмислення філософії та механізмів розвитку мережі фізкультурно-спортивних об'єктів. Розвитку, що поставив би в центр не вузько-

відомчі інтереси, а пріоритети згуртованості, резистентності та сталого процвітання територій. Розвитку, що трактував би спортивні споруди не як периферійні одиниці соціального ландшафту, а як структуроутворювальні вузли регіональних екосистем – майданчики перетину та взаємного підсилення різноманітних суспільних практик. Отже, на порядку денному – широка управлінська «платформа» поглядів і практик, яка інтегрувала би безпекові, демографічні та інклюзивні виміри у процес стратегування й операціоналізації інфраструктурних політик. Спробуємо у форматі своєрідного «мануалу змін» запропонувати бачення переходу українських регіонів від традиційної відомчо-галузевої моделі управління спортивною інфраструктурою до більш адаптивної, міжсекторальної та партисипативної.

1. *Міжсекторальний підхід до стратегічного планування розвитку спортивної інфраструктури.* Передумовою оновлення управління спортивною інфраструктурою на регіональному рівні має стати докорінний перегляд самої філософії та механізмів розробки відповідних стратегій і програм. Традиційний вузькогалузевий підхід, коли пріоритети розвитку

мережі фізкультурно-спортивних об'єктів визначаються фактично в режимі «закритого клубу» профільного департаменту ОДА, комісії облради, декількох народних депутатів-мажоритарників і керівництва ОДА за мінімального залучення інших стейкхолдерів, в умовах сьогодення є не тільки застарілим, а й потенційно деструктивним. Він генерує «токсичні» ефекти стратегічної фрагментації та функціональної «капсуляції» інфраструктури, коли спортивні споруди проектується й експлуатуються у відриві від реальних потреб територіальної екосистеми та демографії. Натомість на порядок денний виходить імператив переходу до повноцінного міжсекторального підходу у стратегуванні інфраструктурного розвитку. Підходу, що трактує планування інфраструктури не як разовий бюрократичний акт, а як перманентний процес узгодження інтересів, генерування сенсів і розподілу відповідальності між усіма зацікавленими сторонами: від адміністрацій до керівників освітніх закладів і шкільних батьківських комітетів, від бізнес-асоціацій до волонтерських рухів.

Методологічною основою для такого спільного стратегування може слугувати інструмент «Канва екосистеми створення цінності» (Value Creation Ecosystem Canvas), запропонований Р. Аднером [17]. Він дає змогу змодельовати мережу ролей і взаємодій ключових стейкхолдерів довкола певного суспільного блага, візуалізувати багатовимірність потоків цінності між ними. Застосування цієї «канви» до процесу планування інфраструктурних проєктів дозволило би чітко побачити, як саме різні актори (влада, бізнес, заклади освіти і культури, медичні та реабілітаційні центри, громадські організації тощо) можуть долучитися до насичення спортивних об'єктів життєво важливими для громади функціями та сенсами. І головне – як стимулювати синергію зусиль і компетенцій цих акторів довкола пріоритетів розвитку. Втілення такого підходу потребує створення на рівні кожного регіону спеціальних міжвідомчих проєктних офісів та експертних рад, які відповідали би за координацію галузевих політик та ініціатив у царині спортивної інфраструктури. До їх складу мають увійти не лише чиновники профільних департаментів, а й представники освітнього, медичного, культурного, екологічного секторів, організацій, що опікуються питаннями інклюзії, лідери територіальних громад і бізнес-спільнот. Ці «платформи» співпраці мають стати майданчиками перманентного діалогу та спільного розв'язання проблем довкола розвитку інфраструктурних об'єктів, генераторами кроссекторальних проєктів і програм. Функціями таких проєктних офісів могли би бути:

- стратегічний аналіз і форсайт безпекових, демографічних, технологічних трендів та їх вплив на профіль потреб громади щодо спортивної інфраструктури;
- модерація процесу розробки холистичного плану модернізації мережі фізкультурно-спортивних об'єктів регіону з урахуванням пріоритетів згуртованості, інклюзії та сталості розвитку;

- ініціювання та менторинг міжсекторальних проєктів, спрямованих на розширення спектра соціальних функцій спортивних споруд (освітніх, реабілітаційних, культурно-мистецьких тощо);

- міжвідомчий моніторинг та оцінка ефективності управління спортивною інфраструктурою в розрізі критеріїв безпеки, адаптивності, завантаженості та ін.;

- акумулювання та поширення кращих регіональних практик міжсекторальної співпраці довкола інфраструктурних проєктів.

Цікавою в цьому контексті є чеська ініціатива «Спорт у школі», що стартувала 2020 року [32]. Її суть полягає у стимулюванні співпраці між муніципальною владою, спорткомітетами та закладами освіти для розширення можливостей використання шкільних фізкультурних залів і стадіонів усіма мешканцями мікрорайону. Проєктний офіс цієї ініціативи, що об'єднує представників профільних міністерств, міст та асоціацій освітян, не лише адмініструє виділення грантів, а й модерує діалог стейкхолдерів довкола функціонального перепрофілювання інфраструктурних об'єктів із суто учнівських потреб на суспільні. У підсумку за неповні три роки близько 35 % шкільних спортивних локацій вдалося інтегрувати в життя громад, а частота їх позаурочного завантаження сягнула позначки 60 % [32]. Звісно, повноцінне запровадження такої моделі в українських регіонах потребуватиме радикальної зміни управлінської культури – відходу від звичної практики келійного ухвалення рішень і міжвідомчої конкуренції. Однак, зважаючи на перспективи перезавантаження владних інституцій у процесі повоєнного відновлення, саме зараз для цього відкривається унікальне вікно можливостей.

2. *Запровадження грантових програм для підтримки інноваційних рішень модернізації інфраструктури.* Перехід до нової екосистемної моделі стратегування інфраструктурного розвитку має підкріплюватися і трансформацією механізмів фінансування відповідних проєктів. Традиційна схема, коли кошти на будівництво чи реконструкцію спортивних об'єктів виділялися суто з профільного галузевого бюджету (і розподілялися переважно під лобістським тиском), теж не надто пасує викликам часу. Вона стимулює реалізацію точкових відомчих ініціатив, відірваних від життєвих контекстів територій, не здатних генерувати довгостроковий соціальний ефект. Натомість доцільним видається запровадження на регіональному рівні спеціальних грантових програм для підтримки інноваційних міжсекторальних проєктів модернізації спортивної інфраструктури. Проєктів, що передбачали би функціональну переорієнтацію фізкультурних об'єктів під пріоритети інклюзивного розвитку, здорового довголіття, соціальної інтеграції вразливих категорій, наприклад ветеранів СОУ.

Концептуальною основою для дизайну таких програм може слугувати модель «інфраструктури як послуги» (IaaS – Infrastructure-as-a-Service), що набу-

ває дедалі більшої популярності у світі [39]. Її суть полягає у зміщенні фокусу фінансування із «твердих», фізичних елементів інфраструктури як таких на забезпечення комплексу життєво важливих сервісів, які ця інфраструктура має надавати громаді. По суті йдеться про рух від утримання об'єктів до надання громадських вартостей, від опіки над спорудами – до турботи про якість життєвого середовища. У рамках таких програм профільний департамент (комітет) з фізичної культури та спорту ОДА має відігравати роль не стільки прямого замовника робіт, скільки модератора конкурсів проєктів та ідей щодо осучаснення інфраструктурних об'єктів. При цьому пріоритет має бути наданий саме міжгалузевим консорціумам, які пропонують рішення ревіталізації спортивних локацій під комплекс суспільно значущих функцій і готові співфінансувати їх у партнерстві з місцевою владою. Це було б, звичайно, ідеальною логікою, але такі консорціуми ще треба знайти / утворити, що майже нереально під час війни, а на старих (як було до війни) засадах вони не утворюються.

Окрім бюджетних асигнувань, джерелами формування грантових фондів можуть бути:

- цільові внески приватних компаній у межах політик корпоративної соціальної відповідальності та створення «інклюзивної цінності» (створення спільного блага для громади через модернізацію інфраструктури);
- благодійні пожертви від меценатів, діаспори, міжнародних донорів, які зацікавлені в підтримці проєктів соціальної згуртованості;
- краудфандингові кампанії зі «спільнокошту» модернізації знакових для громади спортивних об'єктів;
- цільові випуски муніципальних облигацій під конкретні інфраструктурні проєкти, що мають виразний соціальний та інтеграційний ефект.

Безумовно, після років бюджетного «голоду» та руйнувань війни знайти додаткові фінансові ресурси для таких програм буде вкрай непросто. Але тут варто розглядати витрати на крос-секторальну модернізацію спортивних об'єктів не як «видатки», а радше як соціальні інвестиції, що творять довгострокову цінність. Кожна гривня, вкладена в перетворення закинутого стадіону на місце діалогу поколінь, повернеться громаді сторицею у вигляді здоровішого, активнішого та згуртованішого соціуму. Натомість продовження інерційного сценарію «точкової» бюджетної підтримки галузевих проєктів без виразної суспільної місії матиме дедалі більшу ціну розриву між інфраструктурою та потребами територіальних спільнот.

Показовим прикладом переосмислення філософії фінансування модернізації спортивної інфраструктури є досвід Берліну. 1989 року міська влада запровадила програму грантів «Інтеграція через спорт», спрямовану на розвиток компетенцій для активної громадянської позиції, доступ до навичок ринку праці, сприяння соціальному розмаїттю [21]. Її особливість у тому, що участь у конкурсі можуть брати лише міжсекторальні

партнерства міських департаментів (освіти, охорони здоров'я, соціального захисту тощо) з громадськими організаціями. Завдяки цьому вдалося ефективно поєднати галузеві ресурси й експертизу неурядових інституцій довкола спільних цілей – функціональної переорієнтації інфраструктурних активів під завдання подолання соціальної ексклюзії. Тож сьогодні спортивні зали та майданчики у віддалених районах Берліну перетворюються на простори міжкультурного діалогу, центри денного перебування для літніх людей, студії арт-терапії для молоді з особливими потребами. І це стало можливим саме завдяки зміщенню фокусу фінансування з оновлення «фізичної оболонки» споруд на насичення їх соціально значущими сенсами.

3. *Розвиток компетенцій лідерства змін у менеджменті спортивної інфраструктури.* Однак жодні інституційні зрушення й фінансові ін'єкції не забезпечать успішного переходу до нової моделі управління спортивною інфраструктурою без відповідних змін у культурі та компетентності галузевого менеджменту. Сьогодні керівники профільних департаментів, комітетів і комунальних установ здебільшого лишуються носіями традиційної бюрократично-адміністративної ментальності. Для них інфраструктурний об'єкт – це радше одиниця господарського обліку, тоді як його соціальні функції та резонанси із життям громади відходять на другий план. Тож навіть найпрогресивніші управлінські новації ризикують розбитися об мур галузевої інерції. Ось чому важливим компонентом переходу до екосистемної моделі врядування спортивною інфраструктурою має стати масштабна кадрова політика з акцентом на розвиток компетентностей лідерства змін. Її стрижнем може стати запровадження спеціальної навчальної програми для управлінців галузі на кшталт «агентів модернізації», яка б охоплювала такі блоки: 1) стратегування інфраструктурного розвитку в турбулентному середовищі: методи сценарного планування, роботи зі слабкими сигналами, гнучкого реагування на динаміку контексту; 2) організація міжсекторальної взаємодії: оволодіння технологіями фасилітації міжгалузевих та міжвідомчого діалогу, модерації партисипативних процесів ухвалення рішень; 3) цифрова грамотність та аналітика даних: набуття компетенцій використання просторових і поведінкових даних для предиктивного моделювання запитів різних категорій населення щодо спортивної інфраструктури. По суті, йдеться про формування нового образу керівника інфраструктурної установи: не бюрократа-розпорядника, а візонера-модератора екосистем.

Цікавим орієнтиром тут може бути французька ініціатива «Спорт у місті», що з 2018 року реалізує масштабну програму підвищення кваліфікації муніципальних управлінців у сфері фізичної культури. Її унікальність у тому, що поряд із традиційними спортивно-функціональними компетентностями велика увага приділяється блокам урбаністики, соціальної психології, культурному програмуванню. Завдяки цьому

учасники вчать дивитися на спортивні об'єкти кризь більш цілісну «призму»: бачити їх як точки перетину різноманітних міських процесів і практик. За 4 роки існування програми близько 60 % її випускників ініціювали у своїх громадах проєкти ревіталізації закинутих спортмайданчиків у креативно-суспільні хаби [22].

Звісно, після війни в умовах гострого кадрового голоду та значних бюджетних обмежень розгортання такої ініціативи в масштабах більшості регіонів України видається нереальним. Але тут можна піти шляхом створення національної «школи лідерів інфраструктурного розвитку», яка на першому етапі може зосередитися на підготовці групи тренерів і менторів для місцевого рівня. Зі свого боку, ці агенти змін зможуть виступати модераторами навчальних програм і майстерень у своїх громадах (наприклад, на базі відомих ГО та інститутів післядипломної освіти), поширюючи нову культуру більш цілісного врядування через ефект «кола на воді». Тому розбудова таких більш «горизонтальних» дорадчо-комунікаційних механізмів дасть змогу перетворити процес модернізації спортивних об'єктів з келійного дійства галузевих менеджерів та інженерів-проектантів на більш інклюзивний суспільний діалог. Вважаємо, що це був би той діалог, який дасть змогу спільно відповісти на засадниче питання: якою має бути архітектура можливостей у просторі громади?

4. *Запровадження нової генерації показників ефективності управління спортивною інфраструктурою.* Нарешті, перехід до нової філософії інфраструктурного врядування потребуватиме і докорінного перегляду чинної системи оцінки ефективності галузевого менеджменту. Традиційні КРІ (ключові показники ефективності) на кшталт «кількості новозбудованих чи відремонтованих комплексів», «динаміки бюджетного фінансування», «числа офіційно зареєстрованих спортсменів» тощо є застарілими рудиментами парадигми спорту як «речі в собі». Сьогодні все частіше цінність інфраструктурного об'єкта на Заході і на Близькому Сході визначається не фізичними, а соціально-символічними параметрами (якістю відносин, що він уможливує; спектром практик, які генерує; роллю у примноженні територіального капіталу), потрібні й кардинально інші метрики успіху.

Орієнтиром тут можуть слугувати напрацювання нідерландських дослідників Й. Хаммінга та М. Ван Бредероде, які обґрунтували концепцію Індексу якості спортивних просторів (Sport Space Quality Index) [25]. Його головна ідея – оцінювати інфраструктурні об'єкти не за абстрактно-універсальними стандартами, а з огляду на ключові потреби розвитку конкретної громади та планувальні особливості району. Для цього пропонується матриця із 4 блоків:

1) інклюзивність, що вимірює, наскільки об'єкт враховує преференції мешканців різного віку, статі, фізичних можливостей та соціально-економічного статусу;

2) зв'язаність, що фіксує ступінь інтегрованості локації в загальну тканину громадських просторів, мобільні маршрути та комунікаційні потоки мікрорайону;

3) мультифункціональність, що оцінює спроможність «приймати» різні неспортивні активності: від освітніх лекцій до барбекю-вечірок, ярмарків органічної продукції;

4) екологічність, що визначає вплив локації на психологічне самопочуття відвідувачів, її біофілічність, низьковуглецевість та енергоефективність.

Ці критерії мали би зважуватися відповідно до структурно-функціональної специфіки району, наявних соціально-економічних викликів і питань щодо здоров'я, відмінностей міських морфотипів. Як наслідок, місцеві органи влади зможуть отримати більш гнучкий (хоча і складніший у застосуванні) інструмент для моніторингу впливу інфраструктурних об'єктів на підвищення якості життя в конкретних локаціях. Звісно, напрацювання такої багатокритеріальної та чутливої до місця системи КРІ потребуватиме часу, ресурсів і фахової експертизи. Як варіант, Мінмолодьспорту разом із профільними науковими установами й асоціаціями міст могло б ініціювати національний дослідницький проєкт «Метрики трансформації спортивної інфраструктури». Його завдання – на основі комбінації кількісних та якісних даних (офіційної статистики, онлайн-замірів, опитувань, фокус-груп) розробити та протестувати в пілотних містах ключові індикатори оцінки інфраструктурних ефектів з акцентом на інклюзивність, життєстійкість і сталість розвитку громад.

Нарешті, систематизуємо ключові рекомендації в контексті тих дисфункцій традиційної моделі управління інфраструктурою, які вони покликані подолати. Це дасть змогу побачити зв'язок між виявленими вище у статті проблемами та шляхами їх розв'язання (табл. 2).

Як видно, пропонувані кроки покривають ключові «градієнти напруги», що зумовлюють поточну неадекватність традиційної моделі. На противагу інституційній ригідності, галузевій капсуляції та ментальній інерції, вони пропонують гнучке багаторівневе стратегування; крос-секторальну синергію ресурсів і компетенцій; нові організаційні формати координації дій стейкхолдерів; більш ініціативне лідерство змін з боку влади; культуру залученості та партнерства в процесах ухвалення рішень.

Висновки. На основі проведених вище концептуальних узагальнень можна зробити такі висновки.

1. Війна стала не лише жахливим руйнівником, але й парадоксальним чином – катализатором давно назрілих системних змін в управлінні спортивною інфраструктурою. Змін, в основі яких – запит на гнучкість, сталість і синергію зусиль стейкхолдерів. І якщо ми, як європейська спільнота, зуміємо належно зчитати цей запит та інтегрувати найкращі практики в наші стратегії відбудови, то маємо історичний шанс вийти з кризи

Таблиця 2

Застосування принципів адаптивності, багатofункціональності та інклюзивності як відповідь на дисфункції управління спортивною інфраструктурою

Дисфункції традиційної моделі	Рекомендації щодо модернізації	Очікувані ефекти трансформації
1. Брак інтеграції безпекового компонента в планування та експлуатацію об'єктів	<ul style="list-style-type: none"> – запровадження обов'язкових стандартів і протоколів безпеки для спортивної інфраструктури – міжсекторальна координація планів розвитку об'єктів з урахуванням кризових сценаріїв – зміщення фокусу на концепцію споруд подвійного призначення 	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення стійкості інфраструктури до гібридних загроз – розширення функцій об'єктів для реагування на надзвичайні ситуації – синергія ресурсів різних відомств довкола безпекових пріоритетів
2. Неврахування потреб «срібного покоління» в розвитку інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> – перегляд будівельних норм із фокусом на принципи інклюзії та універсального дизайну – розвиток компетенцій роботи зі старшою віковою аудиторією серед менеджменту галузі – упровадження грантових програм для проєктів модернізації, чутливих до преференцій літніх людей 	<ul style="list-style-type: none"> – суттєве зростання частки об'єктів, доступних для старших вікових груп – активізація спортивно-рухової активності «срібного» покоління – утвердження філософії спорту як інструменту міжпоколінної інклюзії
3. Відомча замкнутість та брак міжсекторальної взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> – створення міжгалузевих проєктних офісів для координації інфраструктурних політик – налагодження платформ постійного діалогу зі стейкхолдерами щодо пріоритетів модернізації – дизайн грантових програм з акцентом на крос-секторальність проєктних консорціумів 	<ul style="list-style-type: none"> – гармонізація галузевих зусиль довкола спільних цілей розвитку громад – синергія ресурсів і компетенцій різних сфер у ревіталізації об'єктів – інкорпорація широкого кола суспільних потреб в інфраструктурні рішення
4. Домінування директивно-адміністративних методів управління	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток компетенцій лідерства змін, стратегічного аналізу, фасилітації діалогу серед галузевих управлінців – зміщення фокусу управлінських КРІ з кількісних параметрів об'єктів на соціальні ефекти інклюзії, згуртованості, сталості – масштабування практик партисипативного проєктування просторових рішень за участі містян 	<ul style="list-style-type: none"> – формування культури інтегрального, проактивного врядування інфраструктурою – гнучкість, адаптивність менеджменту до мінливих суспільних запитів – інкорпорація профілю потреб і преференцій громади в планування об'єктів – перманентний зворотний зв'язок щодо якості роботи інфраструктури

Джерело: розробка Дунаєва І. В.

сильнішими й більш згуртованими. Вийти з мережею фізкультурно-спортивних просторів, що будуть маркерами не лише фізичного здоров'я націй, але й демократичної стійкості перед обличчям загроз ХХІ століття.

2. Адаптивність системи публічного управління в цій сфері стає не просто бажаною характеристикою, а й необхідною умовою її виживання й ефективного функціонування цілих держав. Це означає перехід від традиційних ієрархічних та відомчо-галузевих моделей до більш гнучких, мережевих і міжсекторальних форматів, здатних швидко реагувати на мінливі виклики: від гібридних загроз до демографічних зсувів. Водночас така адаптивність передбачає не лише структурно-організаційну перебудову, а й глибинні зміни в самій управлінській філософії та культурі. Ідеться про перехід від директивного адміністрування до фасилітації та координації, від вузької орієнтації на кількісні показники до цілісного бачення спортивної інфраструктури як драйвера сталого розвитку громад. І хоча цей перехід все ще перебуває на початковій стадії, саме він відкриває вікно можливостей для перетворення мережі фізкультурно-спортивних об'єктів із бюджетного тягаря на стратегічний ресурс зміцнення

людського та соціального капіталу націй, особливо в контексті повоєнного відновлення України.

3. Традиційна модель управління спортивною інфраструктурою все менше і менше відповідає вимогам часу. У час поширення більш горизонтальних («мережевих») і особливо віртуальних спільнот, коли сфери життєдіяльності людини тісно переплетені, вузькогалузевий підхід стає все більш неадекватним і непродуктивним. Він породжує замкнені «анклави» інфраструктурного розвитку, відірвані від реальних потреб і цінностей території, не здатні адаптуватися до постійних змін навколишнього контексту. Натомість на порядок денний виходить нова управлінська логіка, яка передбачає: (1) інтеграцію різноманітних суспільних практик і функцій (безпекових, санітарно-гігієнічних, рекреаційних, соціально-гуртуючих) довкола спортивних об'єктів; (2) синхронізацію галузевих політик і залучення стейкхолдерів до процесу модернізації інфраструктури; (3) інкорпорацію цифрових технологій та аналітичних інструментів у менеджмент для кращого розуміння потреб мешканців. За таких умов спортивні об'єкти зможуть перетворитися з відокремлених «собі-світів» (self-verse) на більш органічні компоненти життєвих екосистем громад, стати

точками перетину та взаємного підсилення різноманітних соціальних процесів і практик.

4. Узагальнюючи прописані вище рекомендації у вигляді стратегічного нарративу (це третя частина викладу основного матеріалу в цій статті), мусимо ще раз наголосити: пропоновані управлінські інновації – це не просто косметичні «фіксики» традиційної відомчої моделі, а кроки до радикально іншої онтології спортивної інфраструктури. Онтології, у межах якої фізкультурно-спортивні об'єкти трактуються передусім як багатофункціональні вузли мережі суспільних просторів, що структурують візерунки руху, зустрічей, комунікацій у тканині громад. Як соціально конструйовані

локуси співтворення нових сенсів здоров'я, згуртованості, самореалізації. У цьому сенсі запропоновані сценарії – це радше компаси в мандрівці до невідомої території інтегрального врядування, де генеральним планувальником виступатиме не архітектор, а модератор суспільного діалогу. Території багатократного використання кожного квадратного метра комунальної власності задля суспільного блага. Території, де спорт не «випрошуватиме» ресурси на власні потреби, а інвестуватиме їх у розкриття потенціалу людей і місць. І пройти цей шлях спільного навчання органам влади, менеджерам, громадянам доведеться разом – у партнерських форматах співучасті й експериментування.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Беленюк Ж. В. Сучасний стан сфери фізичного виховання та спорту України в умовах військової агресії Росії. *Публічне урядування*. 2023. № 1 (34). С. 100–104.
2. Громадський бюджет: як київська громада «купила» біатлонний комплекс. *Україна молода*. 2020. 23 груд. URL: https://umoloda.kyiv.ua/file/686/UM_UKR_128.pdf (дата звернення: 07.10.2024).
3. Державна служба статистики України. Розподіл постійного населення України за статтю та віком на 1 січня 2023 року. URL: http://db.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/index.asp (дата звернення: 11.10.2024).
4. Дунаєв І., Костенніков Д., Кушнір В. Цифрові кочівники: глобальні туристи чи нові робочі руки для післявоєнного відновлення України? *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 2 (63). С. 6–24.
5. Жулькевська О., Грищенко М. Суспільний простір міста як об'єкт соціологічного вивчення та емпіричний референт соціальних змін. URL: <https://dissertations.karazin.ua/sociology/resources/b6cc68f81bc639397af72fc77462b0e7.pdf> (дата звернення: 11.10.2024).
6. Звіт про стан виконання Операційного плану роботи Міністерства молоді та спорту України на 2023 рік. URL: <http://surl.li/wlavgv> (дата звернення: 11.10.2024).
7. Ізюм після «руського міра»: масштабні руйнування і вогневі позиції в палаці культури. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3576461-izum-pisla-ruskogo-mira-masstabni-rujnuvanna-i-vognevi-pozicii-v-palaci-kulturi.html> (дата звернення: 11.10.2024).
8. Інноваційні технології фізичного виховання і спорту: навч. посіб. / уклад. О. В. Юденко. Київ: Національний університет оборони України, 2024. 360 с.
9. Класифікатор будівель і споруд НК 018:2023 (Видання офіційне) / Мінрегіон. Київ, 2023. 17 с. (дата звернення: 11.10.2024).
10. Комплексна програма розвитку фізичної культури та спорту Львівщини на 2021–2025 роки. Львів: ЛОДА, 2021. URL: https://sport.loda.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/%D0%9A%D0%9F_2025_-%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82-1.doc (дата звернення: 11.10.2024).
11. Кушнір В. Механізм публічного управління крізь призму проблеми оновлення спортивної інфраструктури: ідентифікація понятійного апарату. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 82–96.
12. Нова українська школа. Концепція нової української школи – простір освітніх можливостей. URL: <https://naurok.com.ua/nova-ukra-nska-shkola-prostir-osvitnih-mozhливостей-dosvid-roboti-410902.html> (дата звернення: 11.10.2024).
13. Самойленко А. З лавками та електрикою: у Дніпрі облаштовують захисні споруди на зупинках. URL: <https://dnepr.express.ua/post/z-lavkami-ta-elektrikoju-u-dnipri-oblashtovuyut-zahisni-sporudi-na-zupinkah> (дата звернення: 11.10.2024).
14. Статистичний збірник «Заклади культури, фізичної культури і спорту України у 2021 році» / Державна служба статистики України. Київ, 2022. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_zkm_bl.htm (дата звернення: 11.10.2024).
15. Управління спортивною інфраструктурою під час дії правового режиму воєнного стану в Україні: матеріали круглого столу, 13 вересня 2023 р. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3904419-upravlinna-sportivnou-infrastrukturou-pid-cas-dii-pravovogo-rezimu-voennogo-stanu-v-ukraini.html> (дата звернення: 11.10.2024).
16. Action for Good Governance in International Sports Organisations / Danish Institute for Sports Studies. 2013. 240 p.
17. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, № 1. P. 39–58.

18. Annesi N., Battaglia M. Sustainability in Sport-Related Studies: A Non-Systematic Review to Increase the Sports Contribution to the 2030 Agenda. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*. 2023. Vol. 98. P. 81–98.
19. Bauman Z. *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press, 2000. 232 p. URL: <https://giuseppesarograssi.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/01/bauman-liquid-modernity.pdf> (дата звернення: 11.10.2024).
20. Department of Transport, Tourism and Sport of Ireland. National Sports Policy 2018–2027. URL: <https://www.gov.ie/en/publication/aaa7d9-national-sports-policy-2018-2027/> (дата звернення: 11.10.2024).
21. Federal Programme “Integration through Sport” / Council of Europe. URL: <https://www.coe.int/en/web/sport-migrant-integration-directory/federal-programme-integration-through-sport> (дата звернення: 11.10.2024).
22. French National Sports Agency. “Sport in the City” programme: Evaluation Report and Recommendations for Improvement. URL: <https://dassault.fr/en/patronage/project/sport-in-the-city> (дата звернення: 11.10.2024).
23. From political sports to sports politics: on political mobilization of sports issues / Seippel Ø., Dalen H.B., Sandvik M.R., Solstad G.M. *International Journal of Sport Policy and Politics*. 2018. Vol. 10. P. 669–686.
24. Guidelines on the Effective Delivery of Infrastructure and Associated Services for the Olympic Games / OECD, IOC. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/7e3f4805-en> (дата звернення: 11.10.2024).
25. Hamming J., Van Brederode M. Measuring the social impact of sports facilities: Towards a place-based Sports Space Quality Index. *Journal of Urban Regeneration & Renewal*. 2020. Vol. 14, № 1. P. 71–83.
26. Hartmann D., Kwauk C. Sport and Development: An Overview, Critique, and Reconstruction. *Journal of Sport and Social Issues*. 2011. Vol. 35, № 3. P. 284–305.
27. Implementing the OECD Recommendation on Global Events and Local Development: A Toolkit / OECD. Paris, 2021. URL: <http://surl.li/brnascr> (дата звернення: 11.10.2024).
28. Jennings W. *Olympic Risks (Executive Politics and Governance)*. London: Palgrave Macmillan, 2012. 277 p.
29. Kooiman J. *Governing as Governance*. London: SAGE Publications, 2003. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781446215012>. URL: <http://surl.li/prckjv> (дата звернення: 11.10.2024).
30. Learning legacy: lessons learned from the London 2012 Games construction project / Wadsworth E., Marsh K., Turgo N., Walters D. London: Institution of Occupational Safety and Health, 2011. URL: <https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/97021/1/425009-262-h-s-supply-chains-aw.pdf> (дата звернення: 11.10.2024).
31. Leveraging culture, sports and business events for local development / OECD. Paris: OECD Publishing, 2024. 17 p.
32. Ministry of Education, Youth and Sports of Czech Republic. Sport-in-School Initiative: Report on the First Year of Implementation. URL: <http://surl.li/wpjcka> (дата звернення: 11.10.2024).
33. Next Generation EU: How can the sport sector benefit? / European Commission. Brussels, 2021. 18 p.
34. Petersen J., Judge L. W. Sport Facilities Planning, Design, Operation, and Management Trends: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Applied Sport Management*. 2023. Vol. 15, № 4. URL: <https://trace.tennessee.edu/jasm/vol15/iss4/1> (дата звернення: 11.10.2024).
35. Practical guidance on developing Sport and Physical Activity Projects under the Cohesion Policy Funds / European Commission. Brussels, 2023. 20 p.
36. Putnam R. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York, NY: Simon & Schuster, 2000. URL: <https://doi.org/10.1145/358916.361990>. (дата звернення: 11.10.2024).
37. Schulenkorf N., Siefken K. Managing sport-for-development and healthy lifestyles: The sport-for-health model. *Sport Management Review*. 2019. Vol. 22, № 1. P. 96–107.
38. Wartime destruction: regional assessment of damage to Ukraine’s infrastructure / Dunayev I. et al. *International Journal of Environmental Studies*. 2024. № 81 (1). P. 8–17.
39. World Economic Forum. Infrastructure and Urban Development Industry Vision 2050. URL: <https://www.weforum.org/whitepapers/infrastructure-and-urban-development-industry-vision-2050> (дата звернення: 11.10.2024).
40. World Population Prospects 2022. New York: United Nations, 2022. 52 p.

REFERENCES:

1. Beleniuk Zh.V. (2023). Suchasnyi stan sfery fizychnoho vykhovannia ta sportu Ukrainy v umovakh viiskovoi ahresii Rosii [The current state of the field of physical education and sports in Ukraine under the conditions of Russia’s military aggression]. *Publichne uriaduvannia [Public Governance]*, 1 (34), 100–104 [in Ukrainian].
2. *Hromadskyi biudzheth: yak kyivska hromada “kupyła” biatlonnyi kompleks* [Public budget: how the Kyiv community “bought” a biathlon complex] (n.d.). URL: https://umoloda.kyiv.ua/file/686/UM_UKR_128.pdf (date of access 07.10.2024) [in Ukrainian].
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2023). *Rozpodil postiiinoho naseleennia Ukrainy za stattiū ta vikom na 1 sichnia 2023 roku* [Distribution of the permanent population of Ukraine by sex and age as of January 1, 2023]. URL: http://db.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/index.asp (date of access 11.10.2024) [in Ukrainian].

4. Dunayev I., Kostennikov D., Kushnir V. (2023). Tsyfrovi kochivnyky: hlobalni turysty chy novi robochi ruky dlia pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy? [Digital nomads: global tourists or new workforce for post-war recovery of Ukraine?] *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia [Pressing Problems of Public Administration]*, 2 (63), 6–24 [in Ukrainian].
5. Zhulkevskya O., Gryshchenko M. (2012). *Suspilnyi prostir mista yak ob'ekt sotsiologichnoho vyvchennia ta empirychnyi referent sotsialnykh zmin* [Public space of the city as an object of sociological study and an empirical referent of social changes]. URL: <https://dissertations.karazin.ua/sociology/resources/b6cc68f81bc639397af72fc77462b0e7.pdf> (date of access 11.10.2024) [in Ukrainian].
6. *Zvit pro stan vykonannia Operatsiynoho planu roboty Ministerstva molodi ta sportu Ukrainy na 2023 rik* [Report on the state of implementation of the Operational Work Plan of the Ministry of Youth and Sports of Ukraine for 2023] (2024). URL: <http://surl.li/wlavgv> (date of access 11.10.2024) [in Ukrainian].
7. Iziyom pislia “ruskoho mira”: masshtabni ruinyuvannia i vohnevi pozytsii v palatsi kultury [Izyum after the “Russian world”: large-scale destruction and firing positions in the palace of culture] (2022). URL: <http://surl.li/heceuc> (date of access 11.10.2024). [in Ukrainian].
8. Yudenko O.V. (Ed.) (2024). *Innovatsiini tekhnolohii fizychnoho vykhovannia i sportu [Innovative technologies of physical education and sports]*. Kyiv: National University of Defense of Ukraine [in Ukrainian].
9. Ministerstvo rehionalnoho rozvytku (2023). *Klasyfikator budivel i sporud NK 018:2023 (Vydannia ofitsiine)* [Classifier of buildings and structures DK 018:2023 (Official edition)]. URL: <http://surl.li/puwevv> (date of access 11.10.2024) [in Ukrainian].
10. Lviv Regional State Administration (2021). *Kompleksna prohrama rozvytku fizychnoi kultury ta sportu Lvivshchyny na 2021–2025 roky* [Comprehensive program for the development of physical culture and sports in the Lviv region for 2021–2025]. URL: https://sport.loda.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/%D0%9A%D0%9F_2025_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82-1.doc (date of access 11.10.2024) [in Ukrainian].
11. Kushnir V. (2024). Mekhanizm publicnoho upravlinnia kriz pryzmu problemy onovlennia sportyvnoi infrastruktury: identyfikatsiia poniatynoho aparatu [The mechanism of public administration through the prism of the problem of updating sports infrastructure: identification of the conceptual apparatus]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia [Pressing Problems of Public Administration]*, 1 (64), 82–96 [in Ukrainian].
12. *Nova ukrainska shkola. Kontseptsiiia novoi ukrainskoi shkoly – prostir osvityvnykh mozhlyvostei* [New Ukrainian School. The concept of the new Ukrainian school – a space of educational opportunities] (2022). URL: <https://naurok.com.ua/nova-ukra-nska-shkola-prostir-osvitnih-mozhlyvostey-dosvid-roboti-410902.html> (date of access 11.10.2024) [in Ukrainian].
13. Samoilenko A. (2022). *Z lavkamy ta elektrykoii: u Dnipri oblashtovuiut zakhysni sporudy na zupynkakh* [With benches and electricity: protective structures are being set up at stops in Dnipro]. URL: <https://dnepr.express.ua/post/z-lavkami-ta-elektrikoyu-u-dnipri-oblashtovuyut-zahisni-sporudi-na-zupinkakh> (date of access 11.10.2024) [in Ukrainian].
14. State Statistics Service of Ukraine (2022). Statistical collection “Institutions of culture, physical culture and sports of Ukraine in 2021”. Kyiv. December 11, 2024. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_zkm_bl.htm (date of access 11.10.2024) [original in Ukrainian].
15. *Upravlinnia sportyvnoiu infrastrukturoiu pid chas dii pravovoho rezhyumu voiennoho stanu v Ukraini: materialy kruhloho stolu, 13 veresnia 2023 r.* [Management of sports infrastructure during the legal regime of martial law in Ukraine: Materials of the round table] (2023). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3904419-upravlinna-sportyvnoiu-infrastrukturou-pid-cas-dii-pravovogo-rezimu-voennogo- stanu-v-ukraini.html> (date of access 11.10.2024) [in Ukrainian].
16. Danish Institute for Sports Studies (2013). Action for Good Governance in International Sports Organisations [in English].
17. Adner R. (2017) Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43 (1), 39–58 [in English].
18. Annesi N., Battaglia M. (2023). Sustainability in Sport-Related Studies: A Non-Systematic Review to Increase the Sports Contribution to the 2030 Agenda. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 98, 81–98 [in English].
19. Bauman Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press. URL: <https://giuseppecapograssi.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/01/bauman-liquid-modernity.pdf> (date of access 11.10.2024) [in English].
20. Department of Transport, Tourism and Sport of Ireland (2018). National Sports Policy 2018–2027. URL: <https://www.gov.ie/en/publication/aaa7d9-national-sports-policy-2018-2027>. (date of access 11.10.2024) [in English].
21. Council of Europe (n.d.). Federal Programme “Integration through Sport”. URL: <https://www.coe.int/en/web/sport-migrant-integration-directory/federal-programme-integration-through-sport>. (date of access 11.10.2024) [in English].
22. French National Sports Agency (2022). “Sport in the City” programme: Evaluation Report and Recommendations for Improvement. URL: <https://dassault.fr/en/patronage/project/sport-in-the-city> (date of access 11.10.2024) [in English].

23. Seippel Ø., Dalen H.B., Sandvik M.R., & Solstad G.M. (2018). From political sports to sports politics: on political mobilization of sports issues. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10, 669–686 [in English].
24. OECD, & IOC (2023). Guidelines on the Effective Delivery of Infrastructure and Associated Services for the Olympic Games. Paris: OECD Publishing. URL: doi.org/10.1787/7e3f4805-en (date of access 11.10.2024) [in English].
25. Hamming J., Van Brederode M. (2020). Measuring the social impact of sports facilities: Towards a place-based Sports Space Quality Index. *Journal of Urban Regeneration & Renewal*, 14 (1), 71–83 [in English].
26. Hartmann D., Kwauk C. (2011). Sport and Development: An Overview, Critique, and Reconstruction. *Journal of Sport and Social Issues*, 35 (3), 284–305 [in English].
27. OECD (2021). Implementing the OECD Recommendation on Global Events and Local Development: A Toolkit. Paris. URL: <http://surl.li/bpnacp> (date of access 11.10.2024) [in English].
28. Jennings W. (2012). Olympic Risks (Executive Politics and Governance). London: Palgrave Macmillan. [in English].
29. Kooiman J. (2003). *Governing as Governance*. London: SAGE Publications. URL: doi.org/10.4135/9781446215012. (date of access 11.10.2024) [in English].
30. Wadsworth E., Marsh K., Turgo N., & Walters D. (2011). Learning legacy: lessons learned from the London 2012. Games construction project. London, UK: Institution of Occupational Safety and Health. URL: <https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/97021/1/425009-262-h-s-supply-chains-aw.pdf> (date of access 11.10.2024) [in English].
31. OECD (2024). Leveraging culture, sports and business events for local development. Paris: OECD Publishing [in English].
32. Ministry of Education, Youth and Sports of Czech Republic (2020). Sport-in-School Initiative: Report on the First Year of Implementation. URL: <http://surl.li/wpjcka> (date of access 11.10.2024) [in English].
33. European Commission (2021). Next Generation EU: How can the sport sector benefit? [in English].
34. Petersen J., Judge L.W. (2023). Sport Facilities Planning, Design, Operation, and Management Trends: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Applied Sport Management*, 15 (4). URL: doi.org/10.7290/jasm-2023-V15-I4-LoT7 (date of access 11.10.2024) [in English].
35. European Commission (2023). Practical guidance on developing Sport and Physical Activity Projects under the Cohesion Policy Funds. Brussels [in English].
36. Putnam R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York, NY: Simon & Schuster. URL: <https://doi.org/10.1145/358916.361990> (date of access 11.10.2024) [in English].
37. Schulenkorf N., & Siefken K. (2019). Managing sport-for-development and healthy lifestyles: The sport-for-health model. *Sport Management Review*, 22 (1), 96–107 [in English].
38. Dunayev I., Kuchma M., Byelova L., Jatkiewicz P., Bilichenko O., Poberezhets H. (2024). Wartime destruction: regional assessment of damage to Ukraine's infrastructure. *International Journal of Environmental Studies*, 81 (1), 8–17 [in English].
39. World Economic Forum (2019). Infrastructure and Urban Development Industry Vision 2050. URL: <https://www.weforum.org/whitepapers/infrastructure-and-urban-development-industry-vision-2050> (date of access 11.10.2024) [in English].
40. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2022). World Population Prospects 2022 [in English].

УДК 354.1:330.5

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.4>

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЯК ОСНОВИ ГАРМОНІЙНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Латинін Микола Анатолійович,

доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри економічної політики та менеджменту
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: 0000-0002-7917-4518

Гібадуллін Олексій Володимирович,

доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
директор з персоналу ТОВ UBC Group, м. Харків
ORCID ID: 0000-0002-8574-7941

Фесак Сергій Анатолійович,

кандидат наук з державного управління,
директор ТОВ «Гео-Синтез», м. Харків
ORCID ID: 0000-0002-8530-9976

У представленій розвідці йдеться про важливість нагальної трансформації моделі публічно-управлінських відносин в Україні вже сьогодні задля забезпечення сталого розвитку в майбутньому. Метою цієї статті є наукове визначення феномена публічного управління сталим розвитком як оптимального підходу до побудови управлінських процесів у новій економіко-соціальной моделі, оптимізації та прискоренні регенеративних процесів завдяки отриманню додаткового ресурсу на основі розкриття нематеріального потенціалу, що і досі зберігається в управлінських підходах і суспільно-соціальной площині. Автори наукового дослідження зазначають, що останнім часом простежується поступова зміна вектора, який формує науковий дискурс у визначенні феномена публічного управління сталим розвитком: від досліджень впливу системи управління на динаміку процесів в економічній складовій частині як основи сталого розвитку до аналізу підґрунтя ефекту сталості управлінської системи та її вплив на соціальной складник як основу капіталізації нематеріального ресурсу, що забезпечує соціально-економічний прогрес. Автори статті стверджують, що саме в напрямі досліджень підґрунтя ефекту сталості управлінської системи і досі зберігається не до кінця використаний ресурс і потенціал для забезпечення стабільного динамічного розвитку. Підкреслено, що на сьогодні феномен публічного управління сталим зростанням формує широкий науковий дискурс щодо важливості врахування емоційно-психологічного капіталу, який формується в соціальной складовій частині, базується на цінностях і цілях суспільства. Представлена стаття комплексно розкриває теоретичні основи визначення феномена публічного управління сталим розвитком як людиноорієнтованої концепції, що дає змогу завдяки залученості учасників процесів на всіх рівнях досягти оптимального генезису між складниками і, як наслідок, прискорити розкриття емерджентності системи на основі швидкого визначення та своєчасного використання точок біфуркації, що, зі свого боку, розкриває нематеріальний потенціал і сприяє його комерціалізації.

Ключові слова: сталий розвиток, публічне управління сталим розвитком, економічна політика, соціальной капітал, психологічний капітал, технологічний уклад, цифрова економіка, антикризове управління.

Latynin Mykola, Hibadullin Oleksiy, Fesak Serhii. THEORETICAL FOUNDATIONS OF PUBLIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS THE BASIS OF HARMONIOUS SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATION

The presented research discusses the importance of the urgent transformation of the model of public-administrative relations in Ukraine today in order to ensure sustainable development in the future. The purpose of this article is to scientifically define the phenomenon of public management for sustainable development as an optimal approach

to building management processes in a new economic and social model, optimizing and accelerating regenerative processes by obtaining additional resources based on the disclosure of intangible potential, which is still preserved in management approaches and the socio-social plane. The authors of the scientific study note that recently there has been a gradual change in the vector that forms the scientific discourse in defining the phenomenon of public management for sustainable development: from research into the influence of the management system on the dynamics of processes in the economic component as the basis of sustainable development, to the analysis of the basis of the effect of the sustainability of the management system and its impact on the social component as the basis for the capitalization of intangible resources that ensure socio-economic progress. The authors of the article argue that it is in the direction of research into the basis of the effect of the sustainability of the management system that there is still an underused resource and potential for ensuring stable dynamic development. It is emphasized that today the phenomenon of public management of sustainable growth forms a broad scientific discourse on the importance of taking into account the emotional and psychological capital that is formed in the social component, based on the values and goals of society. The presented article comprehensively reveals the theoretical foundations of defining the phenomenon of public management of sustainable development as a human-oriented concept, which allows, thanks to the involvement of process participants at all levels, to achieve optimal genesis between components and, as a result, to accelerate the disclosure of the emergence of the system based on the rapid identification and timely use of bifurcation points, which in turn reveals intangible potential and contributes to its commercialization.

Key words: *sustainable development, public management of sustainable development, economic policy, social capital, psychological capital, technological structure, digital economy, anti-crisis management.*

Вступ. У контексті глобальних викликів XXI століття, поточної геополітичної ситуації, у якій опинилася Україна, питання формування та реалізації нової системи публічно-управлінських відносин, спрямованих на концептуалізацію та впровадження ефективної економічної політики набуває першочергового значення. Україна, яка зіткнулася з безпрецедентними викликами, стоїть перед необхідністю не лише відновлення економіки, але й її трансформації відповідно до принципів сталого розвитку. Набуває актуальності сукупність завдань, що постала перед системою державного урядування, необхідність розробки та впровадження інноваційних механізмів економіко-соціального управління, які би забезпечили не тільки відновлення та стійкий довгостроковий розвиток, але й украй необхідний гармонійний складник економіко-соціальних відносин.

Матеріали та методи. Історична ретроспектива досліджень практичного застосування принципів управління та концептуальних підходів сталого розвитку для розв'язання надскладних економіко-соціальних завдань доводить актуальність і результативність такого підходу в екстремальних умовах надважких глобальних викликів: 2009 року ключові тези класичної концепції сталого розвитку ЄС були запропоновані як відповідь на подолання наслідків глобальної економічної кризи 2008 року та слугували основою для оновлень стратегії сталого розвитку країн ЄС та антикризової програми дій (на сьогодні успішно реалізована) [5, 19]. Завдяки цій ініціативі національні економічні системи швидко регенерували та відновили свою діяльність, а соціальні системи отримали необхідну підтримку та пом'якшили сприйняття наслідків кризи серед населення [25]. Ключові виклики останніх років (пандемія та повномасштабна війна у Європі) спричинили численні зсуви в суспільно-політичних, соціально-економічних системах і визначають прогнозованість життя,

гнучкість, адаптивність як одну з головних цінностей системи сталого розвитку та формують нові вимоги до публічно-управлінських підходів.

Актуальність дослідження феномена сталого розвитку підсилюється євроінтеграційним курсом України у ЄС. Визначення феномена сталого розвитку через успішну практику публічно-управлінських відносин під час розробки та реалізації Стратегії «Європа 2020» [11, 28] (розумне зростання [*smart growth*]; стале зростання [*sustainable growth*]; соціально орієнтоване зростання [*inclusive growth*]); ключові програмні документи ЄС (Інновації для сталого зростання: Біоекономіка для Європи, COM (2012) 60, Брюссель [15]; Закриття циклу – План дій ЄС щодо циклічної економіки COM (2015) 614, Брюссель [8]; Наступні кроки для сталого європейського майбутнього: Європейські дії щодо стійкості, COM (2016) 739, Брюссель [20]; Стійка біоекономіка для Європи: посилення зв'язку між економікою, суспільством та довкіллям, COM (2018) 673, Брюссель [2]; Європейська Зелена Угода, COM (2019) 640, Брюссель [32]) формує нову парадигму публічно-управлінських відносин. Ця ситуація створює передумови для впровадження інноваційних підходів до публічного управління через застосування концепції «створити краще, ніж було» (англ. – *build back better*). У цьому контексті дослідження сутності феномена публічного управління сталого розвитку набуває критичного значення для забезпечення ефективності та довгострокової гармонізації процесів інтегрованого розвитку, орієнтації управлінських підходів на нові технологічні уклади. Отже, дослідження сутності цього феномена має не лише теоретичне, але й вагомим практичне значення для формування ефективної державної політики та забезпечення сталого розвитку України в довгостроковій перспективі.

Підґрунтя розробки сучасної проблематики дефіцитності сталого розвитку в науковому середовищі базу-

ється на ключових принципах економічної науки: В. Петті, А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль, Т. Мальтус, М. Вальрас, К. Менгер. Новітні погляди на сутність дефініції сталого розвитку й системи публічно-управлінських відносин тісно пов'язані з функціонуванням соціально-економічних та еколого-економічних систем розвитку суспільства, що знайшли відображення в роботах Дж. Форрестера, А. Печчеї, Д. Медоуза, Дж.-К. Гелбрейта, В. В. Ростоу, Д. Белла, Е. Тоффлера, Дж. Гослінга, Ф. Джованні, Х. Йошикави, Дж. Рундла, Дж. Фіна. Ідеолого-філософські та концептуально-теоретичні засади феномена публічного управління сталого розвитку висвітлені в роботах багатьох українських науковців: як у В. Вернадського та С. Подолінського, так і в сучасних представників української науки О. Амоши, В. Антонока, В. Боголюбова, О. та Н. Васильєвих, З. Герасимчук, Л. Гриніва, І. Дунаєва, М. Латиніна, Т. Лозинської, М. Миколайчука, Л. Мельника, В. Трегобчука, О. Цисемського та багатьох інших.

Відаючи належне напрацюванням вітчизняних учених, варто зазначити, що й на сьогодні відсутнє єдине, загальноприйняте визначення як феномена сталого розвитку, так і публічного управління його процесами. Переважно дослідження зосереджені на визначенні через фактори прискорення темпів зростання, досягнення ефекту сталості через розвиток переважно економічного складника. Теоретична ж база визначення феномена сталого розвитку через публічно-управлінські відносини – передумови й ресурсне підґрунтя сталості, що розкриває потенціал нематеріального ресурсу, як тільки стає предметом наукового пошуку та потребує деталізації та формалізації.

Систематизація та теоретичне визначення публічного управління сталим розвитком як концептуальної моделі побудови України майбутнього та регенеративних процесів в економіко-соціальних системах уже сьогодні здатні закласти основу практичного застосування нових принципів і підходів публічно-управлінських відносин у відповідь на виклики та своєчасне упередження їх наслідків в умовах ресурсообмеженості, фрагментованості та розрізненості. Визначення феномена публічного управління сталим розвитком на основі системного та процесного підходів дає змогу стверджувати, що існує можливість оптимізації та прискорення процесів задля оптимального розкриття недовикористаного потенціалу, що зберігається в соціально-економічній системі та здатен стати рушієм гармонійного соціально-економічного прогресу, зберігаючи, а іноді і прискорюючи швидкісні характеристики динамічних процесів. Отже, основним завданням статті є теоретичне визначення феномена публічного управління сталого розвитку, що є необхідною основою для концептуальної побудови економічної політики сталого розвитку як методологічного вираження нової моделі управління й урядування.

Метою статті є наукове визначення феномена публічного управління сталим розвитком як оптималь-

ного підходу до побудови управлінських процесів у новій економіко-соціальній моделі, оптимізації та прискорення регенеративних процесів завдяки отриманню додаткового ресурсу на основі розкриття нематеріального потенціалу, що і досі зберігається в управлінських підходах і суспільно-соціальній площині.

Використана методологія і загальна логіка дослідження охоплює послідовний огляд траєкторії наукового пошуку теоретичного визначення феномена сталого розвитку (від екологозберігальної концепції до нової філософської моделі, орієнтованої на нові технологічні уклади) та взаємопов'язує в системне ціле сталий розвиток і публічно-управлінські відносини.

Отже, пропонуємо таку покрокову логіку викладу подальшого матеріалу у статті:

1) узагальнення та систематизація визначення феномена публічного управління сталим розвитком в історичній ретроспективі за міжнародними програмними документами та ключовими науковими концепціями;

2) узагальнення та систематизація визначення феномена й особливостей публічного управління сталим розвитком із використанням системного та процесного підходів;

3) виокремлення вектора ключової траєкторії наукового пошуку визначення феномена публічного управління сталим розвитком;

4) концептуальна пропозиція визначення публічного управління сталим розвитком як основи розкриття нематеріального потенціалу й економічної моделі нових технологічних укладів.

Результати. На глобальному рівні концептуальні уточнення змісту поняття сталого розвитку знайшли відображення в багатьох програмних документах численних міжнародних інституцій:

– «Порядок денний XXI століття» (1992 р.), Декларація тисячоліття (2000 р.), Йоганнесбурзька Декларація зі сталого розвитку (2002 р.), Генеральна Асамблея ООН (2015 р.) [33], де сталий розвиток визначається як «модель руху людства вперед, за якої досягається задоволення потреб нинішнього покоління людей без позбавлення такої можливості майбутніх поколінь» [21], закладаючи сучасне бачення дефініції сталий розвиток: «життя за справедливістю, в рамках екологічних можливостей»;

– Міжнародний інститут сталого розвитку трактує поняття сталий розвиток як поєднання єдиного: довкілля, економічної ефективності та добробуту народів;

– Всесвітній банк – як управління сукупним капіталом суспільства в інтересах збереження та збільшення людських потреб;

– Нобелівський комітет – розвиток інновацій як підґрунтя економічної та загальної сталості;

– Генеральна Асамблея ООН визначила сталий розвиток як сукупність взаємопов'язаних глобальних цілей (17 цілей сталого розвитку), розроблених як «план досягнення кращого та більш сталого майбутнього для всіх», які заплановано досягти до 2030 р. [35].

Ухвалені всіма державами – членами ООН 2015 року, 2019 року вони були згруповані за трансформаційними переходами (модульними будівельними блоками для досягнення цілей сталого розвитку): освіта, гендерна нерівність; здоров'я, добробут і демографія; енергетична декарбонізація і стала промисловість; стале харчування, земля, вода й океани; сталі міста та громади та цифрова революція для сталого розвитку [25].

Дефініція сталого розвитку тісно пов'язана в системне ціле з поняттям системи управління сталим розвитком. Сутність та зміст глобальних програмних документів розкриває ключовий вектор побудови публічно-управлінських відносин: гармонізація соціально-економічних процесів і зменшення антропогенного впливу на біосферу. Ключова орієнтація публічно-управлінських відносин полягає у створенні умов для розвитку з огляду на інтереси майбутніх поколінь.

Підґрунтя розробки сучасної проблематики дефініції сталого розвитку в науковому середовищі базується на таких ключових принципах економічної науки:

- двоїста природа вартості, оцінка природних факторів як ключового ресурсу (В. Петті), вартості трудового ресурсу (А. Сміт, Д. Рікардо);
- урахування динамічного складника розвитку (Дж. Мілль), взаємозалежності зростання населення та виробництва предметів споживання (Т. Мальтус);
- тенденції та закономірності розвитку індустріального та постіндустріального суспільства;
- теорії загальної рівноваги соціально-економічних систем (М. Вальрас, К. Менгер).

Новітні погляди на сутність дефініції сталого розвитку тісно пов'язані з функціонуванням соціально-економічних та еколого-економічних систем розвитку суспільства: обмеженість економічного зростання та пов'язана з ним необхідність обмеження виробництва (Дж. Форрестер, А. Печчеї, Д. Медоуз); як антитеза таким твердженням – роботи представників школи технологічного детермінізму (Дж. К. Гелбрейт, В. В. Росту), які вказують, що саме науково-технічний прогрес не тільки розширює межі економічного зростання та соціально-економічного розвитку, але і якісно змінює характеристики й умови життєдіяльності людини, соціально-екологічну сферу через нові риси, які набуває система внаслідок впровадження інновацій.

Подальші дослідження впливу науково-технічного прогресу на соціально-економічні процеси зростання визначили зміну ключової моделі економіки (Д. Белл, Е. Тоффлер): перехід від індустріального до постіндустріального суспільства супроводжує перехід від економіки виробництва до економіки послуг, змінюючи соціальну модель суспільства та трансформуючи базові цінності. Показовим є те, що наукове підтвердження цієї теорії було схвалено і представниками іншої соціально-політичної системи (Л. Абалкін, О. Ноткін, В. Черняк, Ю. Яковець), які через визначення трьох категорій розвитку (масштабування продуктивних сил – ресурсний аспект, структурні зміни у

складі елементів – структурний аспект, зміни в цінностях та користі окремих елементів продуктивних сил – якісний аспект) дійшли висновку, що технічний прогрес безпосередньо сприяє якісному і структурному вдосконаленню продуктивних сил суспільства.

Еволюція наукового розкриття феномена сталого розвитку взаємопов'язана з трансформацією ключового вектора сталості публічно-управлінських відносин: від обмежувальної моделі в бік пошуку гармонійного та ресурсооптимізуючого соціально-економічного зростання, без шкоди для екології та невідтворювальних ресурсів, що будується насамперед на цінностях і цілях суспільства й обумовлюється культурою продуктивності та раціональності.

Ідеолого-філософські та концептуально-теоретичні засади феномена сталого розвитку знайшли своє відображення у працях багатьох українських науковців: як у В. Вернадського та С. Подолинського (дорогкази вирішення проблеми виживання майбутніх поколінь), так і в сучасних представників української науки – дослідження методологічних проблем сталого розвитку (М. Латинін); формування екологічних компетенцій (В. Боголюбов); забезпечення сталості економічних систем в умовах глобалізації (Л. Проданова); удосконалення моделей управління сталим розвитком (М. Латинін), диджиталізація економічних систем в умовах турбулентності (І. Дунаєв) та багатьох інших. Ключові напрями наукової трансформації феномена сталого розвитку за його основними складниками відображені в табл. 1.

Варто зазначити, що серед тлумачень дефініції сталого розвитку та феномена публічного управління сталим розвитком на сьогодні відсутній єдиний формалізований підхід до трактування [10]. Центральним поєднувальним елементом для визначення поняття сталого розвитку протягом років є побудова його навколо збереження біосфери (екології та невідтворювальних ресурсів), але, якщо змога, без обмеження соціально-економічного розвитку та цивілізаційного прогресу. З огляду на це сталий розвиток є гармонійним розвитком людства в інтересах майбутніх поколінь, що здатен як забезпечити соціально-економічний добробут у сьогоденні, так і закласти підґрунтя для стійкого зростання в майбутньому. Крім того, ключову тезу сталого розвитку як раціонального підходу до використання ресурсів біосфери на шляху соціально-економічного зростання цілком доцільно застосовувати до використання будь-яких ресурсів на шляху соціально-економічного розвитку задля забезпечення економічної доцільності й досягнення ефекту сталості соціально-економічних систем. Вивільнені завдяки такому підходу ресурси можуть бути застосовані як в економічному складнику, так і з метою забезпечення сталості соціальної підсистеми. Отже, у широкому розумінні публічне управління сталим розвитком є комплексом управлінських ініціатив, спрямованих на забезпечення сталості та гармонійності процесів.

Таблиця 1

Напрями наукової трансформації теорії публічного управління сталим розвитком

Положення теорії сталого розвитку на:		Напрями соціально-економічної трансформації та ключові завдання публічно-управлінських систем
мегарівні	макрорівні	
Економічний напрям		
Досягнення стійкого розвитку на рівні країн у світовому масштабі	задоволення попиту на послуги та продукцію	виробництво екологічно чистої продукції; забезпечення оптимального рівня витрат і доходів від усіх видів діяльності (економічної, екологічної та соціальної); облік економічних, екологічних і соціальних аспектів господарської діяльності; соціалізація економічних відносин, фінансова стабільність і результативність
Упровадження та розвиток технологій повинен сприяти ефективності й ресурсозбереженню	ефективне ресурсовикористання та відтворення потенціалу	перехід від екстенсивного до інтенсивного шляху розвитку за умов дотримання якісного зростання та динамічного розвитку; зміна підходів до управління ресурсами в частині ресурсозбереження й оцінки ефективності використання; перегляд політики забезпечення ресурсозбереження та ресурсозабезпечення
	зміна структури промисловості	вихід на ринок високотехнологічної продукції; трансформація податкової системи в напрямі зменшення податкового навантаження; дотримання галузевих екологічних стандартів; перегляд структури процесів виробництва, посилення заходів економічної безпеки
	інновації та ресурсозберігальні технології	державна політика, спрямована на сприяння: інноваційного розвитку, економіко-технологічного потенціалу, розподілу ресурсів у розрізі складників стійкого розвитку (соціальні, природні, економічні) та перегляд системи регулювання їх використання; оцінка наявних і потенційних ресурсозберігальних технологій
Екологічний напрям		
Першочергова потреба в уникненні екологічної катастрофи	забезпечення антропогенних норм збитків	удосконалення систем екологічного моніторингу та сертифікації продуктів і послуг
	упередження кризових явищ	використання відновлювальних ресурсів у межах можливостей їх відтворення екосистемою та невідновлювальних у межах антропогенних норм; розробка заходів щодо попередження екологічних і соціальних криз, розвиток системи превентивних заходів щодо надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру
Соціальний напрям		
Встановлення та дотримання принципів соціальної справедливості	забезпечення рівноправності, турбота про стейкхолдерів	поліпшення умов і середовища життєдіяльності населення; освітня та інформаційна підтримка філософії стійкого розвитку; створення умов інтеграції соціальної сфери з екосистемою
Розвиток суспільства без нанесення шкоди майбутнім поколінням	зростання екологічної свідомості	вивчення культури раціонального виробництва матеріальних благ в умовах обмеженого використання природних ресурсів, необмеженого зростання потреб і нестабільних умов біосфери

*Джерело: сформовано авторами на основі [13, 16, 18, 27, 29].

У формулюванні «сталий розвиток» криється першопричина для розбіжностей трактування, що полягає у двоїстій природі феномена: з одного боку, динамічні властивості (рух, розвиток, еволюція), з іншого – статичні характеристики (стійкість, стабільність, сталість), що утворюють єдине ціле. З огляду на це внутрішнє протиріччя деякі вчені пропонують розглядати сталий розвиток як підтримувальну (врівноважену) систему, збалансований розвиток, врівноваженість якого досягається дією процесів внутрішнього середовища. З огляду на

це публічне управління сталим розвитком є також комплексом ініціатив, спрямованих на підтримку стану динамічної рівноваги системи, повинно досліджуватися в поєднанні з іншими складниками, з урахуванням ролі у створенні (підтримці) прямих і зворотних взаємозв'язків системи та в розрізі структури внутрішніх системних процесів. Дослідження історичної траєкторії зміни наукової думки стосовно підходів до визначення дефініції «сталий розвиток» дає змогу виокремити декілька фундаментальних концепцій, актуальних на сьогодні:

- принцип конкуруючих цілей (досягнення сталості для однієї з підсистем);
- ноосферний підхід (гармонійне співіснування трьох складників);
- триєдина концепція (єдине ціле підсистем і взаємне підсилення).

Принцип конкуруючих цілей, який передбачає досягнення сталості для переважно однієї з категорій сталого розвитку – збереження довкілля та природних ресурсів (екологічний складник), економічного зростання та розвитку (економічний складник), задоволення потреб людини та суспільства (соціальний складник), на сьогодні не отримав наукової та практичної підтримки. Проте саме цей підхід слугував основою екоцентричного підходу (еколого-системного), де сталий розвиток досліджується як сталість (стійкість) екологічних систем, екологічні складники й екологічні цілі є домінуючими, при цьому економічний і соціальний складники розглядаються як загрози стійкості [22]. Прогресивним подовженням цього підходу є ноосферний підхід, який передбачає, що сталий розвиток є гармонійним співіснуванням усіх складників завдяки застосуванню знань і розвитку духовних цінностей. Ноосферний підхід заклав фундаментальну основу використання принципу гармонійного поєднання, а триєдина концепція – продовжила. За триєдиною концепцією сталий розвиток визначається як єдине ціле співіснування та взаємне підсилення екологічного, економічного та соціального складників, складна система взаємозв'язків і закономірностей [17]. Одним з основоположників триєдиної концепції вважають Е. Барб'є, в роботах якого 1987 року вперше було показано, що цілі охорони довкілля й економічний розвиток не тільки не суперечать одне одному, а, навпаки, можуть сприяти взаємному підсиленню складників сталого розвитку як основу сучасної філософії розвитку цивілізації, автор створив підґрунтя практичних наукових концепцій.

Основу наукового дискурсу щодо тлумачення дефініції публічного управління сталим розвитком закладає трискладова концепція за принципом діаграми Венна [29]: розкриваючи сутність трьох складників сталого розвитку (економічного, соціального та екологічного), цей підхід конкретизує інструменти публічного управління, що впливають на досягнення сталості:

- 1) економічний складник – інновації, управління ризиками, міжринкова взаємодія;
- 2) соціальний складник – дотримання прав людини, інвестиції у некомерційну сферу, якість систем управління;
- 3) екологічний складник – контроль викидів, збереження природних ресурсів, екологічне правосуддя.

Уточнюючи, що процеси розвитку характерні для кожної підсистеми, цей підхід не відображає внутрішніх взаємозв'язків між ними, не дає уявлення, завдяки чому досягається внутрішній баланс.

Визначення дефініції «сталий розвиток» за допомогою системного та процесного підходів дає змогу

розкрити характер і спрямованість внутрішніх процесів, динамічні та статичні характеристики системи й підсистем, взаємозв'язки між складниками системи та зв'язки із зовнішнім середовищем, конкретизувати роль і сутність системи управління, виокремити особливості саморегуляції. Деякі науковці роблять акцент на безперервному процесі змін, інші – на динамічній рівновазі, а деякі вчені – на економічному зростанні. Наприклад, Дж. Гослінг підкреслює, що сталий розвиток – це концепція, спрямована на досягнення соціального прогресу, рівноваги довкілля й економічного зростання [14], Я. Абубакар вважає, що сталий розвиток – це концепція, яка забезпечує механізм, за допомогою якого суспільство може взаємодіяти з навколишнім середовищем в економічному зростанні, не ризикуючи нашкодити ресурсу в майбутньому [3]. Ф. Джованні та Х. Йошикава вважають, що сталий розвиток – це такий економічний розвиток, який задовольняє потреби сучасності, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольнити власні потреби. Цікавим з погляду побудови системи публічного управління є визначення сталого розвитку Дж. Рундлі та ін., які під сталим розвитком розуміють урівноважений розвиток, за якого здійснюється здатність суспільства до саморегуляції [23]. Дослідження Дж. Фін та ін. [13] виокремлюють два підходи до розуміння сутності сталого розвитку: як економічне зростання задля накопичення капіталу з метою вирішення соціальних та екологічних проблем («слабка» стійкість) або як процес економічного розвитку, що супроводжується ресурсозбереженням, обмеженням використання ресурсів («сильна» стійкість). Чимало українських учених дотримуються принципу системного підходу до визначення сталого розвитку як гармонійного поєднання всіх трьох складників, визначаючи дефініцію «сталий розвиток» як гармонійне, збалансоване поєднання всіх трьох підсистем цивілізованого світу (соціуму, економіки та довкілля) у процесі спільного та взаємодоповнюючого розвитку та прогресу [1, 9]. До того ж О. Пиріков, Д. Султанова акцентують увагу на забезпеченні збалансованої рівноваги, визначаючи сталий розвиток як «концепцію стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі», а Л. Мельник «на перманентному відтворенні так званого стану гомеостазу (динамічної рівноваги) з періодичною зміною його рівня, при якому би відбувалося постійне розв'язання суперечностей між внутрішніми компонентами системи, а зміна параметрів біосфери не виходила за межі катастрофічних (фатальних) для системи трансформацій» [29].

Дослідженню феномена сталого розвитку як стійкої системи присвячені роботи О. Новікова, О. Амоши, В. Антонюка, які, використовуючи поділ на «сильну» та «слабку» стійкість, пропонують два підходи до тлумачення сталого розвитку [1, 29]: згідно з першим

підходом, сталий розвиток є окремою стадією техногенного розвитку, згідно з іншим – початком нової духовно-еколого-ноосферної цивілізації. Збалансований розвиток через вплив на економічний складник підкреслюється у працях О. Білорус, Л. Гриніва, Ю. Мацейко. В. Трегобчук стверджує, що економічне зростання є ефективним засобом розв'язання найважливіших проблем життєзабезпечення суспільства без виснаження, деградації та забруднення довкілля. Про акцентуалізацію на важливості систем управління та керованості процесів сталого розвитку йдеться в роботах О. та Н. Васильєвих, З. Герасимчук, З. Бурик наголошує на взаємопов'язаності локального та глобального рівня, взаємній міжрівневій дифузії сталого розвитку, О. Цисемський – на здатності системи порівняно швидко повертатися до початкового стану або досягати нової, вищої точки в динаміці свого розвитку. Отже, стійкість соціально-економічної системи можна розглядати як незмінність її властивостей і пов'язаних із цими властивостями параметрів, забезпечення її здатності виконувати свої функції, незважаючи на безперервну зміну зовнішнього та внутрішнього середовищ (зокрема, під впливом різноманітних негативних факторів).

Спільним для кожного підходу є виокремлення факторів, що сприяють досягненню емерджентності складників системи сталого розвитку та стану внутрішньої рівноваги, а також точок біфуркації як ключових моментів зростання. Більшість наукових теорій сталого розвитку базуються на ідеї економічного зростання за таким принципом: усі економічні рішення мають враховувати фактори довкілля (сталого розвитку варто досягати без екологічно шкідливих побічних ефектів). При цьому основна роль системи публічно-управлінських відносин зводиться до підтримки стану динамічної рівноваги та створення умов для саморегуляції процесів зростання. Теоретичне ж значення нематеріального ресурсу в досягненні ефекту сталості та динамічної рівноваги, роль системи публічно-управлінських відносин у можливості його капіталізації задля прискорення й оптимізації прогресивних процесів і на сьогодні залишаються предметом наукового пошуку.

Сприймаючи дефініцію «сталий розвиток» як певну «систему», певний суспільний феномен (стабільність – стійкість, спад – піднесення, тривалість), етап у загальному циклі соціально-економічної трансформації суспільства, можна виділити і його рівні (глобальний, національний, регіональний, індивідуальний); складники підсистеми (соціальний, економічний, екологічний); просторово-часовий вимір (територія, минуле, майбутнє), якісно-кількісні показники (індекси, параметри, коефіцієнти), систему управління та саморегуляції. Сталий розвиток з погляду теорії систем визначається сукупністю змін у соціальній, економічній та екологічній підсистемах, під впливом яких відбувається перехід з одного сталого стану до

іншого через послідовність змін процесів, коли кожна наступна зміна наближає параметри системи до ідеальних, не перевищуючи допустимий рівень навантажень, за якого підвищується загроза виникнення кризових явищ. Система управління за таких умов виступає диспетчером процесів трансформаційних перетворень, від якої залежать оптимальність, швидкість та спрямованість внутрішніх процесів, а публічно-управлінські відносини – набором важелів і механізмів впливу, побудованих на спільних цінностях і цілях задля оптимальної та своєчасної модерації процесу.

Сприймаючи дефініцію «сталий розвиток» через внутрішні процеси міжскладової взаємодії, певний структурно-логічний феномен, сукупність змін, спрямованих на досягнення конкретного результату, цілком можливо виділити і спрямованість його основних механізмів (адаптивна, ресурсозберігальна, прогресивна); закономірностей (інноваційність, оптимізація, керованість), причинно-наслідкових зв'язків і точок біфуркації, характер зворотних зв'язків.

У зовнішньому середовищі системі сталого розвитку притаманні: стабільно стійкий стан (стабільність протягом тривалого часу забезпечується завдяки ресурсному розвитку економічного складника) або нестабільно стійкий стан (стабільність забезпечується завдяки інноваційному розвитку економічного складника, триває обмежений час – цикли спаду та розвитку). Основними напрямками трансформації поняття «сталого розвитку» та системи публічного управління є:

- перехід від екстенсивного до інтенсивного шляху розвитку за умов дотримання якісного та кількісного зростання й позитивної динаміки;

- урахування соціально-економічної траєкторії та базових умов на всіх рівнях (від індивідуального до національного);

- переосмислення екологічної, соціальної та економічної свідомості на шляху цивілізаційного прогресу.

Основними завданнями підсистеми публічного управління сталим розвитком є забезпечення й підтримка оптимального для метаболічних процесів системи стану:

- рівноважного поєднання складників розвитку (екологічного, економічного та соціального), збалансованих взаємозв'язків між складниками;

- прозорості та залученості всіх учасників процесу (довготривале збереження стимулів сталого розвитку);

- динамічності (зміни в одному з параметрів призводять до поступових змін у інших);

- системної цілісності (ресурсооптимізуюча та ресурсозберігальна діяльність має наскрізний характер на всіх рівнях), збалансованості матеріальних та інформаційних основ розвитку;

- системної стійкості (протидія системи зовнішнім подразнювачам);

- системної адаптивності (збереження довгострокової перспективи розвитку в умовах впливу зовнішнього середовища).

Основними характерними ознаками публічного управління сталим розвитком як підсистеми є: внутрішня впорядкованість (але зі збереженням долі стохастичності та невизначеності); безперервність та цілеспрямованість характеру змін (незворотність процесів міжскладової взаємодії); підтримка гомеостазу й емерджентності системи; забезпечення позитивності біфуркаційних процесів (тобто заміна якісної поведінки системи за незмінністю її ключових параметрів); забезпечення сталих прямих і зворотних зв'язків.

Різні підходи формують відмінні риси в частині визначення ключового фактора забезпечення гармонійної рівноваги та невпинної динаміки, але ключовим для кожного підходу залишається раціональне використання ресурсів, спрямованість на якісну зміну життя людей у невпинному прогресивному русі цивілізаційного розвитку, створенні передумов для гармонізації процесів соціально-економічної трансформації. З огляду на це публічне управління сталим розвитком є збалансованою гармонійною системою, внутрішні процеси якої спрямовані на створення та підтримку безперервних прогресивних гармонійних змін у взаємопов'язаних трьох складниках (економічному, соціальному й екологічному) задля досягнення цивілізаційного прогресу та збереження умов життя для майбутніх поколінь.

Тривалий час феномен управління системою сталого зростання розглядався з позиції визначення факторів прискорення темпів розвитку економічного складника (якомога вищих, без проблем із ліквідністю) та досягнення ефекту сталості через розвиток економічного складника або факторів забезпечення обмеженості використання невідновлювальних ресурсів і викидів задля забезпечення сталості екологічного складника. Проте останнім часом простежується зміна вектора, що формує науковий дискурс: зберігаючи практичне значення наукових досліджень динамічних процесів в економіко-екологічних системах (економіка як основа сталості), все більше уваги приділяють дослідженням підґрунтя ефекту сталості соціально-економічних систем (нематеріальної ресурсної основи, що забезпечує соціально-економічний прогрес). Припустимо, що саме в напрямку досліджень підґрунтя ефекту сталості і досі зберігається не до кінця використаний ресурс і потенціал для забезпечення стабільного динамічного розвитку, розкриття якого неможливо без сталої системи публічно-управлінських відносин. З огляду на це зростає значення емоційно-психологічного капіталу, що формується в соціальному складнику та базується на цінностях і цілях суспільства, є підґрунтям формування людиноорієнтованості на етапах визначення точок біфуркації та досягнення емерджентності складників підсистем і розкривається чіткістю, прозорістю й авторитетом систем управління. Схожа концептуальна траєкторія простежується в дослідженнях сталого розвитку науковців, відзначених Нобелівським комітетом (табл. 2).

Б. Холмстрьом, прихильник теорії контрактів, коментуючи феномен сталого розвитку, виокремлює завдання системи публічного управління у формуванні обізнаності людей щодо екологічних проблем як ключового етичного фактора розвитку економіки й основу сталого зростання: «Уподобання та занепокоєння громадськості щодо довкілля справді швидко зростають... Ті, хто ігнорує це і просто каже: “Ми ведемо бізнес, як раніше”, постраждають фінансово. І тому я думаю, що це один із каналів, у якому екологічні проблеми втручатимуться в ділове життя», визначаючи прямий взаємозв'язок етики та ліквідності. М. Спенс, керівник Комісії з питань зростання та розвитку (глобальна політична група зі стратегій забезпечення сталого економічного зростання), підкреслює роль системи публічного управління у формуванні фактора залучення якомога більшого числа «акторів» для вирішення важливих суспільних викликів та наскрізності модерації процесів сталості: «Спроба бізнесу узгодити свою бізнес-модель зі створенням суспільної цінності. Якщо ви об'їдете решту світу, ви знайдете підприємства – навіть дуже прибуткові, які зустрічаються з високоприбутковими підприємствами, – які були створені з основною місією, яка не полягала у високих рівнях прибутку від інвестицій. Я думаю, що це напрям, у якому ми рухаємося» [26]. П. Ромер не бачить необхідності вибирати між стійкістю й економічним зростанням не лише через здатність людей розробляти нові та кращі ідеї, але й через швидкий технологічний прогрес: «Причина для оптимізму полягає в тому, що можливо... технологічні можливості просто величезні...» та вбачає роль системи управління у «розв'язанні проблеми ухвалення важких рішень, ухвалення правильних рішень, прогрес триватиме. Рівень життя покращиться», акцентуючи увагу на інтелектуальному капіталі та факторах публічно-управлінських відносин, що сприяють його розкриттю [36]. М. Кремер вбачає вирішення проблеми гармонійного зростання в пошуку та впровадженні відповідних регулювальних стимулів: «Якщо ми запровадимо відповідні стимули, ми зможемо розробити нові технології, які допоможуть покращити наш клімат за умови менших економічних витрат у майбутньому. І тому я думаю, що технологічні зміни будуть дуже важливими в майбутньому», підкреслюючи роль системи управління в забезпеченні швидкості й оптимізації взаємозв'язків між учасниками процесів. Отже, ключовою траєкторією еволюції публічно-управлінських відносин у забезпеченні регуляції сталим розвитком є такі напрями:

- гнучкої модерації процесів через механізми популяризації сталості,
- залучення учасників у метаболічні процеси системи,
- м'якої регуляції,
- швидкості та результативності зворотних зв'язків,
- адаптивності та прогнозованості викликів, розкриття інтелектуального потенціалу.

Таблиця 2

Динаміка вектора наукового пошуку сталості у працях лауреатів Нобелівської премії з економіки

Лауреати Нобелівської премії з економіки	Вектор досліджень феномена сталого зростання (досягнення емерджентності складників через...)	Біфуркаційні точки (деталізація завдань системи публічного управління)
Майкл Спенс (2001 рік)	Багатовимірність і наскрізність моделі економічного зростання в системі сталого розвитку	Залучення приватного сектора та взаємоузгодження їх бізнес-моделей із суспільними цінностями. Розробка нових моделей економічного зростання
Деніел Канеман (2002 рік)	Комплексний психологічний підхід до прийняття рішень в умовах невизначеності	Гнучкість та швидкість відпрацювання викликів
Ерік Мескін (2007 рік)	Створення основ теорії оптимальних механізмів (прогнозованість і передбачуваність соціально-економічних систем як основа сталого розвитку)	Упередження системних криз, розробка механізмів, які запобігатимуть їх наслідкам
Олівер Вільямсон, Еліно́р Остром (2009 рік)	Аналіз моделей економічного управління	Забезпечення економічної рівноваги завдяки наскрізності, швидкості та повноті комунікаційної взаємодії
Агнус Дітон (2015 рік)	Прямий взаємозв'язок соціального та психологічного капіталу суспільства з рівнем економічного розвитку	Соціальний і психологічний капітал як не до кінця використаний потенціал для економічного розвитку
Річард Талер (2016 рік)	Емоційно-психологічні фактори особистості як основа ухвалення рішень у поведінкових теоріях економіки	Лібертаріанський патерналізм у популяризації ідей економічного зростання та сталого розвитку, спрямування соціуму до правильного вибору
Бенгт Хольмстрем (2016 рік)	Взаємозв'язок суспільно-соціальної етики бізнесу та його ліквідності	Етичні фактори економіки та сталого зростання як рушійна сила розвитку
Пол Ромер і Вільям Нордхаус (2018 рік)	Нордхаус інтегрував зміну клімату у створеній ним моделі, Ромер виявив, що зростання дійсно залежить від розвитку нових ідей. Макроекономіка розумних міст	Частково нам потрібні нові технології, потенціал для відкриття нових ідей полягає у вирішенні проблеми визначення точок зростання й ухвалення правильних рішень
Майкл Кремер (2019 рік)	Гармонійне зростання на основі впровадження нових технологій	Визначення стимулів гармонійного економічного зростання, пошук і впровадження нових технологій
Девід Кард (2021 рік)	Методологічна демонстрація взаємозв'язків економічного та соціального складників	Соціальний добробут як основа сталого зростання
Джеймс Робінсон, Саймон Джонс (2024 рік)	Формування інклюзивних політичних та економічних систем на основі стійких суспільних інституцій	Інклюзивність та соціальна орієнтованість як основа економічного зростання

*Джерело: сформовано авторами на основі [4, 6, 12, 30, 31, 35, 36].

Станом на сьогодні слід визнати, що ключовим завданням системи управління стає визначення та регулювання оптимального впливу суспільного фактора та розкриття потенціалу психологічного й емоційного капіталу як основи досягнення сталості в умовах невизначеності та динамічної рівноваги соціально-економічних систем. Наріжним принципом побудови політики сталого розвитку, що визначає її цінність, стає людиноорієнтованість і спрямованість на формування та підтримку внутрішньої впорядкованості. Необхідність внутрішньої та зовнішньої врівноваженості економічних систем (прогресивність в наявних умовах функціонування) та зростаюча динаміка розвитку технологій ставлять інноваційність та стійкість в умовах турбулентності як одну з головних вимог сталості й гармонійності розвитку, формуючи сучасний погляд на категорію сталого розвитку.

Таке твердження дає змогу зробити висновок, що ключове визначення публічного управління сталим

розвитком набуває суттєвої зміни: з формування екологозберігальної моделі розвитку соціально-економічних систем – до створення філософської людиноорієнтованої концепції соціально-економічної трансформації людства на основі розкриття потенціалу психологічного капіталу суспільства. Сформований у соціальній складовій на базових цінностях і цілях суспільства, він створює нематеріальне підґрунтя розкриття точок біфуркації та досягнення емерджентності складових підсистем. Крім того, саме з огляду на людиноорієнтованість як ключовий фактор успіху програмні концептуальні елементи підходів публічного управління сталим розвитком стають основою побудови соціально-економічних моделей, орієнтованих на нові технологічні уклади (Індустрія 6.0/7.0) та є найбільш оптимальними в умовах невизначеності та антикризових стратегіях дій.

З огляду на це суттєвої зміни потребує ландшафт побудови системи управління сталим розви-

твом України. 2019 року згідно з Указом Президента № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» було визначено 17 цілей сталого розвитку й імплементовано міжнародні програмні документи у правове поле України. Головними особливостями цього документа є врахування інституційної складової частини (підсистеми управління) як однієї зі складових частин сталого розвитку, імплементация європейських підходів у систему державного управління, забезпечення моніторингу досягнення цілей сталого розвитку до 2030 року та проведення оцінки рівня України в міжнародному зіставленні. На наш погляд, ефективне вирішення внутрішніх протиріч під час побудови нової моделі публічного управління сталим розвитком полягає в інтеграційній площині між підходами до побудови системи управління на всіх рівнях і ґрунтується насамперед на забезпеченні сталих зворотних зв'язків між учасниками процесу, усуненні фрагментованості та неузгодженості в підходах до управління, формуванні людино орієнтованої системи урядування.

Висновки. На основі проведених вище досліджень можна зробити такі агреговані висновки.

1. Дефініція «сталий розвиток» тісно пов'язана в системне ціле з поняттям «система управління сталим розвитком». Сутність та зміст глобальних програмних документів розкриває ключовий вектор побудови публічно-управлінських відносин: гармонізація соціально-економічних процесів і зменшення антропогенного впливу на біосферу. Ключова орієнтація публічно-управлінських відносин полягає у створенні умов для розвитку, зважаючи на інтереси майбутніх поколінь. Еволюція наукової траєкторії розкриття сталості публічно-управлінських відносин полягає у пошуку оптимальної моделі управління: від обмежувальної (ієрархічної) – в бік пошуку моделі, що забезпечує гармонійне та ресурсооптимізоване соціально-економічне зростання, без шкоди для екології та невідтворюваних ресурсів (будується передусім на цінностях і цілях суспільства й обумовлюється культурою продуктивності та раціональності).

2. У широкому розумінні публічне управління сталим розвитком є комплексом управлінських ініціатив, спрямованих на забезпечення сталості та гармонійності процесів. З огляду на це внутрішнє протиріччя системи сталого розвитку як підтримувальної (врівноваженої, збалансованої) системи, врівноваженість якої досягається дією процесів внутрішнього середовища, публічне управління сталим розвитком є комплексом ініціатив, спрямованих на підтримку стану динамічної рівноваги системи, його потрібно досліджувати в поєднанні з іншими складниками, з урахуванням ролі у створенні (підтримці) прямих та зворотних взаємозв'язків системи та і розрізі структури внутрішніх системних процесів. Система управління виступає диспетчером процесів трансформаційних перетворень, від якої залежать оптимальність, швидкість і спрямо-

ваність внутрішніх процесів, а публічно-управлінські відносини – набором важелів та механізмів впливу, побудованих на спільних цінностях і цілях задля оптимальної та своєчасної модерації процесу.

3. Різні підходи формують відмінні риси в частині визначення ключового фактора забезпечення гармонійної рівноваги та постійної динаміки, але ключовим для кожного підходу залишається раціональне використання ресурсів, спрямованість на якісну зміну життя людей у безперервному прогресивному русі цивілізаційного розвитку, створенні передумов для гармонізації процесів соціально-економічної трансформації. З огляду на це публічне управління сталим розвитком є збалансованою гармонійною системою, внутрішні процеси якої спрямовані на створення та підтримку безперервних прогресивних гармонійних змін у взаємопов'язаних трьох складниках (економічному, соціальному й екологічному) задля досягнення цивілізаційного прогресу та збереження умов життя для майбутніх поколінь.

4. Визначення дефініції публічного управління сталим розвитком за допомогою системного та процесного підходів розкриває характер і спрямованість механізмів управління на внутрішні процеси, характер впливу управлінських рішень на взаємозв'язки між складниками системи та зворотні зв'язки із зовнішнім середовищем:

– з позиції теорії систем публічне управління сталим розвитком є цілеспрямованим впливом на зміни у соціальній, економічній та екологічній підсистемах, під впливом яких відбувається оптимальний і гармонійний перехід з одного сталого стану до іншого через послідовність змін процесів, коли кожна наступна зміна наближає параметри системи до ідеальних, не перевищуючи допустимий рівень навантажень, за якого підвищується загроза виникнення кризових явищ;

– через внутрішні процеси міжскладової взаємодії публічне управління сталим розвитком є комплексом механізмів, спрямованих на оптимальне й гармонійне досягнення результату внутрішніх процесів: стабілізації (адаптації) – підтримка врівноваженості системи (через вирішення внутрішніх протиріч і подолання впливу зовнішнього середовища) та забезпечення умов для подальшого поступового еволюціонування системи; динаміки (біфуркації) – забезпечення еволюціонування завдяки взаємодії між складковими підсистемами; інтеграції – забезпечення сталості взаємозв'язків.

5. Ключовим завданням системи управління є визначення та регулювання оптимального впливу суспільного фактора та розкриття потенціалу психологічного й емоційного капіталу як основи досягнення сталості в умовах невизначеності та динамічної рівноваги соціально-економічних систем. Наріжним принципом побудови політики сталого розвитку, що визначає її цінність, стає людиноорієнтованість і спрямованість на формування та підтримку внутрішньої впорядко-

ваності. Основою визначення феномена публічного управління сталим розвитком на сьогодні стають інтегративні процеси, що забезпечують:

– визначення нематеріального ресурсу й оптимальні шляхи його капіталізації (насамперед психологічного та інтелектуального);

– швидкість зворотних зв'язків і прискорення реакції на виклики та подразнювачі;

– прозорість та легітимізацію спільних рішень із визначенням оптимального шляху досягнення спільних цілей і моніторингу досягнення оптимального результату.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 18. С. 74–78.
2. A sustainable Bioeconomy for Europe: Strengthening the connection between economy, society and the environment. COM/2018/673 final. Brussels, 2018. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/edace3e3-e189-11e8-b690-01aa75ed71a1/language-en> (дата звернення: 10.10.2024).
3. Abubakar I. Access to sanitation facilities among Nigerian households: Determinants and sustainability implications. *Sustainability*. 2017. № 9 (4). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/4/547> (дата звернення: 10.10.2024).
4. Acemoglu Daron, Simon Johnson. *Power and Progress: Our Thousand-Year Struggle Over Technology and Prosperity*. New York: PublicAffairs, 2023. 560 p.
5. Bina O., La Camera, F. 'Promise and shortcomings of a green turn in recent policy responses to the "double crisis"'. *Ecological Economics*. 2011. № 70 (12). P. 2308–2316.
6. Case A., Deaton A. Suicide, Age, and Wellbeing: An Empirical Investigation. *Nber Working Paper*. 2015. №. 21279. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2621334 (дата звернення: 10.10.2024).
7. Case Anne, Deaton Angus. *Deaths of Despair and the Future of Capitalism*. Princeton: Princeton University Press, 2020. 312 p.
8. Closing the loop – An EU action plan for the Circular Economy COM/2015/0614 final. Brussels, 2015. URL: https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://eur-lex.europa.eu/resource.html%3Furi%3Dcellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0012.02/DOC_1%26format%3DPDF&ved=2ahUKewidz9Hx3uuKAXVCKRAIHT1xPHYQFnoECAkQAg&usg=AOvVaw1Ra20K1IIOCne1FVdF1y9 (дата звернення: 10.10.2024).
9. Dunayev I. Moving Regional Economic Policy Modernization Ahead: Systems Basis for Organizational and Deblocking Mechanisms in Present-day Ukraine. *Regional Science Inquiry*. 2017. Vol. IX. No. 1. P. 21–39. URL: [http://www.rsijournal.eu/ARTICLES/June_2017/RSI_June_2017_IX_\(1\).pdf](http://www.rsijournal.eu/ARTICLES/June_2017/RSI_June_2017_IX_(1).pdf) (дата звернення: 10.10.2024).
10. Dunlop C., Russel D. 'Watching the detectives: Explaining regulators' roles in the integration of sustainable development in UK public services', *Public Management Review*. 2012. № 14 (5). P. 1–24.
11. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 3.3.2010. COM (2010) 2020. URL: <https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do%3Furi%3DCOM:2010:2020:FIN:en:PDF&ved=2ahUKewizmInu4euKAXWoGRAIHcLNIZAQFnoECA0QAg&usg=AOvVaw1HETRFx0aHMDVPanYoaNDi> (дата звернення: 10.10.2024).
12. Fehr E., Oliver H., Christian Z. "How Do Informal Agreements and Revision Shape Contractual Reference Points?" *Journal of the European Economic Association*. 2015. № 13 (1). P. 1–28.
13. Work, learning and sustainable development: Opportunities and challenges / Eds. Fien J., Maclean R., Park M.-G. URL: https://www.researchgate.net/publication/321619719_Work_Learning_and_Sustainable_Development_Opportunities_and_Challenges (дата звернення: 10.10.2024).
14. Gossling-Goidsmiths J. Sustainable development goals and uncertainty visualization. *Proceedings of the International Cartographic Association*. 2019. №. 2. P. 8.
15. Innovating for Sustainable Growth: A Bioeconomy for Europe. COM (2012) 60 final. Brussels. 2012. URL: <https://www.eea.europa.eu/policy-documents/innovating-for-sustainable-growth-a> (дата звернення: 10.10.2024).
16. Jackson T. *Prosperity without Growth: Economics for a Finite Planet*. London: Earthscan, 2011. 276 p.
17. Lafferty W., Hovden E. 'Environmental policy integration: Towards an analytical framework'. *Environmental Politics*. 2003. № 12 (3). P. 1–22.
18. Latouche S. Degrowth Economics: Why less should be so much more. *Le Monde Diplomatique*. URL: <https://mondediplo.com/2004/11/14latouche> (дата звернення: 10.10.2024).
19. Mainstreaming sustainable development into EU policies: 2009 Review of the European Union Strategy for Sustainable Development. URL: https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do%3Furi%3DCOM:2009:0400:FIN:en:PDF&ved=2ahUKewiAr8et5uuKAXmHhAIHbEFNFoQFnoECAUQAg&usg=AOvVaw1_AX_bz5gZN3XjGnMW960Y (дата звернення: 10.10.2024).
20. Next steps for a sustainable European future European action for sustainability. COM/2016/0739 final. Brussels, 2016. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52016DC0739> (дата звернення: 10.10.2024).

21. Our Common Future. United Nations Conference on Environment & Development, Rio de Janeiro, June 3–14, 1992. URL: <http://www.un.org> (дата звернення: 10.10.2024).
22. Raworth K. Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist (2017). *Regional and business studies*. 2019. № 11 (2). P. 81–86.
23. Rundle J.B., Turcotte D.L., Klein W. Reduction and predictability of natural disaster. Santa Fe: Santa Fe Institute Studies in the Sciences of Complexity, 2005. 320 p.
24. Russel D., Benson D. ‘Green budgeting in an age of austerity: A transatlantic comparative perspective’. *Environmental Politics*. 2014. № 23 (2). P. 243–262.
25. ‘Six transformations to achieve the Sustainable Development Goals’ / Sachs J. D. et al. *Nature Sustainability*. 2019. № 2 (9). P. 805–814.
26. Spotlight on sustainability. URL: <https://www.nobelprize.org/spotlight-on-sustainability/> (дата звернення: 10.10.2024).
27. Sustainability Indicators: A Scientific Assessment Tomás Hák, Bedrich Moldan, Arthur Lyon Dahl. Washington: Island Press, 2012. 448 p.
28. Sustainable development in the European Union. Overview of progress towards the SDGs in an EU context, Eurostat, 2020. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-catalogues/-/ks-01-20-192> (дата звернення: 10.10.2024).
29. Talavyria M., Talavyria O. From bioeconomics to sustainable development. *Challenges for the Agricultural Sector in Central and Eastern Europe*. Budapest: Agroinform Kiadó, 2014. P. 71–83.
30. Thaler Richard H. “From Cashews to Nudges: The Evolution of Behavioral Economics”. URL: <http://faculty.chicagobooth.edu/Richard.Thaler> (дата звернення: 10.10.2024).
31. The 2016 Prize Lectures in Economic Sciences, 8 December 2016, Aula Magna, Stockholm University URL: https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2016/hart-lecture.html (дата звернення: 10.10.2024).
32. The European Green Deal. COM(2019) 640 final. Brussels, 11.12.2019. URL: https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://eur-lex.europa.eu/resource.html%3Furi%3Dcellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC_1%26format%3DPDF&ved=2ahUKewjg_d_S8OuKAxW1PxAIHRCjOYYQFnoECAQQAQ&usq=AOvVaw0wZ7njmmYBTxQ0ki1WJt1A (дата звернення: 10.10.2024).
33. Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development / United Nation. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 10.10.2024).
34. ‘Policy Innovations Transformative Change: Implementing the 2030 Agenda for Sustainable Development’/ United Nations Research Institute for Social Development. URL: [www.unrisd.org/80256B42004CCC77/\(httpInfoFiles\)/2D9B6E61A43A7E87C125804F003285F5/\\$file/Flagship2016_FullReport.pdf](http://www.unrisd.org/80256B42004CCC77/(httpInfoFiles)/2D9B6E61A43A7E87C125804F003285F5/$file/Flagship2016_FullReport.pdf) (дата звернення: 10.10.2024).
35. William D. Nordhaus Climate Change: The Ultimate Challenge for Economics. Nobel Lecture in Economic Sciences, Stockholm University, December 2018. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/10/nordhaus-slides.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).
36. Poverty, Prosperity, and Planet Report 2024: Pathways Out of the Polycrisis / World Bank. URL: <http://hdl.handle.net/10986/42211> (дата звернення: 10.10.2024).

REFERENCES:

1. Vasylieva O.I., Vasylieva N.V. (2018). Kontseptualni zasady staloho rozvytku terytorialnykh hromad [Conceptual principles of sustainable development of territorial communities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]*. 18, 74–78 [in Ukrainian].
2. *A sustainable Bioeconomy for Europe: Strengthening the connection between conomy, society and the environment. COM/2018/673 final. Brussels* (2018). URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/edace3e3-e189-11e8-b690-01aa75ed71a1/language-en> (date of access 10.10.2024) [in English].
3. Abubakar I. (2017). Access to sanitation facilities among Nigerian households: implications Determinants and sustainability. *Sustainability*. 9 (4). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/4/547> (date of access 10.10.2024) [in English].
4. Acemoglu Daron, Simon Johnson (2023). *Power and Progress: Our Thousand-Year Struggle Over Technology and Prosperity*. New York: Public Affairs [in English].
5. Bina O., La Camera, F. (2011). ‘Promise and shortcomings of a green turn in recent policy responses to the “double crisis”’. *Ecological Economics*, 70 (12), 2308–2316 [in English].
6. Case A., Deaton A. (2015). Suicide, Age, and Wellbeing: An Empirical Investigation. *Nber Working Paper*. 21279. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2621334 (date of access 10.10.2024) [in English].
7. Case Anne, Deaton Angus (2020). *Deaths of Despair and the Future of Capitalism*. Princeton: Princeton University Press [in English].

8. *Closing the loop – An EU action plan for the Circular Economy COM/2015/0614 final* (2015). URL: https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://eur-lex.europa.eu/resource.html%3Furi%3Dcellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0012.02/DOC_1%26format%3DPDF&ved=2ahUKEwidz9Hx3uuKAXVCKRAIHT1xPHYQFnoECAkQAg&usg=AOvVaw1Ra20K1IIOCne1FVdF1y9 (date of access 10.10.2024) [in English].
9. Dunayev I. (2017). Moving Regional Economic Policy Modernization Ahead: Systems Basis for Organizational and Deblocking Mechanisms in Present-day Ukraine. *Regional Science Inquiry*. IX. 1, 21–39. URL: [http://www.rsijournal.eu/ARTICLES/June_2017/RSI_June_2017_IX_\(1\).pdf](http://www.rsijournal.eu/ARTICLES/June_2017/RSI_June_2017_IX_(1).pdf) (date of access 10.10.2024) [in English].
10. Dunlop C., Russel D. (2012). ‘Watching the detectives: Explaining regulators’ roles in the integration of sustainable development in UK public services’, *Public Management Review*, 14 (5), 1–24 [in English].
11. Europe (2020). *A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. URL: <https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do%3Furi%3DCOM:2010:2020:FIN:en:PDF&ved=2ahUKEwizmInu4euKAXWoGRAIHcLNIZaQFnoECA0QAg&usg=AOvVaw1HETRFx0aHMDVPanYoaNDi> (date of access 10.10.2024) [in English].
12. Fehr E, Oliver H, Christian Z. (2015). ‘How Do Informal Agreements and Revision Shape Contractual Reference Points?’ *Journal of the European Economic Association*, 13 (1), 1–28 [in English].
13. Fien J., Maclean R., Park M.-G. (Eds.) (n. d) *Work, learning and sustainable development: Opportunities and challenges*. URL: https://www.researchgate.net/publication/321619719_Work_Learning_and_Sustainable_Development_Opportunities_and_Challenges (date of access 10.10.2024) [in English].
14. Gossling-Goidsmitz J. (2019). Sustainable development goals and uncertainty visualization. *Proceedings of the International Cartographic Association*, 2, 8 [in English].
15. *Innovating for Sustainable Growth: A Bioeconomy for Europe.0 final*. Brussels (2012). URL: <https://www.eea.europa.eu/policy-documents/innovating-for-sustainable-growth-a> (date of access 10.10.2024) [in English].
16. Jackson T. (2011). *Prosperity without Growth: Economics for a Finite Planet*. London: Earthscan [in English].
17. Lafferty W., Hovden E. (2003). ‘Environmental policy integration: Towards an analytical framework’. *Environmental Politics*, 12 (3), 1–22 [in English].
18. Latouche S. (n. d.) *Degrowth Economics: Why less should be so much more*. *Le Monde Diplomatique*. URL: <https://mondediplo.com/2004/11/14latouche> (date of access 10.10.2024) [in English].
19. *Mainstreaming sustainable development into EU policies: 2009 Review of the European Union Strategy for Sustainable Development* (2009). URL: https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do%3Furi%3DCOM:2009:0400:FIN:en:PDF&ved=2ahUKEwiAr8et5uuKAXmHhAIHbEFNFoQFnoECAUQAg&usg=AOvVaw1_AX_bz5gZN3XjGnMW960Y (date of access 10.10.2024) [in English].
20. *Next steps for a sustainable European future European action for sustainability. COM/2016/0739 final*. Brussels (2016). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52016DC0739> (date of access 10.10.2024) [in English].
21. *Our Common Future. United Nations Conference on Environment & Development, Rio de Janeiro* (1992, June 3–14). URL: <http://www.un.org> (date of access 10.10.2024) [in English].
22. Raworth K. (2019). Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist (2017). *Regional and business studies*, 11 (2), 81–86 [in English].
23. Rundle J.B., Turcotte D.L., Klein W. (2005). *Reduction and predictability of natural disaster*. Santa Fe: Santa Fe Institute Studies in the Sciences of Complexity [in English].
24. Russel D., Benson D. (2014). ‘Green budgeting in an age of austerity: A transatlantic comparative perspective’. *Environmental Politics*, 23 (2), 243–262 [in English].
25. Sachs J.D., Schmidt-Traub, G., Mazzucato M., Messner D., Nakicenovic N. Rockström, J. (2019). ‘Six transformations to achieve the Sustainable Development Goals’. *Nature Sustainability*, 2 (9), 805–814 [in English].
26. *Spotlight on sustainability* (n. d.). URL: <https://www.nobelprize.org/spotlight-on-sustainability/> (date of access 10.10.2024) [in English].
27. *Sustainability Indicators: A Scientific Assessment Tomás Hák, Bedrich Moldan, Arthur Lyon Dahl* (2012). Washington: Island Press, 2012. 448 p. [in English].
28. *Sustainable development in the European Union. Overview of progress towards the SDGs in an EU context, Eurostat* (2020). URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-catalogues/-/ks-01-20-192> (date of access 10.10.2024) [in English].
29. Talavyria M., Talavyria O. (2014). From bioeconomics to sustainable development. *Challenges for the Agricultural Sector in Central and Eastern Europe*. Budapest: Agroinform Kiadó, 71–83 [in English].
30. Thaler Richard H. (n. d.). ‘From Cashews to Nudges: The Evolution of Behavioral Economics’. URL: <http://faculty.chicagobooth.edu/Richard.Thaler> (date of access 10.10.2024) [in English].
31. *The 2016 Prize Lectures in Economic Sciences, Aula Magna, Stockholm University* (2016, December 8 2016). URL: https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2016/hart-lecture.html (date of access 10.10.2024) [in English].

32. *The European Green Deal*. COM(2019) 640 final. Brussels (2019). URL: https://www.google.com/url?e src=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://eur-lex.europa.eu/resource.html%3Furi%3Dcellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC_1%26format%3DPDF&ved=2ahUKEwjg_d_S8OuKAxW1PxAIHRCjOYYQFnoECAQQAg&usg=AOvVaw0wZ7njmmYBTxQ0ki1WJt1A (date of access 10.10.2024) [in English].

33. United Nation (n. d.). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (date of access 10.10.2024) [in English].

34. United Nation (n. d.). *Policy Innovations Transformative Change: Implementing the 2030 Agenda for Sustainable Development*. URL: [www.unrisd.org/80256B42004CCCC77/\(httpInfoFiles\)/2D9B6E61A43A7E87C125804F003285F5/\\$file/Flagship2016_FullReport.pdf](http://www.unrisd.org/80256B42004CCCC77/(httpInfoFiles)/2D9B6E61A43A7E87C125804F003285F5/$file/Flagship2016_FullReport.pdf) (date of access 10.10.2024). (дата звернення: 10.01.2025) [in English].

35. William D. (2018). *Nordhaus Climate Change: The Ultimate Challenge for Economics. Nobel Lecture in Economic Sciences, Stockholm University*. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/10/nordhaus-slides.pdf> (date of access 10.10.2024) [in English].

36. World Bank (2024). *Poverty, Prosperity, and Planet Report 2024: Pathways Out of the Polycrisis*. URL: <http://hdl.handle.net/10986/42211> (date of access 10.10.2024) [in English].

УДК 347.95

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.5>

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИМУСОВОГО ВИКОНАННЯ СУДОВИХ РІШЕНЬ В УКРАЇНІ

Лозинська Тамара Миколаївна,

доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 0000-0003-2858-9374

Мушук Василь Васильович,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 0009-0009-2413-3004

У статті висвітлені питання підвищення ефективності примусового виконання судового рішення, яким завершується судове провадження. Розглянуто основні проблеми адміністративно-правового забезпечення виконання судових рішень, які знижують ефективність судочинства. Встановлено причини незадовільного стану виконання судових рішень в Україні. З'ясовано основні принципи належної практики виконання судових рішень, сформульовані Європейською комісією з питань ефективності правосуддя. Зазначено, що ці принципи мають слугувати підґрунтям правотворчої і правозастосовної діяльності в державі, сприяти дотриманню прав громадян, забезпечувати належний стан функціонування правової системи. Проаналізовано наслідки реформування Державної виконавчої служби України та становлення інституту приватного судового виконавця. Зроблено висновок, що із запровадженням інституту приватних виконавців у країні почала функціонувати альтернативна система примусового виконання судових рішень. Наведено загальну характеристику сучасної системи примусового виконання судових рішень в Україні, здійснено порівняння її окремих складників з аналогічними структурними елементами відповідної системи у Франції. Звернено увагу, що системи виконавчого провадження у європейських країнах не є уніфікованими, істотно відрізняються одна від одної, зокрема, як у Франції та Німеччині, де реалізовано різні моделі виконавчого провадження: публічно-приватна та публічно-правова. Зазначено, що на цьому етапі функціонування в Україні лише приватної системи виконання неможливе через відсутність належної системи державного контролю. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності примусового виконання судових рішень. Зокрема, посилення державного контролю за виконанням рішень суду, забезпечення доступу виконавців до необхідної інформації, посилення відповідальності за невиконання рішень суду. Важливо також забезпечити диджиталізацію процедур виконавчого провадження й налагодити електронну взаємодію з державними органами влади та банками. Є потреба в наданні однакових повноважень державним і приватним судовим виконавцям.

Ключові слова: *судове рішення, адміністративне забезпечення, правове забезпечення, виконання судового рішення, виконавча влада, публічна влада.*

Lozynska Tamara, Mushuk Vasyl. ADMINISTRATIVE AND LEGAL PROVISION OF FORCED EXECUTION OF COURT DECISIONS IN UKRAINE

The article highlights the issues of increasing the effectiveness of enforcement of a court decision, which ends court proceedings. The main problems of administrative and legal enforcement of court decisions, which reduce the effectiveness of judicial proceedings, are considered. The reasons for the unsatisfactory state of execution of court decisions in Ukraine have been established. The main principles of the proper practice of execution of court decisions, formulated by the European Commission on the efficiency of justice, have been clarified. It is noted that these principles should be laid down in the basis of law-making and law-enforcement activities in the state, promote compliance with the rights of citizens, ensure the proper functioning of the legal system. The consequences of the reform of the State Executive Service of Ukraine and the establishment of the institution of a private bailiff are analyzed. It was concluded that with the introduction of the institute of private executors, an alternative system of enforcement of court decisions began to function in the country. The general characteristics of the modern system of enforcement of court decisions in Ukraine are given, and a comparison of its individual components with similar structural elements of the

corresponding systems in France is made. Attention is drawn to the fact that the systems of enforcement proceedings in European countries are not unified, for example, they differ significantly from each other, as, for example, in France and Germany, where different models of enforcement proceedings are implemented: public-private and public-legal. It is noted that at this stage of functioning in Ukraine, only the private system cannot be implemented due to the lack of a proper system of state control. Measures to improve the effectiveness of enforcement of court decisions are proposed. In particular, the strengthening of state control over the execution of court decisions, ensuring the access of executors to the necessary information, strengthening responsibility for non-execution of court decisions. It is also important to ensure digitalization of executive proceedings and to establish electronic interaction with state authorities and banks. There is a need to grant equal powers to public and private bailiffs.

Key words: court decision, administrative support, legal support, execution of court decision, executive power, public authority.

Вступ. Європейська практика правосуддя розглядає виконання судового рішення як невід'ємну частину судового процесу незалежно від юрисдикції суду [1]. У межах конституційних основ правової держави та згідно із законодавством України виконавче провадження і примусове виконання судових рішень визначаються завершальною стадією судового провадження [2], що відповідає принципам європейського права на виконання судових рішень. Отже, ефективність функціонування судової гілки влади як складової загальної системи публічної влади в Україні детермінується також і станом виконання судових рішень. Ефективність виконання судового рішення означає, що воно має бути виконане в повному обсязі, своєчасно (у встановлені терміни) та у спосіб, визначений судом. На жаль, стан виконання судових рішень в Україні є незадовільним, що обумовлюється проблемами функціонування інститутів усіх гілок державної влади. Отже, удосконалення правового й адміністративно-організаційного забезпечення примусового виконання судових рішень не втрачає своєї актуальності попри реформування системи виконання судових рішень.

Матеріали та методи. У дослідницькій роботі були використані такі матеріали: а) нормативно-правові акти, що врегульовують процедури виконання судових рішень і діяльність судових виконавців, зокрема Закон України «Про виконавче провадження»; б) наукові праці зарубіжних авторів з питань правосуддя, судочинства, судового провадження та примусового виконання судових рішень (наприклад, Yves Gounin, L'exécution des décisions de justice en France [3]); в) дослідження вітчизняних учених; г) аналітичні дослідження Асоціації приватних виконавців України; д) результати власних емпіричних досліджень і теоретичного моделювання.

Для написання статті були використані результати досліджень А. Бушана щодо класифікації систем примусового виконання судових рішень [4]; матеріали VIII з'їзду Міжнародної асоціації вищих адміністративних судів, що відображають різноманітність адміністративно-правових традицій судочинства в різних країнах [5]; дослідження колективу авторів «Сучасні системи організації рішень виконання та правове становище виконавців» (Н. Сергієнко, С. Цебенко, М. Саєнко, М. Потіп, О. Драган) [6]; узагальнення

Н. Стеценко та Л. Крупної стосовно функціонування органів виконання судових рішень в окремих європейських країнах [7; 8], висновки Н. Грабаря про особливості системи примусового виконання судових рішень в Україні [9].

Метою цього дослідження є систематизація причин неналежного стану виконання судових рішень в Україні й обґрунтування пропозицій, спрямованих на адміністративні поліпшення та забезпечення правового унормування примусового виконання судових рішень.

Попередній збір і систематизацію інформації здійснено методом *розвідувального дослідження*, який передбачав огляд літературних джерел. Для виявлення кількісних показників стану примусового виконання судових рішень використано методи *вимірювання та статистичного аналізу*, а встановленню причинно-наслідкових зв'язків у системі виконавчого провадження сприяло поєднання дедуктивних міркувань з гіпотетичними, тобто використання *гіпотетико-дедуктивного* методу. Застосування методу *компаративного аналізу* дало змогу виявити спільне і відмінне в системах виконання судових рішень різних країн. Методи *аналізу та синтезу* застосовані для виокремлення складників моделі примусового виконання судових рішень в Україні та формулювання висновків.

Результати. Однією з проблем неефективності функціонування судової гілки влади в загальній системі публічної влади є низький рівень виконання судових рішень, тобто «...відсутність безпосереднього зв'язку між судовим рішенням та його виконанням» [10]. Певною мірою ослаблення зв'язку між ухваленням рішення судом будь-якої юрисдикції та його виконанням виявилось негативним ефектом (своєрідною екстерналією) проведення адміністративно-організаційних змін у системі публічної влади, а саме: створення 1998 року Державної виконавчої служби (ДВС), подальше виведення її 2011 року зі структури Міністерства юстиції і забезпечення функціонування як окремого органу виконавчої влади [11], а отже, відсутність потреби у збереженні посад судових виконавців. Подальші заходи адміністративно-правового реформування системи виконання судових рішень були спробами її оптимізації та пошуку кращого варіанта організації виконавчої служби (табл. 1).

Таблиця 1

Основні етапи реформування системи примусового виконання судових рішень

Назва нормативно-правового акта	Статус і реквізити нормативно-правового акта	Основні зміни в системі примусового виконання судових рішень
Про державну виконавчу службу	Закон України від 24.03.1998 № 202/98-ВР – втратив чинність	Державну виконавчу службу, яка здійснює виконання рішень усіх судів, а також посадових осіб, віднесено до складу Міністерства юстиції
Про затвердження Положення про Державну виконавчу службу України	Указ Президента України від 06.04.2011 № 385/2011 – втратив чинність	Державній виконавчій службі надано статус ЦОВВ, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через міністра юстиції
Питання оптимізації діяльності центральних органів виконавчої влади системи юстиції	Постанова Кабінету Міністрів України від 21.01.2015 № 17	Державну виконавчу службу ліквідовано, а її функції покладено на Міністерство юстиції (Департамент Державної виконавчої служби України)
Про виконавче провадження	Закон України від 02.06.2016 № 1404-VIII	Право здійснювати примусове виконання рішень надано також приватним виконавцям, як і представникам органів державної виконавчої служби
Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів	Закон України від 02.06.2016 № 1403-VIII	Унормовано організаційні основи примусового виконання судових рішень усіма визначеними Законом суб'єктами

Джерело: складено за даними офіційного сайту Верховної Ради України.

Проте процедури адміністративно-правового супроводу функціонування системи примусового виконання судових рішень залишилися розпорощеними між різними законодавчими актами, а водночас забезпечення виконання судових рішень продовжує здійснюватися різними органами влади. Наприклад, процедури, пов'язані з виконанням рішень ЄСПЛ, рішень щодо стягнення коштів, боржниками за якими є суб'єкти держави та місцевого самоврядування, організація виконавчого провадження, зміни в організації примусового виконання судових рішень, викликані введенням режиму воєнного стану, тощо регулюються окремими законами.

Проблема невиконання судових рішень, боржником у яких виступає держава, змусила Міністерство юстиції, Верховний Суд України разом з іншими органами виконавчої влади розробити Національну стратегію (дія якої завершується 2025 року), покликану зменшити кількість накопичених проблем у системі та сприяти скороченню кількості невиконаних судових рішень, боржниками за якими є суб'єкти публічного управління [12]. Дослідження, виконане Асоціацією приватних виконавців за підтримки проекту «Право-Justice», свідчить, що частина виконаних рішень становить лише третину від їх загальної кількості, а кількість повернутих коштів залишається суттєво невеликою (табл. 2).

Дані, отримані дослідниками, демонструють практично ігнорування боржниками рішень суду, і, порівнюючи показники виконаних рішень та стягнутих сум, є підстави зробити висновок, що найбільші суми фінансових зобов'язань залишаються не виплаченими позивачам. Невиконання рішень суду характерне і для інших країн світу, але воно проявляється не в таких

Таблиця 2

Динаміка виконання судових рішень в Україні, 2021–2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Кількість виконаних судових рішень, тис. од.	2003,6	1117,3	1999,6	99,8
Відсоток виконання судових рішень	32,5	21,6	31,3	–
Стягнута заборгованість, млрд грн	19,8	10,2	25,2	127,3
Відсоток стягнутих боргів	2,6	1,6	3,0	–

Джерело: складено на основі [13].

масштабах, як в Україні, оскільки відповідні системи переформувалися й удосконалювалися тривалий період, поєднуючи, здавалося б, несумісні підходи, але водночас демонструючи гнучкість і адаптивність. Цікавим є досвід Франції, яку відносять до країн із приватною системою примусового виконання судових рішень [14], де «...реалізацію виконавчих проваджень забезпечує судовий виконавець, який здійснює свою діяльність незалежно, власним коштом і під свою відповідальність» [8]. До того ж судовий виконавець у Франції має статус державного службовця та здійснює свою діяльність під контролем судді судового суду [15]. Судовий виконавець має великі повноваження, наприклад, разом із поліцією може вдаватися до виселення людини. Зобов'язання, накладені судом на боржника, не завжди можуть призвести до своєчасного погашення боргу, тому у Франції, щоби спонукати сторони до

виконання своїх рішень, суддя може накласти грошове стягнення, розмір якого збільшується пропорційно затримці виконання [3]. Серед найпоширеніших методів примусового виконання судових рішень у Франції є такі: арешт незаконно отриманої винагороди; арешт-атрибуція, який стосується конфіскації сум, наявних на банківських рахунках боржника; арешт-продаж, який полягає у продажу активів боржника для погашення його боргу [там само].

Певні сподівання в Україні покладаються на інститут приватного виконавця, створений 2017 року. Із цього часу в Україні реалізується модель примусового виконання судових рішень, представлена державними і приватними виконавцями, яку за своїми характеристиками можна віднести до змішаної. Безумовно, створення інституту приватного виконавця наближає реформовану систему примусового виконання судових рішень до практики європейських країн, де діють повністю приватні або змішані відповідні системи, але головним є питання підвищення її ефективності. Наведена в табл. 3 статистика щодо діяльності державних і приватних виконавців за період 2017–2019 рр. (3 роки після введення інституту приватного виконавця), представлена Асоціацією приватних виконавців, дає змогу побачити, що приватні виконавці забезпечують примусове виконання рішень суду ефективніше, ніж державні виконавці, незважаючи на законодавчі обмеження. Законодавством встановлено, що приватні виконавці не можуть забезпечувати примусове виконання судових рішень, які стосуються [16]:

- дій, пов'язаних із відібранням дітей і визначенням порядку побачень із ними;
- виплати боргів, за якими боржником є суб'єкти публічної влади;
- стягнення боргів з юридичних осіб, щодо примусової реалізації майна яких існує законодавча заборона;
- виплати боргів, якщо стягувачем є суб'єкт державної влади;
- рішень, ухвалених адміністративними судами та ЄСПЛ;
- рішень, що потребують виконання дій стосовно майна, яке перебуває в державній або комунальній власності;
- дій, спрямованих на виселення та вселення фізичних осіб;

- рішень, якщо боржниками виступають неповнолітні або особи, визнані недієздатними або обмежено недієздатними;

- конфіскації майнової власності.

Позитивна динаміка результатів діяльності приватних виконавців, на жаль, не забезпечує ефективність роботи всієї системи примусового виконання судових рішень, оскільки цьому перешкоджає накопичення низки системних проблем. За характером прояву ці проблеми можна розділити на три групи: а) законодавчі; б) економічні; в) адміністративно-правові. Серед проблем законодавчого характеру найбільш гострими є такі:

- неналежне здійснення судового контролю за виконанням судового провадження: необхідним є внесення змін до Господарського кодексу, Цивільного процесуального кодексу, Кодексу адміністративного судочинства та ін. Для посилення судового контролю розроблено відповідний законопроект, текст якого зараз відсутній на сайті Верховної Ради України;

- нерівність у повноваженнях державних і приватних виконавців: вимагається внесення змін до відповідного закону [16];

- відсутність належної практики відшкодування матеріальної та моральної шкоди, завданої позивачам неконституційними діями: має бути розроблений відповідний механізм, оскільки стаття 56 Конституції України гарантує право кожної особи «на відшкодування за рахунок держави чи органів місцевого самоврядування матеріальної та моральної шкоди, завданої незаконними рішеннями, діями чи бездіяльністю органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових і службових осіб при здійсненні ними своїх повноважень» [17].

У сукупності економічних проблем, які перешкоджають належному виконанню судових рішень, можна виділити:

- недостатність фінансування видатків державного бюджету України, через що спостерігається невиконання рішень самою державою;

- наявність економічно не забезпечених соціальних гарантій держави, які неможливо виконати через бюджетну та ресурсну неспроможність;

- безпідставне накладання мораторію на примусову реалізацію майна певних категорій підприємств,

Таблиця 3

Результати роботи державних і приватних виконавців в Україні, 2017–2019 рр.

Показники	Роки						Приватні 2019 р. до 2017 р., %
	2017		2018		2019		
	державні	приватні	державні	приватні	державні	приватні	
Чисельність працівників, осіб	4496	79	4589	129	4472	209	264,5
Сума стягнень, млн грн	12 600	50,7	14 300	1100	16 500	4100	у 80 разів
Сума стягнень на 1 виконавця, млн грн	2,8	0,6	3,1	8,5	3,6	19,9	у 33 рази

Джерело: за даними [13].

що негативно впливає на прозорість діяльності судової системи та породжує корупційні ризики;

– відсутність практики використання компенсаційних виплат у випадках порушення термінів виконавчого провадження;

– не вирішене питання розмежування процедури банкрутства та судового провадження, що позбавляє позивача можливості отримати належне відшкодування;

– відсутність практики використання астренту, що також пов'язано з недоліками законодавства.

Адміністративні аспекти примусового виконання судових рішень пов'язані як із законодавчими прогалинами та дефіцитом бюджетів, так і з взаємовідносинами, що складаються всередині системи судової влади. Це насамперед:

– втрата взаємодії між судовим процесом і виконавчим провадженням, яке завершує судовий розгляд, що ослаблює контроль за виконанням рішень;

– достатньо жорстка дисциплінарна практика стосовно приватних виконавців, що спонукало Асоціацію приватних виконавців опублікувати Резолюцію із засудженням поведінки Міністерства юстиції і виступити проти надмірної жорсткості рішень Дисциплінарної комісії [18];

– недостатність фінансування державних органів примусового виконання рішень.

Пропозиції, що стосуються поліпшення адміністративно-правового забезпечення виконанням судових рішень, передбачають внесення змін до чинного законодавства або розроблення відповідних законопроектів. Наприклад, мають бути законодавчі підстави для застосування штрафних санкцій стосовно осіб або колегіальних органів (зокрема, органів місцевого самоврядування), які не виконують рішення суду чи виконують його невчасно. Так само лише на підставі внесення змін до чинного Закону «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і

рішень інших органів» можуть бути розширені повноваження приватних виконавців в частині забезпечення виконання зобов'язальних судових рішень проти суб'єктів владних повноважень та юридичних осіб за участі держави. Навіть внутрішнє введення дисциплінарної та матеріальної відповідальності суб'єктів владних повноважень за невиконання судових рішень має ґрунтуватися на нормативних і методичних положеннях щодо розроблення процедур накладення штрафу.

Висновки. Реалізовані в Україні заходи адміністративно-правового реформування системи виконання судових рішень були спробами її оптимізації та пошуку кращого варіанта організації виконавчої служби у відповідь на послаблення зв'язку між судовим рішенням і його виконанням. Зважаючи на те, що 2023 року кількість виконаних судових рішень становила 31,3 % від загальної кількості ухвалених рішень, а сума стягнутих коштів – лише 3,0 % від нарахованої, постала нагальна потреба в розробці способів розв'язання проблеми неефективності функціонування системи примусового виконання судових рішень.

Введення інституту приватного виконавця та позитивна динаміка результатів їх діяльності, на жаль, не забезпечили ефективність роботи всієї системи примусового виконання судових рішень, оскільки цьому перешкоджає накопичення низки системних проблем. За характером прояву ці проблеми можна розділити на три групи: а) законодавчі; б) економічні; в) адміністративно-правові.

Розроблені пропозиції, що стосуються поліпшення адміністративно-правового забезпечення виконання судових рішень, передбачають внесення змін до чинного законодавства, розроблення відповідних законопроектів і механізмів реалізації заходів, визначених законодавством.

Удосконалення адміністративно-правового механізму забезпечення примусового виконання судових рішень, таким чином, є перспективним напрямом наукових досліджень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Посібник із належної практики виконання судових рішень: Європейська Комісія з питань ефективності правосуддя, 10–11 грудня 2015 р. URL: <https://rm.coe.int/commission-europeenne-pour-l-efficacite-de-la-justice-cepej-guide-des-/1680747703> (дата звернення 16.09.2024).
2. Про виконавче провадження : Закон України від 02.06.2016 № 1404-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19#Text> (дата звернення 16.09.2024).
3. Gounin Yves. L'exécution des décisions de justice en France. URL: https://www.giustizia-amministrativa.it/documents/20142/13858746/Pre%CC%81sentation+-+L_exe%CC%81cution+-+YG_1.pdf/c73dcd88-04b6-68ff-acd0-3b16d7806e73?t=1633622292000 (дата звернення 16.09.2024).
4. Буцан А. Системи примусового виконання судових рішень: новий погляд на класифікацію. *Національний юридичний журнал: теорія і практика*. 2018. № 2. С. 39–42.
5. L'exécution des Décisions des Juridictions Administratives: Association Internationale des Hautes Juridictions Administratives, VIII Congrès. URL: https://www.aihja.org/wp-content/uploads/2022/12/AIHJA_Rapport-general-2004.pdf (дата звернення 17.09.2024).
6. Sergiienko N.A., Tsebenko S.B., Saienko M.I., Potip M.M., Dragan O.V. Modern Systems of Organization of Decisions Enforcement and Legal Status of Executors. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/391564> (дата звернення 17.09.2024).

7. Стеценко Н. С. Органи виконання судових рішень у Франції, Німеччині, Австрії та Італії у XIX ст. *Форум права*. 2015. № 4. С. 273–281.
8. Крупнова Л. В. Примусове виконання судових рішень: зарубіжний досвід. *Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки*. 2020. № 4. Том 2. С. 148–153.
9. Грабар Н. М. Особливості примусового виконання судових рішень і рішень інших органів в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 6. С. 576–579.
10. Який стан, таке й виконання. URL: https://zib.com.ua/ua/print/23577-yakiy_stan_take_y_vikonannya.html (дата звернення 17.09.2024).
11. Про затвердження Положення про Державну виконавчу службу України : Указ Президента України від 06.04.2011 № 385/2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385/2011#Text> – втратив чинність (дата звернення 17.09.2024).
12. Про схвалення Національної стратегії розв'язання проблеми невиконання рішень судів, боржниками за якими є державний орган або державне підприємство, установа, організація, на період до 2025 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.09.2020 № 1218-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1218-2020-%D1%80#Text> (дата звернення 17.09.2024).
13. Динаміка виконання судових рішень. URL: <https://www.avtorgov.com/%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%8C-%D1%84%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8C-%D0%B2/> (дата звернення 17.09.2024).
14. Авторгов А. Які системи виконання рішень сповідають країни Європейського Союзу? URL: <https://www.avtorgov.com/%D1%8F%D0%BA%D1%96-%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B8-%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8C-%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%83/> (дата звернення 17.09.2024).
15. Quels tribunaux jugent les affaires civiles ? URL: [Quels tribunaux jugent les affaires civiles ? | vie-publique.fr](https://www.vie-publique.fr/) (дата звернення 17.09.2024).
16. Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів : Закон України від 02.06.2016 № 1403-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1403-19#Text> (дата звернення 18.09.2024).
17. Конституція України : Конституція. Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (дата звернення 18.09.2024).
18. Мін'юст вирішив спростувати інформацію щодо проблем у сфері системи виконання судових рішень: що вирішив Верховний Суд. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/253873-minyust-reshil-oprovergnut-informatsiyu-o-problemakh-v-sfere-sistemy-ispolneniya-sudebnykh-resheniy-chto-reshil-verkhovnyy-sud> (дата звернення 18.09.2024).

REFERENCES:

1. Posibnyk iz nalezhnoi praktyky vykonannia sudovykh rishen: Yevropeiska Komisiia z pytan efektyvnosti pravosuddia (2015) [Guide to good practice in the execution of court decisions: European Commission for the Efficiency of Justice]. URL: <https://rm.coe.int/commission-europeenne-pour-l-efficacite-de-la-justice-cepej-guide-des-/1680747703> (date of access 16.09.2024) [in Ukrainian].
2. Pro vykonavche provadzhennia: Zakon Ukrainy № 1404-VIII (2016) [On executive proceedings: Law of Ukraine dated № 1404-VIII]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19#Text> (date of access 16.09.2024) [in Ukrainian].
3. Gounin Yves (2020). L'exécution des décisions de justice en France [Execution of court decisions in France]. URL: https://www.giustizia-amministrativa.it/documents/20142/13858746/Pre%CC%81sentation+-+L_exe%CC%81cution+-+YG_1.pdf/c73dcd88-04b6-68ff-acd0-3b16d7806e73?t=1633622292000 (date of access 16.09.2024) [in French].
4. Bushhan A. (2018). Systemy prymusovogo vykonannya sudovykh rishen: novyj poglyad na klasyfikaciyu [Judgment enforcement systems: a new perspective on classification]. *Nacionalnyy yurydychnyj zhurnal: teoriya i praktyka*, 2, 39–42 [in Ukrainian].
5. L'exécution des Décisions des Juridictions Administratives: Association Internationale des Hautes Juridictions Administratives, VIII Congrès (2004) [Execution of Decisions of Administrative Jurisdictions: International Association of High Administrative Jurisdictions, VIII Congress]. URL: https://www.aihja.org/wp-content/uploads/2022/12/AIHJA_Rapport-general-2004.pdf (date of access 16.09.2024) [in French].
6. Sergiienko N.A., Tsebenko S.B., Saienko M.I., Potip M.M., Dragan O.V. (2024). Modern Systems of Organization of Decisions Enforcement and Legal Status of Executors. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/391564> (date of access 17.09.2024) [in English].
7. Stecenko N.S. (2015). Organy vykonannya sudovykh rishen u Franciyi, Nimechchyni, Avstriyi ta Italiyi u XIX st. [Bodies of execution of court decisions in France, Germany, Austria and Italy in the 19th century]. *Forum prava*, 4, 273–281 [in Ukrainian].

8. Krupnova L.V. (2020). Prymusove vykonannya sudovykh rishen: zarubizhnyj dosvid [Enforcement of court decisions: foreign experience]. *Visnyk Zaporizkogo nacionalnogo universytetu. Yurydychni nauky*, 4 (2), 148–153 [in Ukrainian].

9. Grabar N.M. (2023). Osoblyvosti prymusovogo vykonannya sudovykh rishen i rishen inshykh organiv v Ukrayini [Peculiarities of enforcement of court decisions and decisions of other bodies in Ukraine]. *Yurydychnyj naukovyj elektronnyj zhurnal*, 6, 576–579 [in Ukrainian].

10. Yakyj stan, take j vykonannya (2024) [As the state, so is the performance]. URL: https://zib.com.ua/ua/print/23577-yakiy_stan_take_y_vikonannya.html (date of access 17.09.2024) [in Ukrainian].

11. Pro zatverdzhennya Polozhennya pro Derzhavnu vykonavchu sluzhbu Ukrayiny: Ukaz Prezydenta Ukrayiny № 385/2011 (2011) [On the approval of the Regulations on the State Executive Service of Ukraine: Decree of the President of Ukraine № 385/2011]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385/2011#Text> – vtratyv chynnist (date of access 17.09.2024) [in Ukrainian].

12. Pro sxvalennya Nacionalnoyi strategiyi rozvyazannya problemy nevykonannya rishen sudiv, borzhnykamy za yakymy ye derzhavnyj organ abo derzhavne pidpryyemstvo, ustanova, organizaciya, na period do 2025 roku: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny № 1218-r (2020) [On the approval of the National Strategy for Solving the Problem of Non-Execution of Court Decisions, for which the debtors are a state body or a state enterprise, institution, organization, for the period until 2025: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 1218]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1218-2020-%D1%80#Text> (date of access 17.09.2024) [in Ukrainian].

13. Dynamika vykonannya sudovykh rishen (2024) [Dynamics of execution of court decisions]. URL: <https://www.avtorgov.com/%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%8C-%D1%84%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8C-%D0%B2/> (date of access 17.09.2024) [in Ukrainian].

14. Avtorgov A. (2024). Yaki systemy vykonannya rishen spoviduyut krayiny Yevropejskogo Soyuzu? [What systems of execution of decisions do the countries of the European Union profess?] URL: <https://www.avtorgov.com/%D1%8F%D0%BA%D1%96-%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B8-%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8C-%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%83/> (date of access 17.09.2024) [in Ukrainian].

15. Quels tribunaux jugent les affaires civiles? (2024) [Which courts try civil cases?] URL: [Quels tribunaux jugent les affaires civiles ? | vie-publique.fr](https://www.vie-publique.fr/) (date of access 17.09.2024) [in French].

16. Pro organy ta osib, yaki zdijsnyuyut prymusove vykonannya sudovykh rishen i rishen inshykh organiv: Zakon Ukrayiny № 1403-VIII (2016) [On bodies and persons carrying out enforcement of court decisions and decisions of other bodies: Law of Ukraine № 1403-VIII]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1403-19#Text> (date of access 18.09.2024) [in Ukrainian].

17. Konstytuciya Ukrayiny: Konstytuciya. Zakon № 254k/96-VR (1996) [Constitution of Ukraine: Constitution. № 254k/96-VR]. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (date of access 18.09.2024) [in Ukrainian].

18. Minyust vyrishyv sprostavaty informaciyu shhodo problem u sferi systemy vykonannya sudovykh rishen: shho vyrishyv Verkhovnyj Sud (2024) [The Ministry of Justice decided to refute information about problems in the field of the system of execution of court decisions: what the Supreme Court decided] URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/253873-minyust-reshil-oprovergnut-informatsiyu-o-problemakh-v-sfere-sistemy-ispolneniya-sudebnykh-resheniy-cho-reshil-verkhovnyj-sud> (date of access 18.09.2024) [in Ukrainian].

УДК 354:35.08:316.35(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.6>

ДЕКЛАРУВАННЯ БАЗОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

Сердюк Ольга Іванівна,

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 0000-0003-0926-9623

Олексій Іван Васильович,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 009-0008-6386-892X

Корнійчук Артур Сергійович,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 0009-0003-8110-8207

У статті досліджено стан і форми декларування базових елементів організаційної культури центральними органами виконавчої влади (ЦОВВ) України на їх офіційних сайтах та в мережі Інтернет. Окреслено формалізовані компоненти організаційної культури. Зазначено, що використання та декларування ціннісних підходів до публічного управління відбуваються на міжнародному рівні, макрорівні й мікрорівні, що корелюють між собою. За результатами вивчення офіційних сайтів з'ясовано, що публічне декларування місії, візії, цінностей, принципів, пріоритетів, правил організаційної культури як базових елементів організаційної культури не є поширеною практикою для ЦОВВ України. Припущено, що керівництво досліджених ЦОВВ України переважно недооцінює значення складників організаційної культури для побудови бренду або здійснення стратегічного планування, розвитку внутрішніх і зовнішніх комунікацій, оптимізації процесів управління персоналом. Констатовано, що формалізовані компоненти організаційної культури іміджевого характеру мають всебічно транслювати дійсну динаміку змісту діяльності ЦОВВ України, переконувати в актуальності їх пріоритетів і постійному розвитку. Контент цих компонентів, визначений на базі загальнолюдських цінностей і практики публічного управління в міністерствах, національних та державних службах, агентствах тощо має пояснювати цілі та прагнення цих органів виконавчої влади, а їх декларування – забезпечити прийнятний рівень відкритості. Доречним є розширення спектра декларованих складників організаційної культури ЦОВВ України шляхом розробки нових спеціалізованих кодексів і політик. Оскільки комплекс заходів щодо управління організаційною культурою окремого ЦОВВ України перебуває в межах його загальної стратегії та HR-стратегії, останні теж мають стати публічними й використовуватися під час брендингу органу виконавчої влади та його HR-брендингу. Наголошено, що завершення одного з перших етапів формування організаційної культури ЦОВВ України має позначитися як розробкою та декларуванням її традиційних складників (місії, візії, цінностей, принципів, пріоритетів, правил, кодексу етичної поведінки працівників), так і пропозицією нових спеціалізованих кодексів і політик, які можна запозичити з бізнес-середовища.

Ключові слова: публічне управління, організаційна культура, інформаційна функція організаційної культури, елементи організаційної культури, органи виконавчої влади України, декларування організаційної культури, місія, цінності, HR-стратегія.

Serdiuk Olha, Oleksiy Ivan, Korniychuk Artur. DECLARATION OF BASIC ELEMENTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN PERSONNEL MANAGEMENT OF CENTRAL EXECUTIVE BODIES OF UKRAINE

The article examines the state and forms of declaring the basic elements of organizational culture by the central executive authorities (CEA) of Ukraine on their official websites and on the Internet. Formalized components of

organizational culture are outlined. It is noted that the use and declaration of value-based approaches to public administration occurs at the international level, macro-level and micro-level, which are correlated with each other. According to the results of the study of official websites, it was found that public declaration of the mission, vision, values, principles, priorities, rules of organizational culture as basic elements of organizational culture is not a common practice for the CEA of Ukraine. It is assumed that the management of the studied CEA of Ukraine in their majority underestimates the importance of the components of organizational culture for building a brand or when implementing strategic planning, developing internal and external communications, and optimizing personnel management processes. It is stated that the formalized components of organizational culture of an image nature should comprehensively broadcast the real dynamics of the content of the activities of the CEA of Ukraine, convince of the relevance of their priorities and continuous development. The content of these components, determined on the basis of universal human values and public administration practices in ministries, national and state services, agencies, etc., should explain the goals and aspirations of these executive bodies, and their declaration should ensure an acceptable level of openness. It is appropriate to expand the spectrum of declared components of the organizational culture of the CEA of Ukraine by developing new specialized codes and policies. Since the set of measures for managing the organizational culture of a separate CEA of Ukraine is within the framework of its general strategy and HR strategy, the latter should also become public and be used during the branding of the executive body and its HR branding. It is emphasised that the completion of one of the first stages of the formation of the organizational culture of Ukraine's CEBs should be marked by both the development and declaration of its traditional components (mission, vision, values, principles, priorities, rules, code of ethical conduct for employees) and the proposal of new specialised codes and policies that can be borrowed from the business environment.

Key words: public administration, organizational culture, information function of organizational culture, elements of organizational culture, executive bodies of Ukraine, declaration of organizational culture, mission, values, HR strategy.

Вступ. Роль організаційної культури як стратегічного чинника ефективності та успішності організації є загально визнаною як у бізнес-середовищі, так і в публічній сфері. Організаційна культура формується шляхом моделювання та регулювання поведінкових особливостей персоналу на основі тих цінностей і принципів, що притаманні організації, де вони сформовані. І хоча організаційна культура як система містить, крім ціннісної, ще й символічну, комунікативно-управлінську й ідентифікаційну підсистеми, базовими засадами її є місія, візія, цінності та принципи, пріоритети та правила.

На сьогодні поза увагою залишаються закріплення базових елементів організаційної культури у внутрішніх організаційних документах органів виконавчої влади України та декларування їх на офіційних сайтах чи в мережі Інтернет як дієвих каналах комунікації з цих питань. Систематизація та декларування компонентів організаційної культури допомагають стейкхолдерам уникнути плутанини в розумінні місії та цінностей органу виконавчої влади, посилюють мотивацію співробітників, слугують орієнтиром для їхніх дій та ухвалення рішень, допомагають знайти людей, чий особисті цінності збігаються з організаційними, формують позитивний імідж органу виконавчої влади серед партнерів, клієнтів і в суспільстві. Активізація інформаційної функції організаційної культури є актуальною та важливою для вирішення проблем внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації органів виконавчої влади як учасників суспільних відносин.

Матеріали та методи. Результативна організаційна культура в органах виконавчої влади як закономірний і логічний наслідок оптимізації системи управління, означає що спільною цінністю для всіх працівників

стають: місія органу виконавчої влади, його стратегія та основні завдання; методи, технології та засоби реалізації стратегічних цілей органу виконавчої влади; системи підлеглих й заохочення; критерії оцінки здобутків кожного виконавця чи підрозділу; розбудова надійної інформаційної системи; механізми контролю та злагодження діяльності [9, с. 19–20].

В умовах модернізації та професіоналізації публічної служби зростає значення формування нової організаційної культури, а отже, актуалізації місії та цілей, розробки нових цінностей і моделей поведінки, з якими погодяться усі співробітники [10, с. 119], а важливим методом її розвитку є декларування та підтримка керівництвом органу виконавчої влади місії, візії, принципів і пріоритетів діяльності цього органу, адже саме вони визначають ставлення до нього співробітників і громадськості [11, с. 143].

Мета статті – розвідка форм декларування базових елементів організаційної культури центральними органами виконавчої влади (ЦОВВ) України на їх офіційних сайтах та в мережі Інтернет.

Для досягнення поставленої мети вивчено контент офіційних сайтів та HR-стратегій низки ЦОВВ України [1–8], використано загальнонаукові та специфічні методи пізнання. У процесі дослідження застосовано аналіз наукових джерел інформації з теми дослідження, абстрактно-аналітичний метод для визначення базових елементів організаційної культури ЦОВВ України, метод формалізації – для подання структури заходів стратегічної мети «Розбудова корпоративної культури» Стратегії управління персоналом Державної митної служби на 2021–2024 роки в розрізі її операційних цілей. Для характеристики базових елементів

організаційної культури досліджуваних ЦОВВ України скористалися табличним методом.

Результати. Організаційна культура складається з формалізованих (набір норм і принципів, закріплених в організаційних регламентних документах) і неформалізованих компонентів (заштункові настанови, звичаї, правила). Декларування формалізованих компонентів організаційної культури відбувається через спеціальний офіційний документ або окремі положення низки офіційних документів, які визначають ключові цінності, принципи, поведінкові норми та стандарти, що формують культуру організації. Воно описує очікувану від своїх співробітників, керівників і партнерів поведінку, що відповідає визначеним організаційним цілям, а також демонструє, що саме важливо для організації. Організаційна культура – це інструмент самовключення персоналу в роботу для досягнення цілей організації, підвищення його трудової віддачі [9, с. 20].

Основні складники організаційної культури, що мають бути заявлені: місія та візія (головна мета організації та напрям її довгострокового розвитку), цінності (основні переконання та принципи, які в організації вважають ключовими), норми поведінки (опис бажаних дій і стандартів внутрішньої організаційної взаємодії), очікування (те, як організація планує співпрацювати зі своїми співробітниками, клієнтами та партнерами), етичні принципи (основи відповідальності та чесної діяльності організації), унікальність образу (що відрізняє культуру цієї організації від інших).

Використання та декларування ціннісних підходів до публічного управління відбуваються на міжнародному рівні, макрорівні й мікрорівні, які корелюють між собою. Міжнародний рівень організаційної поведінки окреслює принципи, засновані на універсальних (загальнолюдських) цінностях. Правила ділової етики й організаційної культури на міжнародному рівні відображені, зокрема, в Рекомендаціях щодо публічної етики Комітету міністрів Ради Європи (ухвалені Комітетом міністрів Ради Європи 11 березня 2020 р.) [12]. Як член Ради Європи Україна підтримує такі вісім принципів публічної етики, яких мають дотримуватися всі державні службовці під час здійснення своїх повноважень або функцій: законність (legality), доброчесність (integrity), об'єктивність (objectivity), підзвітність (accountability), прозорість (transparency), чесність (honesty), повага (respect), лідерство (leadership).

Етичні норми на макрорівні містяться в нормативних документах країни, а саме в Законі України «Про державну службу» (ст. 4) [13], наказі НАДС «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [14], Законі України «Про запобігання корупції» (розділ VI «Правила етичної поведінки») [15], Законі України «Про очищення влади» [16] та ін.

Вагома частина принципів управління є універсальними, а тому згадані документи цілком можуть стати основою внутрішнього організаційних регламентів. На

мікрорівні, зокрема рівні ЦОВВ України, це може бути декларування місії, візії, цінностей, принципів, пріоритетів, правил організаційної культури, кодексу етичної поведінки працівників чи положень HR-стратегії, наприклад, на офіційних сайтах. Інформаційну функцію місії, з якої розпочинається мова про організаційну культуру, використовує, декларуючи її на офіційному сайті, лише третина міністерств України (досліджено 19 сайтів) та державних і національних агентств України (досліджено 23 сайти), 40 % державних і національних служб (досліджено 15 сайтів). Водночас заява про місію чітко окреслює цілі та прагнення влади. Це звернення до всіх зацікавлених груп впливу з повідомленням про стратегічне бачення, принципи, філософію функціонування ЦОВВ України, здатність задовольняти потреби всіх стейкхолдерів тощо. Під час дослідження 57 офіційних сайтів ЦОВВ України з'ясовано, що поряд із місією декларують свою візію та/або цінності три міністерства України, п'ять державних і національних агентств України, три державні й національні служби; на трьох офіційних сайтах заявлено про принципи організаційної культури, на п'ятих – про пріоритети діяльності. Місія та візія в напрямі HR як базові засади організаційної культури подекуди визначаються HR-стратегіями ЦОВВ України.

Окрему сторінку «Корпоративна культура» створено на офіційному сайті Державної соціальної служби України (розділ «Управління персоналом»), де запропоновано «Правила корпоративної культури Державної соціальної служби України (далі Нацсоцслужба)» від 20 червня 2023 року (ЦОВВ України використовують поняття «організаційна культура» і «корпоративна культура» як синоніми, хоча другу поширену назву організаційна культура отримала у сфері бізнесу) [17]. 2021 року затверджено й оприлюднено «Кодекс та Правила етичної поведінки працівників» Державної митної служби України [18]. 6 лютого 2024 року на офіційному сайті Міністерства аграрної політики та продовольства України опубліковано «Кодекс етичної поведінки працівників» [19]. Ці ЦОВВ України розуміють мету формування організаційної культури як забезпечення розуміння всіма працівниками своїх соціальних ролей, усвідомлення й ухвалення ними соціальних цінностей і норм органу виконавчої влади з дотриманням етики державної служби, що ґрунтується на Конституції України, законодавстві про державну службу, та запобігання корупції. Вони використовують організаційну культуру як інструмент, що дає змогу керувати персоналом і підвищувати рейтинг органу виконавчої влади за допомогою встановлених правил управління, ухвалення управлінських рішень, уповноваження, комунікаційних процесів, створення сприятливого соціального клімату.

ЦОВВ України розвивають організаційну культуру також шляхом реалізації своїх HR-стратегій, вбудовуючи туди її базові елементи через стратегічні пріоритети, цілі реалізації, стратегічні цілі тощо (табл. 1; вибірка виконана з використанням пошукових інструментів Google).

Таблиця 1

Базові елементи організаційної культури в HR-стратегіях ЦОВВ України

Назва HR-стратегії	Елемент стратегії	Визначення елементу стратегії
Стратегія управління персоналом Державної служби статистики України до 2023 року [2]	Стратегічний пріоритет	Формування організаційної культури, командоутворення та розвиток внутрішніх комунікацій
HR-стратегія Міністерства фінансів на 2021–2023 роки [1]	Пріоритет	Формування комфортної корпоративної культури й ефективної внутрішньої комунікації
Програма управління людськими ресурсами Державної податкової служби України на 2021–2023 роки [8]	Ціль реалізації	Формування корпоративної культури: місії, цінностей та цілей Державної податкової служби
Стратегії управління персоналом Національного агентства з питань державної служби на 2023–2024 роки [6]	Стратегічна ціль	Розвиток організаційної культури НАДС
Стратегії управління персоналом Державної митної служби України на 2021–2024 роки [7]	Стратегічна ціль	Розбудова корпоративної культури. Операційні цілі посилення організаційної культури: конструювання актуальної організаційної культури, залучення до неї співробітників, побудова команд, розвиток ефективних організаційних комунікацій, конструювання та популяризація HR-бренду органів влади
Стратегії розвитку управління персоналом Держаудитслужби до 2024 року [4]		
Стратегії управління персоналом Міністерства інфраструктури України на 2020–2021 роки [3]	Шлях реалізації стратегії	Формування організаційної культури

Розвиток організаційної культури персоналу зазначено як стратегічну ціль у Стратегії управління персоналом апарату НАДС на 2023–2024 роки [6]. Очікується, що сформована організаційна культура сприятиме різнобічному поступу кожного співробітника, гарантуванню його прав і можливостей, підтримуватиме високий рівень задоволеності та залученості персоналу, загальний добробут і продуктивність працівників, а також дасть змогу зменшити втрати робочого часу через емоційне виснаження, стрес або хворобу.

Поглибленого розуміння проблем та окреслення шляхів розбудови організаційної культури надає структура операційних цілей і заходів відповідної стратегічної мети, наприклад «Розбудова корпоративної культури» Стратегії управління персоналом Державної митної служби України на 2021–2024 роки [7], метою якої є оновлення організаційної культури, вироблення та запровадження системи внутрішньої комунікації, формування HR-бренду (рис. 1). Державною податковою службою (ПДС) України в документі «Пріоритети діяльності Державної податкової служби України на 2024 рік» формування організаційної культури ПДС зафіксовано як перший складник пріоритету «формування кваліфікованої, ефективної та мотивованої команди» [20]. Отже, ЦОВВ України, вбудовуючи компоненти організаційної культури у свої HR-стратегії, вдало використовують цей документ для розкриття механізму формування й залучення організаційної культури до процесів оптимізації системи управління.

У досліджених HR-стратегіях ЦОВВ України [1–8] здебільшого декларуються і цінності у сфері управління персоналом. Декларований набір організаційних цінностей, принципів діяльності та реаліза-

ції цих HR-стратегії визначається як універсальними (загальнолюдськими) цінностями, так і специфікою діяльності конкретного ЦОВВ України та моральними стандартами, набутими в процесі отримання досвіду його функціонування. У Стратегії управління персоналом апарату НАДС на 2020–2022 роки [5] як ключові цінності декларовано відповідальність, ефективність, компетентність, знання і бажання вчитися, командна робота. Змістовно вони залишаються практично незмінними в новій HR-стратегії НАДС на 2023–2024 роки [6], де їх визначено як відповідальність, професійність, компетентність, професійний розвиток, командну роботу. Для Державної митної служби України цінностями в напрямі HR є професіоналізм, доброчесність, командна робота, вмотивованість, прозорість, відкритість [7]. Для Міністерства інфраструктури України – доступність, рівність, законність, ефективність, професіоналізм, прозорість [3]. Проте цінності заявлені лише на дев'яти з 57 досліджених офіційних сайтів ЦОВВ України. Для Міністерства цифрової трансформації України цінностями є вірність місії, щоденне зростання, можливості для всіх, проактивність у кожній дії, чесність, простота [21].

Завершення одного з перших етапів формування організаційної культури ЦОВВ України має позначитися як розробкою та декларуванням її традиційних складників (місії, візії, цінностей, принципів, пріоритетів, правил, кодексу етичної поведінки працівників), так і пропозицією нових спеціалізованих кодексів і політик, які можна запозичити з бізнес-середовища. Тут звертають на себе увагу п'ять складників корпоративної культури ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» («Кодекс взаємодії», «Кодекс довіри», «Політика різноманіття», «Модель компетенцій» та Work-Life Balance [22]),



Рис. 1. Структура заходів стратегічної мети «Розбудова корпоративної культури» Стратегії управління персоналом Державної митної служби на 2021–2024 роки в розрізі її операційних цілей [7, с. 8–9]

комплаєнс-програма ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАР-МЕРЗ ГРУП», етика та комплаєнс ТОВ СП «Нібулон».

Висновки. Вивчення офіційних сайтів ЦОВВ України переконає в тому, що публічне декларування місії, візії, цінностей, принципів, пріоритетів, правил організаційної культури працівників як базових елементів організаційної культури не є поширеною практикою для цих органів виконавчої влади. Припущено, що керівництво досліджених ЦОВВ України переважно недооцінює значення складників організаційної культури для побудови бренду або здійснення стратегічного планування, розвитку внутрішніх і зовнішніх комунікацій, оптимізації процесів управління персоналом тощо, тоді як формалізовані компоненти організаційної культури іміджевого характеру мають всебічно транслювати дійсну динаміку змісту діяльності ЦОВВ України, переконувати в актуальності їх пріо-

ритетів і постійному розвитку. Зміст цих документів, визначений на базі загальнолюдських цінностей та практики публічного управління міністерств, національних і державних служб, агентств тощо має пояснити як зовнішнім стейкхолдерам, так і співробітникам ЦОВВ України, якими є цілі та прагнення цих органів виконавчої влади, а їх декларування – забезпечити прийнятний рівень відкритості. Оскільки комплекс заходів щодо управління організаційною культурою окремого ЦОВВ України перебуває в межах його загальної стратегії та HR-стратегії, останні теж мають стати публічними та використовуватися під час брендингу органу виконавчої влади та його HR-брендингу. Є підстави розширити спектр декларованих складників організаційної культури ЦОВВ України шляхом розробки нових спеціалізованих кодексів і політик, що і має стати перспективою подальших розвідок.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Міністерство фінансів представило HR-стратегію на 2021–2023 роки. *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ministerstvo_finansiv_predstavilo_hr-strategiiu_na_2021-2023_roki-2871 (дата звернення: 10.10.2024).

2. Про затвердження Стратегії управління персоналом Державної служби статистики України на період до 2023 року : наказ Державної служби статистики України від 12 жовтня 2020 р. № 294. URL: https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2020/294/294_2020.htm (дата звернення: 10.10.2024).

3. Про затвердження Стратегії управління персоналом Міністерства інфраструктури України та Плану заходів з її реалізації : наказ Міністерства інфраструктури України від 15 жовтня 2020 р. № 618. URL: https://mtu.gov.ua/files/Dok_NORMATUVKA/%E2%84%96618.pdf (дата звернення: 10.10.2024).
4. Стратегія розвитку управління персоналом Держаудитслужби на період до 2024 року. *Державна аудиторська служба України*. URL: <https://dasu.gov.ua/news/3486> (дата звернення: 10.10.2024).
5. Стратегія управління персоналом апарату Національного агентства України з питань державної служби 2020–2022. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/strategiya-upravlinnya-personalom-nads-2020-2022-1.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).
6. Стратегія управління персоналом апарату Національного агентства України з питань державної служби на 2023–2024 роки. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/kareera_NACS/HR%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf (дата звернення: 10.10.2024).
7. Стратегія управління персоналом Державної митної служби України на 2021–2024 роки. URL: <https://drive.google.com/file/d/1hiDg34zxwqz ROZMNOIDUacpKGzcZv/view> (дата звернення: 10.2.2024).
8. У ДПС затверджено HR-стратегію для проведення цілісної та систематичної реформи у сфері управління персоналом. *Державна податкова служба України*. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/429906.html> (дата звернення: 10.10.2024).
9. Фурман І. В. Формування організаційної культури сучасного органу публічного управління та напрями її удосконалення. *Annali d'Italia*. 2020. Vol. 3. № 10. С. 10–28. URL: <http://socrates.vsu.org/repository/getfile.php/25525.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).
10. Сорокіна Н. Організаційна культура публічної служби та особливості її змін. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 4 (43). С. 114–122.
11. Щербак Н. В. Особливості формування корпоративної культури в державному управлінні та місцевому самоврядуванні: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2016. № 1 (53). С. 138–144. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2016/26.pdf (дата звернення: 10.10.2024).
12. Guidelines of the Committee of Ministers of the Council of Europe on public ethics. European Committee on Democracy and Governance. 1370th meeting, 11 March 2020. URL: <https://rm.coe.int/16809a59e7> (дата звернення: 10.10.2024).
13. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 3633-IX (із змінами і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
14. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ НАДС від 5 серпня 2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
15. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII (із змінами і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/ed20141014#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
16. Про очищення влади : Закон України від 16 вересня 2014 р. № 1682-VII (із змінами і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
17. Правила корпоративної культури Державної соціальної служби України. URL: <https://nssu.gov.ua/upravlinnia-personalom/korporativna-kultura> (дата звернення: 10.10.2024).
18. Про затвердження Кодексу та Правил етичної поведінки працівників Державної митної служби України : наказ Державної митної служби України від 2 серпня 2021 р. № 668. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1376-18#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
19. Кодекс етичної поведінки працівників Міністерства аграрної політики та продовольства України. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*. URL: <https://minagro.gov.ua/pro-nas/kadrova-politika/kodeks-etychnoi-povedinky-pratsivnykiv-ministerstva-ahramnoi-polituky-ta-prodovolstva-ukrainy> (дата звернення: 10.10.2024).
20. Пріоритети діяльності Державної податкової служби України на 2024 рік. URL: <https://tax.gov.ua/data/files/425717.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).
21. Про нас. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/ministry> (дата звернення: 10.10.2024).
22. Культура. *KERNEL CAREER*. URL: <https://career.kernel.ua/life/drive-people-around/> (дата звернення: 10.10.2024).

REFERENCES:

1. Ministerstvo finansiv predstavilo HR-Strategiiu na 2021–2023 roku [The Ministry of Finance presented the HR Strategy for 2021–2023]. *Ministerstvo finansiv Ukrainy*. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ministerstvo_f finansiv_predstavilo_hr-strategiiu_na_2021-2023_roki-2871 (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
2. Pro zatverdzhennia Stratehii upravlinnia personalom Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy na period do 2023 roku [On approval of the Human Resources Management Strategy of the State Statistics Service of Ukraine for the period until 2023]. *Nakaz Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy vid 12.10.2020 № 294*. URL: https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2020/294/294_2020.htm (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
3. Pro zatverdzhennia Stratehii upravlinnia personalom Ministerstva infrastruktury Ukrainy ta Planu zakhodiv z yii realizatsii [On approval of the Human Resources Management Strategy of the Ministry of Infrastructure of Ukraine and the Action Plan for its implementation]. *Nakaz Ministerstva infrastruktury Ukrainy vid 15 zhovtnia 2020 r. № 618*. URL: https://mtu.gov.ua/files/Dok_NORMATUVKA/%E2%84%96618.pdf (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].

4. Stratehiia rozvytku upravlinnia personalom Derzhadytsluzhby na period do 2024 roku [Strategy for the development of personnel management of the State Audit Service for the period until 2024]. *Derzhavna audytorska sluzhba Ukrainy*. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/news/3486> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
5. Stratehiia upravlinnia personalom aparatu Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby 2020–2022 [Strategy for personnel management of the apparatus of the National Agency of Ukraine for Civil Service 2020–2022]. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/strategiya-upravlinnya-personalom-nads-2020-2022-1.pdf> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
6. Stratehiia upravlinnia personalom aparatu Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby na 2023–2024 roky [Strategy for personnel management of the apparatus of the National Agency of Ukraine for Civil Service for 2023–2024]. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/kareera_NACS/HR%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
7. Stratehiia upravlinnia personalom Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy na 2021–2024 roky [Human Resources Management Strategy of the State Customs Service of Ukraine for 2021–2024]. URL: <https://drive.google.com/file/d/1hiDg34zxwqzROZMNOIDUacpKGczcZW3v/view> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
8. U DPS zatverdzheno HR-stratehiuu dlia provedennia tsilisnoi ta systematychnoi reformy u sferi upravlinnia personalom [The State Tax Service has approved an HR strategy for conducting a holistic and systematic reform in the field of personnel management]. *Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy*. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/429906.html> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
9. Furman I.V. (2020). Formuvannya orhanizatsiinoi kultury suchasnoho orhanu publichnoho upravlinnia ta napriamy yii udoskonalennia [Formation of organizational culture of a modern public administration body and directions for its improvement]. *Annali d'Italia*, No 10, Vol. 3. P. 10–28. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/25525.pdf> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
10. Sorokina N. (2018). Orhanizatsiina kultura publichnoi sluzhby ta osoblyvosti yii zmin [Organizational culture of public service and features of its changes]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*. Vol. 4 (43). P. 114–122 [in Ukrainian].
11. Shcherbak N.V. (2016). Osoblyvosti formuvannya korporatyvnoi kultury v derzhavnomu upravlinni ta mistsevomu samovriaduvanni: vitchyzniani i zarubizhnyi dosvid [Peculiarities of corporate culture formation in public administration and local self-government: domestic and foreign experience]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, No 1 (53). P. 138–144. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2016/26.pdf (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
12. Guidelines of the Committee of Ministers of the Council of Europe on public ethics. European Committee on Democracy and Governance. 1370th meeting, 11 March 2020. URL: <https://rm.coe.int/16809a59e7> (date of access 10.10.2024) [in English].
13. Pro derzhavnu sluzhbu [About civil service]: Zakon Ukrainy vid 10 hrudnia 2015 r. № 3633-IX (iz zminamy i dop.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
14. Pro zatverdzhennia Zahalnykh pravyl etychnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtziv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [On approval of the General Rules of Ethical Conduct of Civil Servants and Local Government Officials]. Nakaz NADS vid 5 serpnia 2016 r. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
15. Pro zapobihannia koruptsii [On preventing corruption]: Zakon Ukrainy vid 14 zhovtnia 2014 r. № 1700-VII (iz zminamy i dop.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/ed20141014#Text> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
16. Pro ochyshchennia vlady [For the purification of the government]: Zakon Ukrainy vid 16 veresnia 2014 r. № 1682-VII (iz zminamy i dop.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
17. Pravyla korporatyvnoi kultury Derzhavnoi sotsialnoi sluzhby Ukrainy (dali Natssotssluzhba) [Rules of corporate culture of the State Social Service of Ukraine (hereinafter referred to as the National Social Service)]. URL: <https://nssu.gov.ua/upravlinnia-personalom/korporatyvna-kultura> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
18. Pro zatverdzhennia Kodeksu ta Pravyl etychnoi povedinky pratsivnykiv Derzhavnoi mytnoi sluzhba Ukrainy [On approval of the Code and Rules of Ethical Conduct of Employees of the State Customs Service of Ukraine]: Nakaz Derzhavnoi mytnoi sluzhba Ukrainy vid 2 serpnia 2021 r. № 668. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1376-18#Text> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
19. Kodeks etychnoi povedinky pratsivnykiv Ministerstva aharnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy [Code of Ethical Conduct for Employees of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine]. *Ministerstvo aharnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy*. URL: <https://minagro.gov.ua/pro-nas/kadrova-politika/kodeks-etychnoi-povedinky-pratsivnykiv-ministerstva-aharnoi-polityky-ta-prodovolstva-ukrainy> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
20. Priorityety diialnosti Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy na 2024 rik [Priorities of the State Tax Service of Ukraine for 2024]. URL: <https://tax.gov.ua/data/files/425717.pdf> [in Ukrainian].
21. Pro nas [About us]. *Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy*. URL: <https://thedigital.gov.ua/ministry> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].
22. Kultura [Culture]. *KERNEL CAREER*. URL: <https://career.kernel.ua/life/drive-people-around/> (date of access 10.10.2024) [in Ukrainian].

УДК 352/354-1

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.7>

МОНІТОРИНГ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ

Медвідь Вікторія Юрївна,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин

Полтавського державного аграрного університету

ORCID ID: 0000-0002-2257-6276

Дослідження присвячено актуальній проблемі вдосконалення системи моніторингу соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах децентралізації та повномасштабної російської агресії. Автором обґрунтовано, що моніторинг слід розглядати не лише як інструмент збору й аналізу інформації, а і як невід'ємну складову системи підтримки прийняття управлінських рішень на національному (регіональному) та місцевому рівнях. У статті проаналізовано сучасний стан дослідження проблеми й виявлено різноманітність підходів до визначення сутності та змісту моніторингу. На основі аналізу наукової літератури, системного та порівняльного аналізу досвіду різних територій, а також моделювання можливих сценаріїв розвитку автор пропонує власне бачення моніторингу як комплексного процесу, спрямованого на виявлення динамічних змін, потенційних ризиків і можливостей розвитку територіальних громад. Запропоновано трирівневу модель моніторингу, що має рівні стратегічної відповідності, операційної ефективності й результативності. Рівень стратегічної відповідності передбачає аналіз відповідності планів і програм розвитку загальним стратегічним цілям організації. Рівень операційної ефективності спрямований на оцінку своєчасності виконання проєктів та їх окремих компонентів. Рівень результативності передбачає використання системи показників для оцінки ефективності реалізації проєктів. Обґрунтовано необхідність використання комплексного набору індикаторів, що охоплюють економічні, соціальні, демографічні та інфраструктурні аспекти розвитку громад. Особлива увага приділяється інклюзивному підходу та використанню міжнародних стандартів, як-от Індекс інклюзивного розвитку (IDI), для забезпечення порівняльності й оцінки прогресу на глобальному рівні. У статті також розглянуто ключові аспекти моніторингу, а саме систематичність, комплексність, орієнтація на результат, а також вимоги до індикаторів моніторингу, зокрема надійність, вимірюваність, регулярність, перевірюваність, доступність, релевантність та чутливість. Результати дослідження можуть бути використані для розробки ефективних систем моніторингу на рівні окремих громад і для формування загальнонаціональної системи моніторингу розвитку територій. У статті представлено концептуальні основи побудови ефективної системи моніторингу, яка дає змогу здійснювати спостереження, діагностику та прогнозування соціально-економічних показників розвитку громади, забезпечуючи її успішне функціонування в динамічному та мінливому середовищі.

Ключові слова: моніторинг, територіальна громада, соціально-економічний розвиток, індикатори, сталий розвиток, децентралізація.

Medvid Viktoriia. MONITORING OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS

This study focuses on the urgent issue of improving the monitoring system for the socio-economic development of territorial communities in the context of decentralization and the full-scale Russian aggression. The author argues that monitoring should be viewed not only as a tool for collecting and analyzing information, but also as an integral part of the management decision-making support system at the national (regional) and local levels. The article analyzes the current state of research on the issue and identifies the diversity of approaches to defining the essence and content of monitoring. Based on the analysis of scientific literature, systemic and comparative analysis of the experience of different territories, as well as modeling possible development scenarios, the author proposes his own vision of monitoring as a comprehensive process aimed at identifying dynamic changes, potential risks and opportunities for the development of territorial communities. A three-level monitoring model is proposed, which includes the levels of strategic compliance, operational efficiency and effectiveness. The level of strategic compliance involves analyzing the compliance of development plans and programs with the general strategic goals of the organization. The level of operational efficiency is aimed at assessing the timeliness of project implementation

and their individual components. The level of effectiveness involves using a system of indicators to assess the effectiveness of project implementation. The necessity of using a comprehensive set of indicators covering the economic, social, demographic and infrastructural aspects of community development is substantiated. Special attention is paid to the inclusive approach and the use of international standards, such as the Inclusive Development Index (IDI), to ensure comparability and assess progress at the global level. The article also considers the key aspects of monitoring, such as systematicity, complexity, focus on results, as well as requirements for monitoring indicators, in particular reliability, measurability, regularity, verifiability, accessibility, relevance and sensitivity. The research results can be used to develop effective monitoring systems at the level of individual communities and to form a nationwide monitoring system for territorial development. The article presents the conceptual foundations for building an effective monitoring system that allows for observation, diagnosis and forecasting of socio-economic development indicators of the community, ensuring its successful functioning in a dynamic and changing environment.

Key words: *monitoring, territorial community, socio-economic development, indicators, sustainable development, decentralization.*

Вступ. Удосконалення системи моніторингу соціально-економічних показників розвитку територіальних громад є одним із найактуальніших завдань сучасної України. Процес децентралізації влади й утворення територіальних громад, що відрізняються значною різноманітністю, потребує впровадження ефективних систем моніторингу. Постійна зміна соціально-економічних умов, а особливо виклики, спричинені повномасштабною російською агресією, потребують регулярного оновлення й адаптації таких систем до нових реалій. Наявність достовірної та актуальної інформації про стан громад є необхідною умовою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень на національному та місцевому рівнях і забезпечення ефективної інтеграції України в міжнародні процеси. Також потрібно зазначити, що вдосконалення системи моніторингу соціально-економічних показників розвитку територіальних громад набуває особливої актуальності в контексті глобальної мети досягнення сталого розвитку. Цілі сталого розвитку (ЦСР), сформульовані в рамках постанови № 2030, передбачають інтегральний підхід до розвитку, що охоплює економічні, соціальні й екологічні аспекти.

Матеріали та методи. Метою наукової статті є розробка й обґрунтування теоретико-методичних аспектів щодо вдосконалення системи моніторингу соціально-економічних показників розвитку територіальних громад для підвищення ефективності управління та ухвалення обґрунтованих рішень на національному та місцевому рівнях.

Для всебічного дослідження та вдосконалення системи моніторингу соціально-економічного розвитку територіальних громад потрібно застосувати комплексний підхід, що поєднує теоретичний аналіз наукової літератури, системний аналіз структури та функцій системи моніторингу, порівняльний аналіз досвіду різних територій, моделювання можливих сценаріїв розвитку, а також емпіричні дослідження показників соціально-економічного розвитку громад, включно з опитуванням, статистичним аналізом і геопросторовим аналізом.

Дослідження теоретичних засад організації моніторингу соціально-економічного розвитку територі-

альних громад виявили різноманітність підходів серед науковців. Хоча є загальний консенсус щодо важливості моніторингу як інструменту управління розвитком громад, проте існує декілька поглядів щодо визначення його сутності. Наприклад, О. В. Гавриленко [1, с. 127] розглядає організацію моніторингу як сукупність заходів, спрямованих на збір та аналіз інформації. Інші науковці (О. Ю. Чубукова [2, с. 124] та їхні колеги) акцентують увагу на процесуальному аспекті, визначаючи моніторинг як циклічний процес аналізу, оцінки та планування. О. Р. Процишин [3] розширює розуміння моніторингу, пов'язуючи його організацію зі стратегічним плануванням. Згідно з позицією автора, моніторинг не обмежується лише збором статистичних даних, а передбачає комплексний аналіз, спрямований на виявлення динамічних змін, потенційних ризиків і можливостей. Автор наголошує, що важливим аспектом є також інтеграція моніторингу в систему управління, що дає змогу забезпечити оперативну реакцію на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх умов. Водночас О. М. Дутченко [4, с. 173] розглядає моніторинг як метод, який дає змогу систематизувати інформацію та оцінити ефективність діяльності. О. В. Мудрак [5, с. 73] зазначає, що впровадження комплексної системи моніторингу є стратегічним кроком для забезпечення сталого розвитку територій. О. О. Удалих [6] доповнює розуміння моніторингу через призму системи контролю. Автор наголошує, що система повинна охоплювати взаємопов'язані інформаційні, технічні, організаційні та методологічні компоненти, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів і досягнення довгострокових цілей розвитку громади. Незважаючи на різноманітність підходів, усі дослідники підкреслюють важливу роль моніторингу в управлінні розвитком територіальних громад.

Результати. Поняття моніторингу в сучасних дослідженнях виходить за межі простого спостереження та збору даних. За визначенням економічного енциклопедичного словника, моніторинг передбачає систематичний аналіз діяльності економічних об'єктів. Водночас західні науковці підкреслюють проактивний характер

моніторингу, який полягає не лише у збиранні інформації, а й у формуванні коригованих дій у разі відхилення від запланованих траєкторій розвитку. Схожу думку підтримує і К. Вайс [7], яка акцентує увагу на контролі ефективності реалізації стратегічних заходів та цільового використання ресурсів.

Модель Л. П. Оленковської [8] пропонує поглиблений підхід до моніторингу, розбиваючи його на три взаємопов'язані рівні стратегічного планування. Перший рівень моніторингу стратегічного планування передбачає систематичний аналіз відповідності планів і програм розвитку загальним стратегічним цілям організації. Цей етап дає змогу оцінити, наскільки поточні дії узгоджені зі стратегічним курсом. Ключовими аспектами такого моніторингу є: забезпечення консистентності планування, аналіз орієнтації на результат, оцінка фінансової забезпеченості й ефективності системи планування загалом. Використання таких термінів, як «консистентність», «орієнтація на результат» і «системність», надає формулюванню наукової точності та дає змогу чітко визначити межі цього етапу моніторингу. Отже, перший рівень моніторингу слугує основою для виявлення потенційних розбіжностей між стратегічними цілями та поточними діями, а також для оцінки ефективності процесу планування.

Другий етап моніторингу спрямований на оцінку своєчасності виконання проєктів та їх окремих компонентів. Зважаючи на значний обсяг проєктів, що реалізуються одночасно, особливої актуальності набуває питання ефективного контролю над їх виконанням. Для забезпечення такого контролю можуть застосовуватися як прості інструменти (наприклад, таблиці), так і спеціалізоване програмне забезпечення. Деталізація стратегічних планів шляхом поділу їх на окремі завдання із чітко визначеними результатами є необхідною умовою для ефективного моніторингу. Крім відстеження виконання проєктів, важливо аналізувати причини відхилень від запланованих показників. Отримані дані дають змогу оперативно коригувати стратегічні плани й забезпечувати дотримання встановлених термінів.

Третій етап моніторингу передбачає використання системи показників для оцінки ефективності реалізації проєктів. Вибір оптимальних показників є одним із найбільш складних завдань на цьому етапі. Під час визначення показників потрібно враховувати такі критерії: доступність даних, надійність джерел інформації та мінімізацію впливу зовнішніх факторів [8].

Отже, можна визначити такі рівні моніторингу показників соціально-економічного розвитку громад за умови стратегічного планування:

1. Рівень стратегічної відповідності. Цей рівень фокусується на тому, наскільки плани та програми узгоджені зі стратегічними цілями організації. Це дає змогу перевірити, чи всі зусилля спрямовані на досягнення загальної мети.

2. Рівень операційної ефективності. На цьому рівні увагу приділяють тому, наскільки ефективно реалізу-

ються окремі проєкти та їхні компоненти. Моніторинг оперативності дає змогу своєчасно виявити потенційні проблеми та вжити необхідних заходів.

3. Рівень результативності. Третій рівень пов'язаний з оцінкою результатів проєктів за допомогою конкретних індикаторів (рис. 1).

Отже, моніторинг варто розглядати як системний процес, спрямований на збір, аналіз та інтерпретацію даних із метою оцінки ефективності реалізації стратегій і програм. Цей процес дає можливість не лише відстежувати досягнення поставлених цілей, але й виявляти відхилення від запланованих траєкторій розвитку. В контексті сучасних викликів моніторинг набуває статусу обов'язкового інструменту управління на рівні регіонального та місцевого розвитку в Україні. До того ж ключовою перевагою моніторингу є його здатність забезпечити як ретроспективний аналіз досягнутих результатів, так і прогностичну оцінку майбутніх тенденцій. На основі отриманих даних стає можливим своєчасне коригування стратегій та адаптація до змін зовнішнього середовища. Сфера застосування моніторингу постійно розширюється, охоплюючи широкий спектр галузей і сфер діяльності, що свідчить про його універсальність та актуальність.

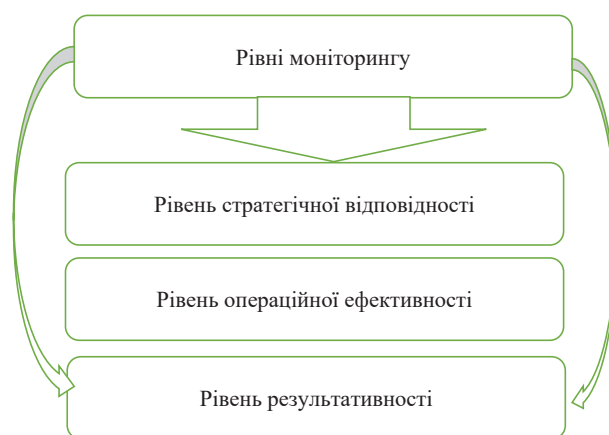


Рис. 1. Рівні моніторингу

* Джерело: розроблено автором за [8].

Ключовими аспектами моніторингу є:

- *систематичність*. Моніторинг передбачає регулярний і структурований збір даних;
- *комплексність*. Зібрана інформація використовується для різних цілей: від удосконалення внутрішніх процесів до зовнішньої комунікації;
- *орієнтація на результат*. Мета моніторингу – не лише збір даних, а і їхнє практичне застосування для покращення результатів діяльності.

Отже, моніторинг розглядаємо як невід'ємний складник ефективного управління, який сприяє підвищенню прозорості, підзвітності й результативності діяльності організацій.

Систематизація досліджень різних учених дала змогу сформулювати чотири теоретичні підходи до визначення моніторингу: як системи, як процесу, як трирівневої моделі та як безперервного спостереження (рис. 2).

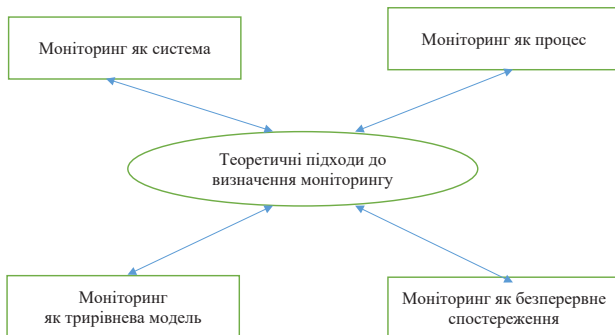


Рис. 2. Теоретичні підходи до визначення моніторингу

* Джерело: розроблено автором за [1–9].

Моніторинг розвитку територіальних громад є складним систематичним процесом, що передбачає збір, аналіз та інтерпретацію різноманітних даних із метою оцінки ефективності реалізації стратегій і програм розвитку. Цей процес дає змогу відстежувати динаміку змін у громаді, виявляти тенденції та оцінювати вплив різних факторів на забезпечення показників сталого розвитку.

Одним із ключових викликів у сфері моніторингу є організація та управління великими обсягами даних. Створення ефективних систем зберігання, обробки й аналізу даних є необхідною умовою для отримання достовірних і актуальних результатів. Крім того, важливим завданням є забезпечення відкритого доступу до даних для всіх зацікавлених сторін, зокрема органів місцевого самоврядування, громадських організацій і мешканців громади.

Розробка точних інструментів вимірювання змін є ще одним складним завданням. Для різних сфер розвитку потрібні різні показники, що ускладнює створення єдиної системи моніторингу. Крім того, важливо враховувати суб'єктивні фактори, наприклад, як оцінюють жителі якість життя, що ускладнює кількісну оцінку деяких аспектів розвитку.

Важливим питанням є також визначення цільової аудиторії для отриманої інформації та розробка ефективних механізмів її комунікації. Інформація про розвиток громади повинна бути доступною та зрозумілою для широкого кола користувачів, зокрема місцевих посадовців, громадських організацій і мешканців.

Вибір індикаторів для моніторингу стратегії є одним з основних етапів у процесі стратегічного управління. Від правильності підібраних індикаторів залежить ефективність оцінки досягнення стратегічних цілей організації та своєчасність коригування стратегічних планів. Індикатори мають відповідати низці критеріїв: бути чіткими, вимірними, порівнянними й доступ-

ними. Особливу увагу слід приділяти індикаторам, що стосуються гендерної рівності. Для регіональних стратегій бажано використовувати індикатори, які застосовуються на державному рівні. Однак для повноцінного моніторингу потрібно створити цілісну систему, яка передбачатиме не тільки перелік індикаторів, але й процедури їхнього обчислення та аналізу.

Для підвищення ефективності системи моніторингу соціально-економічного розвитку територіальних громад потрібно розширити спектр використовуваних індикаторів. Окрім фінансової самодостатності, варто звернути увагу на такі аспекти:

Макроекономічна ефективність. Доцільно ввести такі показники: середньомісячна заробітна плата працівників територіальної громади (грн); кількість зайнятих економічною діяльністю у віці 15–70 років (тис. осіб); рівень безробіття населення у віці 15–70 років за методологією Міжнародної організації праці (% до економічно активного населення відповідного віку); продуктивність праці (% до попереднього року); загальний обсяг імпорту й експорту (грн) тощо.

Демографічна ситуація. Доцільно ввести такі показники: чисельність народжених (тис. осіб), чисельність померлих (тис. осіб), чисельність чоловіків / жінок (тис. осіб), міграційний приріст / зменшення населення (осіб); кількість захворювань на різні хвороби на 100 осіб наявного населення; чисельність зареєстрованих безробітних (осіб) за причинами незайнятості, статтю, віковими групами, освітою; рівень працевлаштування зареєстрованих безробітних (%), структура зайнятого населення за професійними групами (%); динаміки зміни загальної кількості осіб – здобувачів освіти територіальної громади в розрізі рівнів освіти (осіб) тощо.

Соціальна й інфраструктурна розвиненість. Доцільно ввести такі показники: наявність доріг різного підпорядкування (км), оснащеність доріг дорожнім маркуванням і знаками, кількість закладів культури, спорту та дозвілля (од.), витрати на модернізацію та оснащення закладів культури, спорту та дозвілля (грн), обсяг виконання робіт з енергозбереження (грн) тощо.

У контексті забезпечення інклюзивності економічного розвитку доцільно ввести такі показники, як індекс інклюзивного розвитку. Використання індикаторів, аналогічних до Індексу інклюзивного розвитку (IDI) Світового економічного форуму, дасть змогу оцінити, наскільки економічне зростання громади є справедливим і сприяє розвитку всіх верств населення. Тобто індекс інклюзивного розвитку (IDI), запропонований Всесвітнім економічним форумом, є багатовимірним індикатором, завдяки якому можна оцінити не лише економічні досягнення країни, але й рівень соціальної справедливості, якості життя населення та стійкості розвитку.

Потрібно зазначити, що концепція інклюзивного економічного зростання та розвитку, запропонована Всесвітнім економічним форумом, надає комплексний

підхід до оцінки ефективності національних економік. Крім традиційних економічних показників, вона акцентує увагу на соціальній справедливості та рівності. Індекс інклюзивного розвитку (ІДІ) як ключовий індикатор цієї концепції дає змогу не лише ранжувати країни за рівнем розвитку, а й оцінити їхні успіхи в забезпеченні рівних можливостей для всіх верств населення, незалежно від статі, віку, етнічної приналежності та інших характеристик. Особливу увагу при цьому варто приділяти гендерній рівності, враховуючи гендерно чутливі стратегії розвитку [10].

Під час формування системи індикаторів для моніторингу соціально-економічного розвитку територіальних громад потрібно дотримуватися таких вимог:

- *надійність та об'єктивність джерел даних.* Індикатори повинні базуватися на інформації, отриманій з достовірних і незалежних джерел;
- *вимірюваність.* Індикатори мають бути кількісними та виражатися в конкретних одиницях виміру, що дає змогу проводити порівняльний аналіз;
- *регулярність і періодичність.* Індикатори повинні дозволяти відстежувати динаміку змін у часі з достатньою частотою для виявлення трендів;
- *перевірюваність.* Індикатори мають бути підтверджені незалежними оцінками та іншими методами дослідження;
- *доступність і практичність.* Збір даних для розрахунку індикаторів повинен бути економічно обґрунтованим і не потребувати надмірних ресурсів;
- *релевантність.* Індикатори мають відповідати цілям моніторингу та відображати конкретні аспекти соціально-економічного розвитку громади;
- *чутливість.* Індикатори повинні бути чутливими до змін, які відбуваються у громаді, та не залежати від впливу сторонніх факторів.

Дотримання цих вимог забезпечить отримання достовірної та повної інформації про стан соціально-економічного розвитку територіальної громади, що потрібно для ухвалення ефективних управлінських рішень.

Висновки. Отже, моніторинг – це систематичний процес збору, обробки й аналізу кількісних і якісних

даних, спрямований на оцінку стану та динаміки розвитку об'єкта дослідження. Застосування визначених індикаторів дає змогу отримати об'єктивну інформацію про актуальні тенденції та перспективи розвитку. У контексті стратегічного управління територіальними громадами моніторинг відіграє вирішальну роль, забезпечуючи органи місцевого самоврядування необхідними даними для ухвалення ефективних управлінських рішень. Результати моніторингу сприяють підвищенню прозорості та підзвітності органів влади перед громадою, а також дають змогу своєчасно коригувати стратегії розвитку відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Для забезпечення всебічної та об'єктивної оцінки соціально-економічного розвитку територіальних громад потрібно застосовувати комплексний підхід, що передбачає використання широкого спектра індикаторів, які охоплюють економічні, соціальні, демографічні та інфраструктурні аспекти. Водночас, зважаючи на різноманітність громад за своїми характеристиками, потрібно забезпечити гнучкість системи моніторингу, щоб була можливість адаптувати перелік індикаторів до специфічних умов кожної окремої території. Паралельно з індивідуалізацією актуальним є завдання розробки уніфікованої системи індикаторів, що дасть змогу проводити порівняльний аналіз між різними громадами та відстежувати загальні тенденції розвитку на національному рівні. Сучасні тенденції розвитку наголошують на важливості інклюзивного підходу, який передбачає забезпечення рівних можливостей для всіх верств населення, тому система моніторингу повинна мати гендерні та соціальні показники. Для забезпечення міжнародної порівнянності й оцінки прогресу на глобальному рівні потрібно використовувати міжнародні стандарти та методики, зокрема Індекс інклюзивного розвитку (ІДІ). Стратегічні плани розвитку громад є важливим джерелом інформації для моніторингу, оскільки вони містять детальний опис цілей та очікуваних результатів. Для забезпечення ефективності системи моніторингу потрібно забезпечити її динамічність і регулярне оновлення з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах розвитку громади.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гавриленко О. В. Організація моніторингу і контролю економічних результатів в процесі управління аграрними підприємствами. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 4 (1). С. 127–134.
2. Чубукова О. Ю., Геселева Н. В., Синенко О. І. Інформаційний моніторинг : навч. посіб. Київ : КНУТД, 2011. 200 с.
3. Процишин О. Р. Проблеми реалізації моніторингу регіональних і місцевих стратегій. *Науково-технічний журнал*. 2018. Вип. 3 (131). С. 32–36.
4. Дутченко О. М. Моніторинг кредитної операції як інструмент забезпечення ефективності проведення банківського кредитування. *Бізнес Інформ*. 2012. № 2 (409). С. 173–175.
5. Мудрак О. В. Організація та вдосконалення системи екологічного моніторингу заповідних територій Поділля. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2014. № 24.5. С. 63–74.
6. Удалих О. О. Організація моніторингу економічної ефективності капіталовкладень в системі водопостачання промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3821> (дата звернення: 03.10.2024).

7. Вайс К. Г. Оцінювання: методи дослідження програм та політики. Пер. з англ. Р. Ткачука та М. Корчинської; наук. ред. пер. О. Кілієвич. Київ : Основи, 2000. 671 с.
8. Оленковська Л. П. Моніторинг виконання та оцінювання впровадження стратегічних планів міст. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 3. 2015. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=825> (дата звернення: 03.10.2024).
9. Сологуб С. Теоретичні засади організації моніторингу соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад. *Аграрна економіка*. Т. 15 (3–4). 2022. URL: http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2022_15_3-4/AE-15_3-4_11.pdf (дата звернення: 03.10.2024).
10. Власенко Ю. Г., Власенко Т. О. Класифікація країн на основі показників індексу інклюзивного розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 31 (70). № 2, 2020. С. 57–61.

REFERENCES:

1. Havrylenko O.V. (2019). Organization of monitoring and control of economic results in the process of managing agricultural enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, 4 (1), 127–134 [in Ukrainian].
2. Chubukova O.Yu., Geseleva N.V., Synenko, O.I. (2011). *Information monitoring* [Information monitoring]. Kyiv: KNUTD [in Ukrainian].
3. Protsyshyn O.R. (2018). Problems of implementing monitoring of regional and local strategies. *Scientific and Technical Journal*, 3 (131), 32–36 [in Ukrainian].
4. Dutchenko O.M. (2012). Monitoring of credit operations as a tool for ensuring the effectiveness of banking lending. *Business Inform*, 2 (409), 173–175 [in Ukrainian].
5. Mudrak O.V. (2014). Organization and improvement of the system of environmental monitoring of the protected areas of Podillia. *Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine*, 24 (5), 63–74 [in Ukrainian].
6. Udalikh O.O. (2015). Organization of monitoring of the economic efficiency of capital investments in water supply systems of industrial enterprises. *Effective Economy*, 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3821> (date of access 03.10.2024) [in Ukrainian].
7. Weiss C.H. (2000). *Evaluation: Methods for studying programs and policies* (R. Tkachuk & M. Korchynska, Trans.). Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].
8. Olenkovska L.P. (2015). Monitoring the implementation and evaluation of the implementation of city strategic plans. *Public Administration: Improvement and Development*, 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=825> (date of access 03.10.2024) [in Ukrainian].
9. Solohub S. (2022). Theoretical foundations of organizing the monitoring of the socio-economic development of united territorial communities. *Agrarian Economy*, 15 (3–4). URL: http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2022_15_3-4/AE-15_3-4_11.pdf (date of access 03.10.2024) [in Ukrainian].
10. Vlasenko Yu.H., Vlasenko T.O. (2020). Classification of countries based on the inclusive development index indicators. *Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and Management*, 31 (70), 2, 57–61 [in Ukrainian].

УДК 614.8+(332.14: 352/353)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.8>

КЛАСИФІКАЦІЯ ЖИТТЄВО ВАЖЛИВИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ В АСПЕКТІ ВИЗНАЧЕННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ НАДАВАЧІВ ПОСЛУГ

Овчаренко Євген Іванович,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу
Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля, м. Київ
ORCID ID: 0000-0001-5267-5067

Овчаренко Поліна Євгенівна,

здобувач вищої освіти
Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля, м. Київ
ORCID ID: 0009-0009-7870-9232

У статті розглянуто проблему класифікації життєво важливих послуг у територіальних громадах України, що є критично важливим завданням у контексті післявоєнного відновлення країни. Особливу увагу приділено розробці концептуальних засад для формування єдиної методології планування заходів із підвищення стійкості надавачів таких послуг. Автори наголошують на значущості життєво важливих послуг як основи для забезпечення безперервності функціонування громад, їх соціальної стабільності й економічного розвитку в умовах кризових ситуацій і глобальних викликів. Проаналізовано нормативно-правову базу, яка регулює надання життєво важливих послуг в Україні, зокрема закони, постанови уряду, а також міжнародні стандарти. Визначено два основні підходи до класифікації послуг: перший ґрунтується на забезпеченні основоположних прав громадян, другий – на ідентифікації критичної інфраструктури. Встановлено, що ці підходи суттєво відрізняються за своїм змістом, що ускладнює формування єдиної архітектури планувальних документів. Запропоновано авторську класифікацію життєво важливих послуг, що базується на їх поділі на три основні групи: державні, послуги органів місцевого самоврядування та спеціалізовані. Враховано специфіку функціонування територіальних громад, а також необхідність забезпечення стійкості надавачів послуг у контексті їхньої залежності від локальних умов і ризиків. Особливий акцент зроблено на ідентифікації критичних вузьких місць у системі надання послуг, оцінці типових ризиків і визначенні механізмів їх мінімізації. Автори обґрунтували, що основним об'єктом планування мають стати надавачі життєво важливих послуг, а не окремі послуги. Це дає змогу забезпечити адаптивність і стійкість системи управління у громадах, зокрема специфічні потреби населення та наявні ресурси. Виявлено, що перенесення акценту на надавачів сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування, забезпечення ресурсної бази та формування стійкості громад до кризових ситуацій. Матеріали дослідження формують наукове підґрунтя для вдосконалення архітектури планувальних документів у сфері публічного управління. Запропоновані підходи сприяють створенню універсальних механізмів підвищення стійкості територіальних громад, зокрема, шляхом впровадження інструментів стратегічного планування, управління ризиками та ресурсного забезпечення.

Ключові слова: стійкість, життєво важлива послуга, надавачі послуг, територіальна громада.

Ovcharenko Ievgen, Ovcharenko Polina. CLASSIFICATION OF LIFE-CRITICAL SERVICES IN THE TERRITORIAL COMMUNITY IN TERMS OF DETERMINING MEASURES TO INCREASE THE RESILIENCE OF SERVICE PROVIDERS

The article considers the problem of classifying vital services in territorial communities of Ukraine, which is a critically important task in the context of the country's post-war reconstruction. Particular attention is paid to the development of conceptual foundations for the formation of a unified methodology for planning measures to increase the resilience of providers of such services. The authors emphasize the importance of vital services as the basis for ensuring the continuity of the functioning of communities, their social stability and economic development in conditions of crisis situations and global challenges. The regulatory framework regulating the provision of

vital services in Ukraine, including laws, government resolutions, and international standards, is analyzed. Two main approaches to the classification of services are identified: the first is based on ensuring the fundamental rights of citizens, the second is on identifying critical infrastructure. It is established that these approaches differ significantly in their content, which complicates the formation of a unified architecture of planning documents. The author's classification of vital services is proposed, which is based on their division into three main groups: state, local government services and specialized. The specifics of the functioning of territorial communities are taken into account, as well as the need to ensure the sustainability of service providers in the context of their dependence on local conditions and risks. Special emphasis is placed on identifying critical bottlenecks in the service provision system, assessing typical risks and determining mechanisms for their minimization. The authors substantiate that the main object of planning should be providers of vital services, and not individual services. This allows ensuring the adaptability and sustainability of the management system in communities, taking into account the specific needs of the population and available resources. It was found that shifting the emphasis to providers contributes to increasing the effectiveness of strategic planning, ensuring the resource base and forming the resilience of communities to crisis situations. The research materials form a scientific basis for improving the architecture of planning documents in the field of public administration. The proposed approaches contribute to the creation of universal mechanisms for increasing the resilience of territorial communities, in particular through the implementation of strategic planning, risk management, and resource provision tools.

Key words: *resilience, life-critical service, service providers, territorial community.*

Вступ. Одним із найбільш значущих питань організації повоєнного відновлення в Україні є питання архітектури планувальних документів у сфері публічного управління, особливо на рівні окремих територіальних громад. У довоєнні часи спрямованість планувальних документів у громадах стосувалася аспектів функціонування та розвитку, до того ж склад і структура планувальних документів були досить численними й заплутаними. У післявоєнний час додається аспект відновлення громад, що, природно, ще більше ускладнить ситуацію.

Найбільш обґрунтованою є думка, що планування відновлення в громадах у довгостроковому сенсі має базуватися на структурі життєво важливих послуг, що надають у громадах. Головним об'єктом планування має стати властивість стійкості надавачів цих послуг, а головним процесом планування – процес підвищення стійкості надання життєво важливих послуг.

Отже, актуальність дослідження структури життєво важливих послуг у територіальних громадах обумовлена зростаючою необхідністю забезпечення стійкості надавачів цих послуг не лише в контексті децентралізації, глобальних викликів і внутрішніх соціально-економічних трансформацій, а й в контексті планування відновлювальних процесів. Вивчення структури цих послуг дає змогу ідентифікувати критично вузькі місця, визначити найбільш уразливі компоненти системи й розробити механізми підвищення їхньої адаптивності до зовнішніх і внутрішніх ризиків. У контексті сучасних викликів стійкість надавачів послуг є ключовим фактором запобігання соціальним катаклізмам і забезпечення безперервності функціонування громади. Отже, дослідження сприяють розробці науково обґрунтованих підходів до стратегічного планування, ресурсного забезпечення та підвищення інституційної спроможності територіальних громад.

Наслідки війни значно посилюють актуальність дослідження структури життєво важливих послуг у

територіальних громадах, оскільки вони створюють багатоглибі виклики, які потребують оперативної адаптації систем надання послуг. По-перше, війна призводить до руйнування критичної інфраструктури, що забезпечує доступ до води, енергії, медичних послуг, освіти та соціального захисту, створюючи значні перебої у функціонуванні базових систем життєзабезпечення. Це потребує перегляду пріоритетів і мобілізації ресурсів для відновлення та модернізації інфраструктури. По-друге, значний вплив має міграція населення. Переміщення великої кількості внутрішньо переміщених осіб створює додаткове навантаження на місцеві системи надання послуг, що часто не розраховані на таке зростання попиту. Це потребує адаптації наявних механізмів управління та перерозподілу ресурсів у громадах. Та, по-третє, війна супроводжується економічними втратами, які обмежують фінансові можливості громад. Це ускладнює фінансування інфраструктурних проєктів, заробітних плат працівникам критичних секторів і забезпечення безперебійного функціонування систем життєво важливих послуг.

Планування підвищення стійкості надання життєво важливих послуг у громадах сприятиме вирішенню важливої науково-практичної проблеми, яка полягає у забезпеченні безперервності, доступності та якості базових послуг в умовах повоєнних динамічних змін і кризових ситуацій. Але це завдання ускладнюється понятійною та нормативною невизначеністю терміна «життєво важлива послуга». Наявні джерела по-різному тлумачать це поняття. Технічно це означає, що може існувати декілька підходів до планування підвищення стійкості надання цих послуг, і це унеможливає створення єдиної архітектури планувальних документів громади. На місцевому рівні це означає розробку методично різних планів підвищення стійкості, які не можуть бути порівнюваними між собою і можуть бути агрегованими в плани адміністративних районів та областей.

Матеріали та методи. Конкретизованою науково-практичною проблемою, вирішенню якої присвячена ця стаття, є з'ясування понятійних ознак терміна «життєво важлива послуга» та принципів раціональної класифікації таких послуг, що дасть змогу запровадити єдиний, універсальний підхід до визначення структури життєво важливих послуг у територіальній громаді. Зі свого боку, це є основною передумовою розробки й адаптації методики плану підвищення стійкості надавачів таких послуг.

Поняття «життєво важлива послуга» розкривається в низці нормативно-правових актів [1–8], кожен з яких тлумачить це поняття, виходячи з особливостей діяльності окремих надавачів послуг. Це зумовлює протирічність підходів до визначення сутності й ускладнює класифікацію послуг.

Під час дослідження складу структури життєво важливих послуг у територіальних громадах з позиції підвищення стійкості надавачів таких послуг доцільно застосовувати комплекс методів наукового дослідження, які забезпечують багатовимірний аналіз цієї проблематики. У межах поточного дослідження це: порівняльний аналіз, за допомогою якого здійснюється ідентифікація взаємозв'язків між компонентами системи життєво важливих послуг, оцінка їхньої взаємозалежності та впливу на стійкість громади; контент-аналіз нормативно-правових документів, що дає змогу не лише надати термінологічний опис використовуваним поняттям, а й провести оцінку відповідності наявних регуляторних актів сучасним викликам і потребам громад. І, насамкінець, використовуючи логічне узагальнення можна опрацювати інформацію, отриману під час збору даних про функціонування життєво важливих послуг, виявивши спільні риси, проблеми та фактори, що впливають на стійкість їх надавачів; визначити типові сценарії впливу різних факторів (економічних, соціальних, інфраструктурних тощо) на стійкість системи надання послуг; об'єднати різномірну інформацію в єдину теоретичну рамку, яка описує структуру життєво важливих послуг і механізми підвищення їхньої стійкості.

Мета дослідження полягає у систематизації та структуризації життєво важливих послуг, які забезпечують базові потреби населення, з метою розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення стійкості їх надавачів.

Результати. Перелік державних послуг і послуг органів місцевого самоврядування в Україні відрізняється за масштабом, сферою впливу та компетенцією органів, які їх надають. Державні послуги охоплюють питання, які стосуються загальнодержавної політики й гарантують права всіх громадян незалежно від їхнього місця проживання, зокрема видача паспортів, реєстрація бізнесу, соціальні виплати, податкові послуги та інші послуги, що забезпечуються через центральні органи влади й державні установи. Ці послуги зазвичай надають через національні портали або в Центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Послуги органів місцевого самоврядування, навпаки, зосереджені на задоволенні потреб конкретних територіальних громад і залежать від місцевих пріоритетів та ресурсів. До них належать комунальні послуги (водопостачання, тепlopостачання, утримання доріг і вуличного освітлення), управління закладами освіти, культурними та спортивними закладами, надання соціальної допомоги на місцевому рівні, розвиток інфраструктури, а також організація громадського транспорту та благоустрій території. Органи місцевого самоврядування мають право самостійно вирішувати питання місцевого значення, і їхні повноваження регулюються Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [1].

Отже, відмінність полягає у рівні надання (національний vs місцевий), відповідальності за фінансування та реалізацію, а також у сфері компетенції: державні послуги мають стандартизований характер і забезпечують права на рівні держави, тоді як місцеві послуги є більш гнучкими, пристосованими до потреб окремих громад і фінансуються з місцевих бюджетів.

Розподіл послуг на життєво важливі та інші є значно складнішим і здійснюється на основі певної нормативно-правової бази в Україні. Основними документами, що регулюють це питання, є закони, постанови та інші акти, які визначають обов'язки держави й органів місцевого самоврядування у сфері надання послуг. Можна виокремити два основні підходи до аналізу законодавства щодо класифікації таких послуг.

Перший підхід базується на законодавстві, яке опосередковано визначає можливі різновиди життєво важливих послуг на основі аналізу прав і свобод громадян.

Зокрема, Конституція України як основний закон країни, що закріплює право громадян на отримання соціальних, медичних, освітніх послуг і захист прав людини. Отже, ці послуги можна вважати життєво важливими, тому що вони повинні бути забезпечені за будь-яких умов, навіть кризових.

Закон України «Про соціальні послуги» (№ 2671-VIII) визначає, які послуги вважаються соціальними, їх види та умови надання. Цей закон регулює надання соціальних послуг, що є життєво важливими для певних категорій населення [2].

Закон України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям» (№ 1768-III) регламентує порядок надання фінансової підтримки, що є необхідною для виживання [3].

Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» (№ 2801-XII) містить норми щодо доступності медичних послуг для населення, що робить їх життєво важливими [4]. Постанови КМУ щодо медичних гарантій регламентують конкретні види медичної допомоги, що надається безплатно або на пільгових умовах.

Закон України «Про освіту» (№ 2145-VIII) визначає доступність освіти для всіх, але не всі освітні послуги є життєво важливими в термінах виживання, хоча й важливі для розвитку суспільства [5].

Закон України «Про житлово-комунальні послуги» (№ 2189-VIII) встановлює норми надання комунальних послуг, які є життєво важливими для забезпечення нормальних умов життя [6].

Закон України «Кодекс цивільного захисту України» (№ 5403-VI) визначає порядок реагування на надзвичайні ситуації, які потребують термінового надання допомоги, що також поширюється на життєво важливі послуги [7].

Загальні міжнародні принципи права – права людини, що закріплені в міжнародних угодах, як-от Загальна декларація прав людини, також впливають на визначення життєво важливих послуг.

Другий підхід базується на законодавстві, яке прямо визначає поняття та складові життєво важливих послуг. Обмеженням цього підходу є те, що визначальний вплив на поняття життєво важливих послуг робить контекст того чи іншого закону.

Визначення терміна «життєво важливі послуги» міститься у статті 1 Закону України «Про критичну інфраструктуру» [8]. У цій статті наведено ключові терміни та визначення, які стосуються критичної інфраструктури та її елементів, зокрема «життєво важливі послуги». Життєво важливі функції та/або послуги – функції та/або послуги, реалізацію яких забезпечують органи державної влади, органи місцевого самоврядування, установи, суб'єкти господарювання та організації будь-якої форми власності, зброї, переривання та порушення надання яких призводять до швидких негативних наслідків для національної безпеки.

Закон України «Про критичну інфраструктуру» (№ 1882-IX), ухвалений для посилення захисту та функціонування критично важливих об'єктів, визначає перелік секторів і об'єктів критичної інфраструктури, які мають особливе значення для національної безпеки та сталого розвитку країни. Критична інфраструктура охоплює об'єкти, порушення функціонування яких може призвести до значних втрат або дестабілізації.

Тому в контексті цього Закону життєво важливі функції або послуги визначаються через функціонал певних об'єктів критичної інфраструктури, які є на певній території. Тобто логіка цього Закону така – якщо об'єкт визнано об'єктом критичної інфраструктури, то і його діяльність (послуги або функції) є життєво важливою.

У «Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року» поняття «життєво важливі послуги» представлено як послуги, які є критично важливими для функціонування суспільства та забезпечення безпеки, добробуту і життя населення [9]. Ці послуги визначено через сфери, у яких їх надають:

– сфера охорони здоров'я – забезпечення доступу до медичних послуг, лікування та профілактики захворювань;

– соціальна сфера – надання соціальних послуг і соціальної підтримки, допомоги малозабезпеченим верствам населення;

– енергетична сфера – послуги з постачання електроенергії, газу й інших енергетичних ресурсів;

– транспортна сфера – забезпечення мобільності населення та перевезення товарів;

– комунальна сфера – послуги водопостачання, водовідведення, тепло- та газопостачання.

– інформаційна сфера – послуги з функціонування й підтримки критичних інформаційних систем, які забезпечують комунікації та обмін даними.

Просте порівняння тлумачень двох вищенаведених нормативних актів дає підстави констатувати, що їхні набори життєво важливих функцій / послуг є дещо різними і базуються на основному контексті певного нормативного акта.

Також сутність і перелік життєво важливих послуг можна аналізувати за межами вітчизняного законодавства, ґрунтуючись на рекомендаціях ООН та ВООЗ, Європейських стандартів соціального захисту тощо.

Відповідно до них, життєво важливі послуги визначено на основі кількох ключових критеріїв, які враховують їхній вплив на основні потреби, безпеку, здоров'я та добробут громадян.

Послуги, пов'язані з основними потребами, – це послуги, які забезпечують задоволення базових фізичних потреб, як-от харчування, вода, житло й медичне обслуговування. Якщо послуга критично важлива для фізичного виживання людини, вона вважається життєво важливою.

Послуги, пов'язані зі здоров'ям і безпекою, – це послуги, які безпосередньо впливають на здоров'я населення або його безпеку. Наприклад, медичні послуги, що забезпечують лікування та профілактику захворювань, або послуги з надзвичайних ситуацій, які забезпечують реагування на кризові ситуації.

Послуги, пов'язані із соціальною підтримкою, – це послуги, які допомагають людям у важких життєвих ситуаціях, як-от соціальні виплати для малозабезпечених або підтримка осіб з інвалідністю. Ці послуги сприяють соціальній стабільності та запобіганню бідності.

Послуги, пов'язані із захистом прав, – це послуги, що гарантують захист прав і свобод громадян, як-от правова допомога або служби, що відповідають за правопорядок. Це важливо для забезпечення справедливості та стабільності в суспільстві.

Тому визначення життєво важливих послуг може варіюватися залежно від конкретного контексту певної території, економічних умов і соціальних потреб, тому важливо враховувати місцеві специфіки.

Отже, класифікація послуг на життєво важливі та інші повинна стати результатом комплексного підходу, що враховує основоположні права громадян, соціальні потреби та державні зобов'язання. Нормативно-правова база забезпечує правову основу для надання й регулювання послуг, що є критично важливими для підтримки життєдіяльності населення.

У широкому розумінні «життєво важливі послуги» – це послуги, порушення надання яких може призвести

до значних і швидких негативних наслідків для життя та здоров'я людей, національної безпеки, громадського порядку, довкілля, економіки або інших сфер функціонування держави та суспільства. До таких послуг належать такі, які забезпечують базові потреби населення і критичні функції суспільства, стабільність державних і громадських інституцій, а також безпеку життєдіяльності людей.

З позиції надавачів життєво важливих послуг, зважаючи на все вищезазначене, можна виокремити два набори таких послуг. Перший – це набір послуг, що надають державні установи й установи органів місцевого самоврядування. Другий – це набір послуг, що надають офіційно визнані об'єкти критичної інфраструктури. Ці два набори є доволі різними, і обидва набори є суттєво залежними від умов функціонування та життєдіяльності конкретних територіальних громад.

Із цієї причини складання програми підвищення стійкості територіальної громади не може бути уніфікованим тому, що набори життєво важливих послуг / функцій у кожній громаді відрізняються. Так само можуть відрізнятися і критерії віднесення тих чи тих установ до числа надавачів життєво важливих послуг / функцій.

Також потребує попереднього вирішення питання, яка стійкість повинна підвищуватися: чи стійкість надання послуги, чи стійкість організацій-надавачів послуг.

Згідно з логікою, основний акцент зазвичай робиться на стійкості організацій або систем, які надають ці послуги, адже саме вони відповідають за стабільне функціонування, підтримку інфраструктури та готовність до швидкого реагування на надзвичайні ситуації. Надавачі послуг, зокрема енергетичні ком-

панії, медичні установи або оператори транспортних мереж, повинні мати необхідні ресурси, плани відновлення й забезпечувати безперервність послуг у кризових умовах. Це означає, що їх стійкість є вирішальною для безперервності послуг, тоді як сама послуга залишається статичною потребою суспільства.

Проте підвищення стійкості послуг також є важливим і передбачає розробку альтернативних або резервних каналів надання. Наприклад, в електроенергетиці це означає розподілені джерела живлення (сонячні або вітрові станції) на випадок аварій, а в медичній галузі – використання мобільних лікарень. Отже, обидва підходи взаємопов'язані, але підвищення стійкості надавачів є ключовим фактором для забезпечення стійкості самих послуг.

За результатами проведеного аналізу, зважаючи на особливості пілотних територіальних громад, виокремлено два набори життєво важливих послуг, що надають установи державної та місцевої влади (табл. 1) та об'єкти критичної інфраструктури (табл. 2).

У табл. 1 автори пропонують розподіляти на три окремі групи: державні послуги, послуги органів місцевого самоврядування та спеціалізовані послуги. Незважаючи на те що всі три групи послуг надають на території громади, надавачі мають різний статус і різний ступінь керованості з боку органу місцевого самоврядування. Державні та спеціалізовані послуги методично та процедурно не є залежними від впливу ОМС. ОМС лише ретранслює державний вплив на території громади.

Усі послуги, що надають об'єкти критичної інфраструктури, є життєво важливими, тоді як послуги, що

Таблиця 1

Набір життєво важливих послуг, що надають установи державної та місцевої влади

Тип послуг	Види послуг	Приклади послуг	Нормативно-правова база
Державні послуги	Адміністративні послуги	Видача паспортів, реєстрація місця проживання, оформлення ID-карток, реєстрація бізнесу	Закон України «Про адміністративні послуги» № 5203-VI; Закон України «Про Єдиний державний демографічний реєстр» № 5492-VI
	Соціальні послуги	Призначення пенсій, допомоги з безробіття, соціальні виплати для малозабезпечених сімей, субсидії	Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» № 1058-IV; Закон України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям» № 1768-III.
	Медичні послуги	Надання медичної допомоги, вакцинація, проведення операцій, санаторно-курортне лікування	Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» № 2801-XII; постанова КМУ про програму медичних гарантій
	Освітні послуги	Надання середньої, професійної, вищої освіти; сертифікація тощо	Закон України «Про освіту» № 2145-VIII; Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII; Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» № 103/98-ВР
	Податкові послуги	Надання консультацій, прийом декларацій, нарахування та контроль за сплатою податків	Податковий кодекс України № 2755-VI
	Дозвільні послуги	Видача ліцензій на діяльність, дозволів на будівництво, дозвілів на користування природними ресурсами	Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» № 222-VIII; Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» № 3038-VI

Продовження таблиці 1

Тип послуг	Види послуг	Приклади послуг	Нормативно-правова база
Послуги органів місцевого самоврядування	Комунальні послуги	Водопостачання, тепlopостачання, водовідведення, утримання житлового фонду, вивезення сміття	Закон України «Про житлово-комунальні послуги» № 2189-VIII
	Благоустрій та розвиток територій	Утримання та ремонт місцевих доріг, озеленення, освітлення вулиць, облаштування громадських зон	Закон України «Про благоустрій населених пунктів» № 2807-IV; Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР
	Соціальна допомога на місцевому рівні	Підтримка малозабезпечених сімей, допомога особам з інвалідністю, субсидії на оплату комунальних послуг	Закон України «Про соціальні послуги» № 2671-VIII; Закон України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям» № 1768-III
	Освітні та культурні послуги	Утримання дитячих садків, шкіл, бібліотек, музеїв, культурних центрів; проведення культурних заходів	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР; Закон України «Про культуру» № 2778-VI
Транспортні послуги	Організація місцевого громадського транспорту, утримання зупинок і транспортної інфраструктури	Закон України «Про автомобільний транспорт» № 2344-III; Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР	
Спеціалізовані послуги	Екологічні та природоохоронні послуги	Управління відходами, контроль за використанням природних ресурсів, заходи з охорони довкілля	Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» № 1264-XII; Закон України «Про відходи» № 187/98-ВР
	Захист прав і свобод громадян	Захист прав споживачів, надання правової допомоги, забезпечення правопорядку	Закон України «Про захист прав споживачів» № 1023-XII; Закон України «Про безоплатну правову допомогу» № 3460-VI; Закон України «Про Національну поліцію» № 580-VIII
	Послуги з питань оборони та надзвичайних ситуацій	Проведення мобілізації, заходи цивільного захисту, надання допомоги в надзвичайних ситуаціях	Закон України «Про оборону України» № 1932-XII; Закон України «Про цивільний захист» № 5403-VI
	Інформаційні та консультаційні послуги	Надання консультацій, інформування громадян з різних питань, зокрема економічних, соціальних і правових	Закон України «Про інформацію» № 2657-XII; Закон України «Про звернення громадян» № 393/96-ВР

Узагальнено авторами.

Таблиця 2

Набір життєво важливих послуг, що надають об'єкти критичної інфраструктури

	Опис об'єкта	Критерії віднесення до критичної інфраструктури	Особливості застосування критеріїв на рівні територіальних громад і місцевого самоврядування
Енергетика	Об'єкти, що забезпечують виробництво, транспортування та розподіл електроенергії, нафти, газу, теплової енергії, включно з АЕС, ТЕЦ	<ul style="list-style-type: none"> – Значний вплив на національну енергетичну безпеку – Масштаб негативного впливу в разі порушення роботи на економіку та суспільство – Висока залежність інших галузей від цих об'єктів 	Локальні енергопостачальні об'єкти можуть визначатися критично важливими для громад, особливо в умовах віддаленості й обмежених альтернативних джерел енергопостачання
Водо-постачання та водовідведення	Інфраструктура водозабезпечення, очищення води, управління водними ресурсами, системи водовідведення й очистки стічних вод	<ul style="list-style-type: none"> – Критичне значення для здоров'я населення та санітарних умов – Потенційний екологічний ризик у випадку аварій – Масштаб постачання води (чисельність населення або територія) 	На місцевому рівні важливо враховувати залежність громади від місцевих водних ресурсів; об'єкти водозабезпечення можуть стати критичними, особливо в регіонах з обмеженими водними запасами
Транспорт	Мережі й об'єкти залізничного, автомобільного, морського, річкового та повітряного транспорту, зокрема порти та аеропорти	<ul style="list-style-type: none"> – Стратегічне значення для мобільності людей і вантажів – Високий ризик національних і міжнародних втрат при зупинці – Залежність інших галузей і логістичних мереж від транспорту 	Визначення критичних транспортних об'єктів на рівні громад особливо важливе для віддалених або гірських населених пунктів, де транспортні об'єкти забезпечують життєво важливе сполучення з іншими населеними пунктами

Продовження таблиці 2

	Опис об'єкта	Критерії віднесення до критичної інфраструктури	Особливості застосування критеріїв на рівні територіальних громад і місцевого самоврядування
Інформаційно-комунікаційні технології	Об'єкти, що забезпечують роботу телекомунікаційних мереж, інтернету, систем передачі даних, зокрема дата-центри та кабельні мережі	<ul style="list-style-type: none"> – Ключова роль у забезпеченні безпеки зв'язку та інформаційної інфраструктури – Масштаб охоплення послуг (національний або регіональний рівень) – Значний ризик у разі кібератак 	Місцеві об'єкти зв'язку можуть бути єдиними каналами комунікації, особливо для віддалених регіонів. Громади часто мають підвищену залежність від єдиного провайдера чи каналу зв'язку, що підвищує їхню критичність
Фінансовий сектор	Інфраструктура банківських установ, платіжних систем, фондових бірж, страхових компаній, важливих для фінансової стабільності країни	<ul style="list-style-type: none"> – Вплив на макроекономічну стабільність і фінансові операції – Рівень загроз для платіжних систем при порушенні – Кількість користувачів і масштаб фінансових операцій 	Банківські та фінансові установи в громадах можуть бути єдиними пунктами доступу до фінансових послуг, що особливо критично для сільських територій з обмеженим доступом до фінансових сервісів
Охорона здоров'я	Лікарні, лабораторії, центри екстреної медичної допомоги, об'єкти зберігання ліків та медичних засобів, лабораторії біобезпеки	<ul style="list-style-type: none"> – Критична важливість для збереження здоров'я та життя людей – Масштаб потенційного ризику в разі зупинення (епідемії, спалахи) – Вплив на життєзабезпечення населення 	Локальні медичні заклади, особливо віддалені лікарні, мають особливу значимість для здоров'я населення в громаді. Місцеві заклади часто є єдиними на значній території, що зумовлює їх критичний статус
Продовольча безпека	Підприємства, що забезпечують виробництво, зберігання, транспортування та постачання продовольства, включно із складськими потужностями	<ul style="list-style-type: none"> – Значення для забезпечення населення продуктами харчування – Рівень ризику в разі порушення ланцюгів постачання – Географічне охоплення та чисельність залежного населення 	Місцеві продовольчі склади й підприємства часто забезпечують постачання лише для конкретної громади, що в разі їхнього порушення може спричинити дефіцит продуктів харчування та загрозу продовольчій безпеці
Сфера державного управління	Урядові будівлі, центри ухвалення рішень, об'єкти органів державної влади та місцевого самоврядування, важливі для національної безпеки	<ul style="list-style-type: none"> – Вплив на процес ухвалення критичних рішень на національному рівні – Ризики для національної безпеки в разі несанкціонованого доступу – Ключова роль у функціонуванні держави 	Будівлі місцевих органів самоврядування, де ухвалюють рішення для громади, мають критичне значення в управлінні регіоном, особливо в періоди криз або надзвичайних ситуацій
Оборона та безпека	Військові бази, склади боєприпасів, полігони, об'єкти оборонно-промислового комплексу, які забезпечують оборону країни	<ul style="list-style-type: none"> – Прямий вплив на обороноздатність країни – Значні потенційні загрози в разі порушення безпеки – Залежність інших об'єктів критичної інфраструктури від захисту оборонних об'єктів 	Регіональні військові частини та склади мають критичний статус через вплив на обороноздатність не лише громади, а й сусідніх населених пунктів, особливо на прикордонних територіях
Екологічна безпека й охорона довкілля	Об'єкти управління відходами, зони екологічного контролю, очисні споруди й об'єкти, що запобігають екологічним катастрофам	<ul style="list-style-type: none"> – Критичний вплив на здоров'я населення та довкілля – Потенційні довгострокові ризики для природи й економіки – Наявність небезпечних матеріалів або відходів 	Системи управління відходами й очисні споруди в громаді мають велике значення для здоров'я місцевого населення та екології. Особливо критичні вони для регіонів із підвищеним забрудненням довкілля
Науково-дослідні та інноваційні об'єкти	Інститути, лабораторії та об'єкти, що забезпечують розвиток стратегічних наукових досліджень та інноваційних технологій	<ul style="list-style-type: none"> – Важливість для технологічного прогресу та конкурентоспроможності – Значення для наукових розробок, що впливають на національну безпеку – Рівень залежності галузей від результатів досліджень 	Розташовані в громадах дослідні центри можуть мати критичний статус, якщо вони забезпечують роботу інших важливих об'єктів або вносять вклад у технологічний розвиток стратегічного значення для громади
Хімічна промисловість	Об'єкти з виробництва, зберігання та транспортування хімічних речовин, які важливі для промисловості та можуть бути потенційно небезпечними	<ul style="list-style-type: none"> – Наявність небезпечних матеріалів, що можуть спричинити масштабні катастрофи – Критичне значення для промислового виробництва – Ризик негативного впливу на довкілля 	Місцеві об'єкти хімічної промисловості є критичними для екологічної безпеки громади, особливо в регіонах із низькою стійкістю до хімічного забруднення чи аварій на хімічних підприємствах

Узагальнено авторами.

Таблиця 3

Розподіл життєво важливих послуг за об'єктами критичної інфраструктури

Категорія об'єкта критичної інфраструктури	Забезпечувані державні послуги	Забезпечувані послуги органів місцевого самоврядування	Додаткові спеціалізовані послуги
Енергетика	Енергопостачання. Контроль енергетичної безпеки. Аварійне відновлення електроенергії та тепла	Локальне розподілення енергії. Моніторинг і техобслуговування локальних електромереж	Послуги з управління енергоефективністю. Спеціалізовані послуги для промислових підприємств
Водопостачання та водовідведення	Централізоване водопостачання. Контроль якості питної води. Екстрене водопостачання	Локальне водозабезпечення та обслуговування систем. Місцеве водовідведення та очищення	Спеціальні послуги для бізнесів (виробниче водопостачання, контроль промислових стоків)
Транспорт	Транспортна інфраструктура національного значення. Служба національного автотранспорту	Організація місцевих транспортних маршрутів. Управління місцевими шляхами та зупинками громадського транспорту	Логістичні послуги для спеціальних вантажів. Обслуговування регіональних аеропортів, портів, залізничних станцій
Інформаційно-комунікаційні технології	Національні послуги телекомунікацій. Інтернет-інфраструктура для державних установ. Кібербезпека	Місцеві мережі для адміністрацій та громад. Локальні точки доступу до телекомунікаційних послуг	Спеціалізовані послуги для бізнесів (наприклад, дата-центри, корпоративні мережі)
Фінансовий сектор	Державні банківські операції. Платіжні та транзакційні послуги. Фінансова безпека та стабільність	Надання банківських і фінансових послуг для громад. Контроль і допомога в місцевих фінансових операціях	Послуги спеціальних платіжних систем (наприклад, для місцевих ринків або комунальних послуг)
Охорона здоров'я	Національні програми вакцинації. Центри екстреної медичної допомоги. Державні лікарні	Локальні лікарні та медичні пункти. Місцеві послуги швидкої допомоги. Програми профілактичних оглядів	Спеціалізовані медичні послуги (наприклад, обслуговування великих підприємств або інфекційні лікарні)
Продовольча безпека	Державне забезпечення стратегічних запасів продовольства. Програми підтримки агросектора	Контроль на місцевих ринках; Підтримка місцевих сільськогосподарських підприємств	Спеціалізовані послуги для експорту продукції або забезпечення сезонних поставок
Сфера державного управління	Урядові сервіси для громадян. Державні реєстри. Національні виборчі послуги	Послуги місцевих адміністрацій. Реєстрація місця проживання та ведення місцевих реєстрів	Спеціалізовані послуги для бізнесів (реєстрація підприємств, дозвільні документи)
Оборона та безпека	Національна оборона. Державні служби безпеки. Протипожежна безпека	Місцеві підрозділи поліції та служби безпеки. Місцеві аварійно-рятувальні служби	Спеціалізовані захисні послуги для стратегічних об'єктів (охорона інфраструктури, патрулювання)
Екологічна безпека й охорона довкілля	Державний екологічний моніторинг; Програми збереження природних ресурсів	Локальний моніторинг екологічного стану. Контроль над місцевими звалищами, стоками	Спеціальні послуги для промислових підприємств (наприклад, утилізація небезпечних відходів)
Науково-дослідні та інноваційні об'єкти	Державні програми досліджень. Фінансування інновацій. Захист інтелектуальної власності	Підтримка місцевих ініціатив і стартапів. Впровадження інновацій у місцевих підприємствах	Спеціалізовані послуги консалтингу, лабораторії для тестування та перевірки нових технологій
Хімічна промисловість	Забезпечення стратегічних хімічних запасів. Контроль за хімічною безпекою. Стандарти виробництва	Контроль локальних хімічних підприємств. Ліцензування та моніторинг використання хімічних речовин у громадах	Спеціалізовані послуги для промислових підприємств (управління небезпечними речовинами, контроль за переробкою відходів)

Узагальнено авторами.

надають установи державної та місцевої влади, можуть бути життєво важливими, а можуть і не бути такими.

Але простий порівняльний аналіз двох наборів послуг, зазначених у таблицях 1 і 2, свідчить, що перелік послуг, які надають установи державної та місцевої влади, є значно ширшим, ніж перелік тих послуг, що

надають об'єкти критичної інфраструктури. До того ж найбільш повне визначення поняття «життєво важлива послуга» міститься саме в Законі України «Про критичну інфраструктуру». Тому фактично відбувається звуження поняття «життєво важлива послуга» лише до тлумачень цього закону. Зі свого боку, це суттєво звукує розуміння

того, які заходи та впливи мають бути включеними до програм підвищення стійкості територіальної громади.

Висновки. Для понятійного впорядкування життєво важливих послуг як об'єктів планування у програмах підвищення стійкості територіальних громад здійснено авторський розподіл життєво важливих послуг (табл. 3), де відображено ієрархію послуг стосовно їх надавачів на території окремої територіальної громади.

Авторська позиція полягає в тому, що ключовим об'єктом планування в програмі підвищення стійкості

територіальної громади повинен бути надавач життєво важливої послуги, а не сама послуга. Зважаючи на це, класифікаційний розподіл життєво важливих послуг, зазначений у табл. 3, дає змогу дотриматися цього правила і планувати заходи з підвищення стійкості територіальних громад до кризових ситуацій, викликаних припиненням або погіршенням надання важливих для їх життєдіяльності послуг чи для здійснення життєво важливих саме в розрізі надавачів цих послуг.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
2. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
3. Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям: Закон України від 01.06.2000 № 1768-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1768-14#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
4. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
5. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
6. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
7. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
8. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27 вересня 2021 р. № 479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#n5> (дата звернення: 10.10.2024).

REFERENCES:

1. Pro misceve samovryaduvannya v Ukraini [On local self-government in Ukraine] (1997). Law of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (date of access 23.10.2024) [in Ukrainian].
2. Pro socialni poslugi [On social services] (2019). Law of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (date of access 23.10.2024) [in Ukrainian].
3. Pro derzhavnu socialnu dopomogu malozabezpechenim simyam [On state social assistance to low-income families] (2000). Law of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1768-14#Text> (date of access 23.10.2024) [in Ukrainian].
4. Osnovi zakonodavstva Ukraini pro ohoronu zdorov'ya [Fundamentals of Ukrainian legislation on healthcare] (1992). Law of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (date of access 23.10.2024) [in Ukrainian].
5. Pro osvitu [On Education] (2017). Law of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (date of access 23.10.2024) [in Ukrainian].
6. Pro zhitlovo-komunalni poslugi [On Housing and Communal Services] (2017). Law of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text> (date of access 23.10.2024) [in Ukrainian].
7. Kodeks civilnogo zahistu Ukraini [Civil Protection Code of Ukraine] (2012). Law of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (date of access 23.10.2024) [in Ukrainian].
8. Pro kritichnu infrastrukturu [On critical infrastructure] (2021). Law of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (date of access 23.10.2024) [in Ukrainian].
9. Pro rishennya Radi nacionalnoyi bezpeki i obroni Ukraini vid 20 serpnia 2021 roku "Pro zaprovadzhennya nacionalnoyi sistemi stijkosti" [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 20, 2021 "On the introduction of a national resilience system"] (2021). Decree of the President of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#n5> (date of access 23.10.2024) [in Ukrainian].

UDC 351 316,28342,51

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.9>

FORMATION OF STRUCTURAL UNITS OF LOCAL BODIES OF STATE EXECUTIVE AUTHORITY ON ISSUES OF COMMUNICATION WITH THE PUBLIC

Gavkalova Nataliia,

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Quality Management
Warsaw University of Technology
ORCID ID: 0000-0003-1208-9607

Shchetinina Tetiana,

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Management and Administration
Poltava State Agrarian University
ORCID ID: 0000-0003-2886-0929

The article examines the process of forming structural units of regional state administrations, which are tasked with ensuring communication with the public. Based on the results of the study of regulatory legal acts of the government and local regulatory legal acts of a number of regional state administrations, it was stated that this was a long process. It is noted that its result was the formation of a complex structural unit, the work of which includes interaction with the press, analytics on domestic policy in the region and interaction with the public. It is noted that only over time, public authorities in their work refused to separate public organizations of national minorities and religious communities, which allowed the creation of a single communication space with the public. It is emphasized that in the process of developing structural units of regional state administrations, they underwent a significant transformation, which was also reflected in the change of name. It is suggested that the previous formulation of “public relations” in the name of the relevant structural units reflects the influence on public opinion and its management. Instead, the concept of “communication” significantly expands the boundaries and horizons of interaction and cooperation between public authorities and civil society. According to the results of the analysis of information on the official websites of a number of regional state administrations regarding the structure of the Department of Information Activities and Public Communications, it was found that at the level of the names of departments and divisions, the option “public relations” remains. The opinion was expressed that this does not reflect all the tasks that objectively face public administration bodies in establishing communication with the public for the construction of a modern democratic state based on the rule of law.

Key words: communication of public authorities with the public, structural unit of a public authority, regional state (military) administrations, department, management, regulations, public relations.

Гавкалова Наталія, Щетініна Тетяна. ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ З ПИТАНЬ КОМУНІКАЦІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

У статті досліджено процес формування структурних підрозділів обласних державних адміністрацій, на які покладено завдання щодо забезпечення комунікації з громадськістю. За результатами опрацювання нормативно-правових актів уряду та локальних нормативно-правових актів низки обласних державних адміністрацій з'ясовано, що це був тривалий процес. Зазначено, що його наслідком стало утворення комплексного структурного підрозділу, робота якого охоплює взаємодію з пресою, аналітику щодо внутрішньої політики в регіоні та взаємодію з громадськістю. Зазначено, що лише з часом органи публічної влади у своїй роботі відмовились від виокремлення громадських організацій національних меншин і релігійних спільнот, що дало змогу утворити єдиний комунікаційний простір із громадськістю. Наголошується, що в процесі розвитку структурних підрозділів обласних державних адміністрацій відбулася їх вагома трансформація, що позначилося і на зміні назви. Висловлено припущення, що попереднє формулювання «зв'язки з громадськістю» у назві відповідних структурних підрозділів відображає вплив на громадську думку, управління нею. Натомість поняття «комунікація» суттєво розширює межі та горизонти взаємодії, співпраці публічної влади з громадянським суспільством. За результатами проаналізованої інформації на офіційних сайтах

низки обласних державних адміністрацій щодо структури Департаменту інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю з'ясовано, що на рівні назв управлінь та відділів залишається варіант «зв'язки з громадськістю». Висловлена думка, що це не відображає всіх тих завдань, які об'єктивно постають перед органами публічного управління в налагодженні комунікації з громадськістю для побудови сучасної правової демократичної держави.

Ключові слова: комунікація органів публічної влади з громадськістю, структурний підрозділ органу публічної влади, обласні державні (військові) адміністрації, департамент, управління, положення, зв'язки з громадськістю.

Introduction. Communications of public authorities with the public have long been at the forefront of research by foreign and Ukrainian scientists and are the subject of constant discussion by the community of managers and the general public. To a large extent, this is facilitated by the constant improvement of information and communication technologies, which allows influencing the quality and speed of certain communication processes. But the main attention remains focused on the essence of communications, their impact on the formation of civil society in Ukraine, and the impact on the development of a legal, democratic state. In a broad interpretation, communication is understood as the movement of information. In the field of public administration, it is important to understand communication as a direct tool for dialogue between participants in the management process, a basic element of the process of interaction between government and civil society.

In view of the above, it is interesting to ask how the concept of “public relations” was introduced into the legal space of public administration and how this affected the formation of structural units of government bodies. As of today, the communication process with the public continues and is developing strongly at all levels of state power and at the level of local self-government. From the point of view of historical retrospection of the formation of structural units of public authorities on issues of public relations, we consider it appropriate to consider the example of the creation of relevant structures at the level of regional state administrations (in accordance with the Law of Ukraine “On the Legal Regime of Martial Law” from 2022 – these are regional military administrations).

Materials and Methods. To achieve the goal of the study, which is to establish the process of forming structural units of regional state administrations on issues of communication with the public, the following were used: regulatory legal acts of central executive bodies (resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine); local regulatory legal acts of a number of regional state administrations (regulations on management, departments, etc.); documents, materials and information messages from the official websites of individual regional state administrations.

The basis of this study was the dialectical method of cognition, which is based on the principles of objectivity, comprehensiveness and historical approach, which allowed to reveal the essence of the change in the paradigm of interaction between public authorities and the public.

Such general scientific methods as analysis and synthesis, description, explanation were used. A retrospective method was also used, which allows studying the past on the basis of later stages of historical development, which made it possible to analyze the sequence of introducing the concept of “communication with the public” into the range of areas of activity and to reflect it in the name of structural units of regional state administrations.

At the initial stages of the formation of structural units of local state executive bodies, which were to implement communication with the public, had a somewhat dispersed nature: separately activities related to the mass media, separately political parties and public organizations, and not all of them, because in essence, work with public organizations of national minorities and religious associations of citizens was still separated. This approach is reflected in the Sample List of Structural Units of Regional and Other Local State Administrations, which was approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine in 1998 [1]. The sample list established the formation of a press and information department, and also determined the creation of a department for interaction with political parties and public organizations and an information and analytical department in the secretariat of regional state administrations.

It should be emphasized that the structure of regional state administrations also provided for the formation of a department for nationalities, migration and religion, which actually took over the elements of interaction with that part of public organizations that represented the interests of national minorities and religious communities. The extent to which such work was relevant and significant in volume can be understood from the data provided by K.I. Levchuk in his study on the development of public organizations of national minorities: at the beginning of 1995, 16 all-Ukrainian national-cultural societies were operating in Ukraine, representing the interests of Assyrians, Turks, Georgians, Hungarians, Czechs; two Polish and three Jewish societies operated at the national level; 221 associations of national minorities operated at the regional level [2, p. 263].

Regarding the state of development of religious communities, according to the statistical data of the State Committee for Religious Affairs, as of 1998, there were 19,005 communities in Ukraine that had registered their charters and 775 communities that had not registered, which at that time did not contradict the norms of the current legislation [3]. S.S. Yaremchuk indicates that during

1992–1999, the religious network of Ukraine increased by 9,581 religious organizations, which is 1.8 times more than it was immediately after the declaration of independence [4, p. 54].

Thus, the entire complex of work of the public authority in matters of communication with the public, according to the Sample List, was assigned to the indicated structural units. The same regulatory legal act determined that at the level of district state administrations, communication would be implemented through the department for interaction with political parties and public organizations of the secretariat of the district state administration.

Results. According to the Sample List in the Kyiv City State Administration at the level of its secretariat, public communication was to be implemented by the Department for Interaction with Political Parties and Public Organizations, as well as the Information and Analytical Department. Additionally, communication activities were strengthened by creating a department for working with citizens' appeals and a press service. This is explained by the exceptional status of the capital and the increased attention from society to the activities of its executive bodies, which to some extent was to be a model for imitation in the regions.

In the structure of the departments of the Kyiv City State Administration, by analogy with the regional state administrations, a department for nationalities, migration and religion was defined. In the structure of the district state administration in the city of Kyiv, according to the Sample List, communication relations with the public were to be implemented only by the department of the secretariat for interaction with political parties and public organizations.

As of 1998, in addition to Kyiv (the Law of Ukraine, which determined the status of the capital, would appear only a year later), Sevastopol was also a city with a special status of republican subordination, the executive power in which was also exercised by the local state administration. According to the Sample List, in the Sevastopol City State Administration, communication work was assigned in the structure of the secretariat – to the information and analytical department and the department for interaction with political parties and public organizations, and in the structure of the state administration – to the department for nationalities, migration and religion. Similarly to the capital, in the district state administrations in the city of Sevastopol, a department of the secretariat for interaction with political parties and public organizations was provided.

The need to improve the provision of proper communication between local executive bodies and the public led to further changes in the structure of state administrations. In the same 1998, the new edition of the Sample List excluded the information and analytical department and the department for interaction with political parties and public organizations from the structure of the secretariat of regional state administrations. Instead, a new department for internal policy issues appeared [5].

These same changes affected the structures of the Kyiv and Sevastopol city state administrations. While in district state administrations and in district state administrations in the cities of Kyiv and Sevastopol, the department for interaction with political parties and public organizations remained in the structure of the secretariat of these administrations.

The Government Resolution of October 30, 1998 approved the Standard Provisions on the Department for Internal Policy of Regional, Kyiv and Sevastopol City State Administrations [6]. The document explicitly stated that the main tasks of the newly established department include “assisting executive bodies in developing their relations with political parties, public organizations and the media” (p. 3 of the Standard Provisions); preparing specific proposals for measures aimed at strengthening the interaction of heads of state administrations with the general public (p. 4.8); direct organization and implementation of interaction between local executive bodies and the public (p. 4.14).

In general, the department was given a wide range of tasks to analyze, generalize and forecast socio-political processes in the regions, districts, and the cities of Kyiv and Sevastopol. It is impossible to form a real picture of socio-political life in the regions and to build development forecasts based on the conducted analytics, and to propose measures for regional strategic programs without establishing a high level of communication with the public in a broad sense: public organizations, political parties and movements, religious communities, the media, individual opinion leaders, etc. The implementation of the tasks was to be facilitated by the structure of the department, namely the following departments: political analysis, forecasting and marketing; relations with political parties and public organizations; information and analytical department (p. 6).

It should be noted that there is no doubt about the importance of organizational, analytical and information work carried out in the administration in order to implement the tasks of developing domestic policy. Nevertheless, the importance of communication between public authorities and the public has been constantly growing. With the development of a democratic state based on the rule of law, the role of communication has been perceived in a new way by both parties to the communication dialogue: both the authorities and civil society.

We emphasize that changes, reformatting of government institutions are not formalization of their work in a certain structural form. For public authorities, this is, on the one hand, an opportunity to increase the efficiency of management activities, and on the other hand, it is a kind of way to inform the public about which issues will be of priority for society and on which the authorities will work with the help of specific structural units. In turn, for civil society, changes in the structures of government bodies are certain signals by which the public can determine for itself clear guidelines regarding the trends of social development.

In matters of establishing communication with the public, the authorities needed ten years (which is, in fact, a third of the modern period of existence of Ukrainian statehood) to adjust the name and content of the activities of the structural units of local state administrations. In August 2007, a resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine introduced a recommended list of departments, divisions and other structural units of regional state administrations, which provided for the presence of a department for internal policy and public relations and a department for press and information [7]. We consider the inclusion of a part on “public relations” in the name of a structural unit to be an important emphasis in the authorities’ understanding of the role of communication with society for the further development of the country.

Local executive authorities could comprehensively implement the tasks of public authority communication with the public provided that both of the above-mentioned structural units – both in matters of the press and information and in matters of internal policy and public relations – were established. Certain confirmation of this is the fact of using documents and materials on the work of the relevant departments in thematic trainings. In particular, on October 14–17, 2008, in Poltava, within the framework of the project “Training of press secretaries of state bodies of the Poltava region”, a training “Communications with the media and the public” was held, which was implemented by the joint efforts of the Poltava regional state administration and the public organization “European Choice” with the support of the Ukrainian Media Development Fund and the US Embassy in Ukraine [8]. The proposed educational materials present the regulatory and legal acts of the Poltava Regional State Administration (Regulations on the Department of Internal Policy, Regulations on the Department of Press and Information), individual materials of the aforementioned departments (information on the work of the department, a plan for consultations with the public, an overview of the socio-political situation in the region, materials for the single day of informing the population of the Poltava region, etc.).

The update of the name of the structural unit – the Department of Internal Policy and Public Relations – undoubtedly focused on interaction with civil society institutions, but the essence of the changes is revealed in the Standard Regulation on this structural unit, approved by the government in 2008 [9].

The 2008 Model Regulation saw a qualitative rethinking of the main tasks of governance and the role of the public in their implementation. In particular, instead of purely informational and analytical support for the implementation of exclusively domestic state policy and only within a certain region, they moved to “conducting consultations with the public on issues of forming and implementing state policy” in general.

In addition, the Model Provisions specified the tools for communication between local executive bodies and civil society in the form of “public consultations” (p. 4.5) and the activities of the public council under the regional state

administration and the Sevastopol city state administration (p. 4.6). At the same time, the specified administration is now responsible for providing organizational, legal, and material and technical support for the activities of the public council. In fact, public councils under regional state administrations had already been created and were actively working by that time. It is important that the Model Provisions took the next step – they identified a structural unit that would systematically support such cooperation organizationally and technically.

A comprehensive definition of structural units of local state executive bodies for public communication was only a matter of time. It would be fair to say that not the least role in the unification of several structural units into one will always be played by the optimization approach, which is quite positively perceived by the public, as it leads to a reduction in the bureaucratic apparatus, budget expenses for its maintenance, etc. But, in our opinion, in the case of the formation of structural units for public communication at the level of local state administrations, the factors of the unifying approach are:

a) development of scientific concepts regarding the content and role of public communication in the field of public administration;

b) a formed regulatory and legal framework;

c) development of civil society and its constantly growing role and importance for state-building processes;

d) gained experience of practical work in relevant structural units of local state administrations.

Regarding the legal basis of this issue, we note that the government approved the streamlining of the structure of the apparatus of central executive bodies, their territorial divisions and local state administrations [10]. The 2012 version of this government resolution includes a list of types of structural units of local state administrations (department, management, division, sector) and defines the content of the tasks that they are called upon to perform (p. 31). In particular, it provides for the possibility of creating departments at the level of local state administrations (previously, this type of structural unit was provided for only for central executive bodies). The purpose of establishing a department is to perform the main tasks of a high degree of complexity, associated with the multi-sectoral and multifunctional nature of the tasks set, the need to coordinate the work associated with their implementation. Given the complexity of the tasks and the multi-vector nature of the department’s work, it is determined that at least two departments must function within its structure.

In parallel with this revision of the resolution (March 2012) on streamlining the structure of state executive bodies at different levels, the government also approved a new recommended list of structural units of local state administrations (April 2012) [11]. From now on, the recommended direction of activity of the structural unit, in particular information activities and communications with the public, is the direction, and not its type. The decision on

whether it will be a department or a management is made by the head of the local state administration, and he also determines the status of the structural unit as a legal entity under public law.

The specified format best suited the possibility of comprehensively solving the tasks in the field of communication of public authorities with the public. The process of transforming the existing structural units of the regional state administration began quite quickly on the ground. For example, in November 2012, the Temporary Regulation on the Department of Information Activities and Public Communications of the Poltava Regional State Administration was approved [12]. The document states that the Main Department of Information and Internal Policy of the Poltava Regional State Administration was “renamed” to the Department of Information Activities and Public Communications. But in fact, this was a reorganization. After all, as follows from the order of the head of the Poltava Regional State Administration, which approved the Temporary Regulation, the document was developed based on regulatory legal acts on the status of the Department of Press and Information, the Department of Internal Policy and Public Relations, and the Department of Nationalities and Religions. So, it was a reorganization of three structural units into one newly created one, which will act as a successor to their activities in the future. The multifaceted nature of the Department’s work is reflected in 53 task points formulated in accordance with the defined powers. In addition, the text of the Temporary Regulations constantly emphasizes three objects for the directions of work of the newly created Department: 1) associations of citizens, 2) religious organizations and 3) mass media.

The importance of the formed unit in the structure of local state administrations of Ukraine and the need for further support in matters of normalizing its activities is evidenced by the preparation of Methodological Recommendations for the Development of the Regulations on the Structural Unit for Information Activities and Public Communications, which were approved by the Order of the State Committee for Television and Radio Broadcasting of Ukraine in 2013 [13]. It should be emphasized that the preparation of the Methodological Recommendations was dictated by the authorities’ awareness of the importance of public communications and was carried out within the framework of the implementation of the action plan for the implementation of the Strategy of State Policy to Promote the Development of Civil Society in Ukraine [14].

The following versions of the regulation on the specified structural unit are developed by local state administrations taking into account the specified methodological recommendations, such as the Regulation on the structural unit for information activities and communications with the public of the Poltava Regional State Administration of 2016 [15]. Here it is appropriate to recall the expediency and logic of uniting into one structural unit, which in the broad sense of interaction with all types of citizens’ associations, and the unit for the affairs of national

minorities and religious communities. Public organizations of national minorities and religious communities are also an organic part of civil society, their activities influence, sometimes significantly and significantly, the formation of socio-political life in the regions, and are reflected in domestic policy. And if the Temporary Regulation of the Poltava Regional State Administration of 2012 still focused on religious organizations, as mentioned above, then the Regulation of the Poltava Regional State Administration of 2016 mentions such organizations separately only once in the list of objects with which the Department interacts when performing its tasks (clause 8). In this way, the creation of a single object of communication is recorded – the public, which the public authorities, represented by the regional state administration, understand in the broadest sense.

It should be noted separately that in 2012, as evidenced by the above-mentioned regulatory and legal acts, a paradigm shift occurred in the authorities’ understanding of the content of interaction with civil society. The wording of “public relations” was changed to “communication with the public”. We believe that the scale of interaction between the authorities and the public while maintaining a high level of freedom for civil society subjects successfully reflects the definition of communication given by K.M. Maistrenko: “Communication in the public administration system is an official, legally purposeful, regulated movement of individual subjects of management towards social community while preserving a certain autonomy, independence, initiative, and individuality for these subjects” [16, p. 95].

It should be noted that the corresponding changes and awareness of the essence of communications and communication processes in the interaction of the authorities with the public should be consistently continued and reflected in the change of names in the structure of the departments themselves. The already mentioned Poltava Regional State (currently military) Administration in the structure of the Department of Information Activities and Communications with the Public has a Department for Internal Policy, which includes a Department of Communications with Public Associations. Thus, the smallest structural unit of the Department, which is directly called upon to implement communication interaction, has the corresponding name.

The Vinnytsia Regional State Administration is also consistent in the formulation of the names of structural units. The relevant Department has a public communications department in its structure, and it includes a public communications department [17]. In contrast, in the Chernihiv Regional State Administration, the Department includes a department of internal policy and public relations, the name of which has remained unchanged for more than ten years, since the period of the unification of departments. The department includes a department whose name much more reflects the essence of the expected changes – “department of interaction with public associations” [18]. In the Sumy Regional State

Administration, the Department includes a department for the development of civil society. There is a department for communication policy, the activities of which seem to be more focused on solving information policy issues (interaction with the media, local publishers, libraries, etc.) [19]. The structural unit of the Khmelnytskyi Regional State Administration is the Department of Information Activities, Culture, Nationalities and Religions, which includes the Department of Information Activities and Analytics with the Department of Analytics and Communications. As for the latter, from such a name, without familiarizing yourself with the documents, one does not form an idea of the content that was put into the concept of “communication” in such a context, it can be both interaction with the public and interaction with the media [20]. The structure of the Ivano-Frankivsk Regional State Administration includes the Department of Information Activities and Communications with the Public, and its structural element – the department – uses the form “public relations” in its name [21].

It should be noted that it is impossible to monitor the compliance of the names of structural units for public relations in all local state administrations of Ukraine for an objective reason – the absence of fully or partially appropriate information on official websites (for example, only the name of the department without specifying its structure), probably due to security issues in the conditions of martial law.

We emphasize that the above examples of names of structural units of regional military (state) administrations are considered solely as an impetus for further work. Undoubtedly, we are not talking about bureaucratic unification or a rigid centralized influence on the organizational structure of local state executive bodies, without taking into account the specifics of the region, local traditions, accumulated experience, etc. For example, in the Chernivtsi Regional State Administration, the regulation on the Department of Communications implies that its tasks also include issues of international cross-border cooperation. This fundamentally distinguishes the range of tasks of the Department compared to the corresponding structural units in other regions, but is fully explained by

the border location of the region and the need for public authorities to respond appropriately to this [22]. A kind of modern mix of digital technologies and communications, which have become increasingly closely interconnected in recent years, is presented in the Rivne Regional State Administration. The Department of Digital Transformation and Public Communications was established there, which includes the Public Communications Department [23]. In addition to the Rivne Regional State Administration, public communications were also transferred to the name of the relevant department in the Kyiv City State Administration.

Conclusion. We consider it necessary to draw the attention of officials of public authorities at the level of regional state (military) administrations to the correspondence of the names of structural units to the tasks that have arisen before them. “Public relations” is not a relevant term for the name of a structural unit today. After all, public relations or PR is an activity aimed at achieving mutual understanding between certain groups, based on the purposeful formation of public opinion and its management. G.G. Pocheptsov, who remains the most famous Ukrainian researcher on PR issues, indicates that this is the science of managing public opinion, but “until the citizen takes a worthy place in our world, there will be not only PR, but also true democracy” [24, pp. 45–46].

It is appropriate to assume that in the early years of the formation of Ukrainian statehood, the understanding of public relations was a natural reaction of post-Soviet society in general and public authorities in particular to the need to significantly update the image of government in the eyes of citizens. The trend towards communication as interaction was only gaining momentum, and the process of forming civil society institutions was just beginning in the country.

To build a democratic state based on the rule of law, today we need communication between public authorities and the public, which is a two-way movement and is aimed not only at mutual understanding, as in public relations, but also involves the next important step – interaction. The introduction of relevant changes in the name of the structural unit of regional state administrations was dictated by this understanding.

BIBLIOGRAPHY:

1. Примірний перелік управлінь, відділів та інших структурних підрозділів обласної, Київської та Севастопольської міських, районної, районної у містах Києві та Севастополі державних адміністрацій : постанова Кабінету Міністрів України від 15.05.1998 № 748. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/748-98-%D0%BF/ed19980515#Text> (дата звернення: 10.09.2024).
2. Левчук К. І. Громадські організації України: створення та діяльність (1985–1996 рр.) : монографія. Вінниця : ПП «Едельвейс і К», 2009. 320 с.
3. Релігійні організації в Україні (станом на 1 січня 1998 р.). *Релігійно-інформаційна служба України: сайт*. URL: https://risu.ua/religijni-organizaciyi-v-ukrayini-stanom-na-1-sichnya-1998-r_n109200 (дата звернення: 10.09.2024).
4. Яремчук С. С. Стан і динаміка релігійної мережі незалежної України. *Грані*. 2016. № 9 (137). С. 52–59.
5. Примірний перелік управлінь, відділів та інших структурних підрозділів обласної, Київської та Севастопольської міських, районної, районної у містах Києві та Севастополі державних адміністрацій : постанова Кабі-

нету Міністрів України від 15.05.1998 № 748; редакція 30.10.1998. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/748-98-%D0%BF/ed19981030#Text> (дата звернення: 10.09.2024).

6. Про утворення підрозділів місцевих органів виконавчої влади з питань внутрішньої політики : постанова Кабінету Міністрів України від 30.10.1998 № 1715. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1715-98-%D0%BF/ed19981030#Text> (дата звернення: 10.09.2024).

7. Про затвердження рекомендаційних переліків управлінь, відділів та інших структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій : постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2007 № 996; редакція 01.01.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/996-2007-%D0%BF/ed20120418> (дата звернення: 10.09.2024).

8. Комунікації зі ЗМІ та громадськістю: роздаткові матеріали до тренінгу, 14–17 жовтня 2008 року, м. Полтава. Полтава, 2008. 66 с. URL: https://gurt.org.ua/uploads/news/2008/10/06/training_handbook.pdf (дата звернення: 10.09.2024).

9. Про затвердження Типового положення про управління з питань внутрішньої політики та зв'язків з громадськістю обласної і управління (відділ) з питань внутрішньої політики та зв'язків з громадськістю Севастопольської міської державної адміністрації : постанова Кабінету Міністрів України від 05.03.2008 № 128. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=128-2008-%EF&new=1#Text> (дата звернення: 10.09.2024).

10. Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій : постанова Кабінету Міністрів України від 12.03.2005 № 179; редакція 15.01.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/179-2005-%D0%BF> (дата звернення: 10.09.2024).

11. Про затвердження рекомендаційних переліків структурних підрозділів обласної, Київської та Севастопольської міської, районної, районної в м. Києві та Севастополі державних адміністрацій : постанова Кабінету Міністрів України від 18.04.2012 № 606. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2012-%D0%BF/ed20120418#Text> (дата звернення: 10.09.2024).

12. Про затвердження Тимчасового положення про Департамент інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Полтавської обласної державної адміністрації : розпорядження голови Полтавської обласної державної адміністрації від 12.11.2012 № 528. *Полтавська обласна військова адміністрація: офіційний сайт*. URL: <https://poda.gov.ua/documents/150560> (дата звернення: 10.09.2024).

13. Методичні рекомендації з розроблення Положення про структурний підрозділ з інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю обласної, Київської, Севастопольської міської державної адміністрації : наказ Державного комітету телебачення і радіомовлення України від 15.10.2013 № 199. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/card/v0199603-13> (дата звернення: 10.09.2024).

14. Про Стратегію державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та першочергові заходи щодо її реалізації : Указ Президента України від 24.03.2012 № 212/2012; втрата чинності 02.03.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/card/212/2012> (дата звернення: 10.09.2024).

15. Про затвердження Положення про Департамент інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Полтавської обласної державної адміністрації : розпорядження голови Полтавської обласної державної адміністрації від 31.10.2016 № 490. *Полтавська обласна військова адміністрація: офіційний сайт*. URL: https://media.poda.gov.ua/docs/gwefas5h/490-2016_0.pdf (дата звернення: 10.09.2024).

16. Майстренко К. М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (9). С. 93–98.

17. Структура Департаменту інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю : інфографіка. *Вінницька обласна військова адміністрація: офіційний сайт*. URL: <https://www.vin.gov.ua/departament-informatsiinoi-dialnosti-ta-komunikatsii-z-hromadskistiu/struktura-departamentu> (дата звернення: 10.09.2024).

18. Департамент інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Чернігівської ОДА : телефонний довідник. *Чернігівська обласна військова адміністрація: офіційний сайт*. URL: <http://surl.li/hnaqvq> (дата звернення: 10.09.2024).

19. План роботи Департаменту інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Сумської обласної державної адміністрації на 2024 рік. *Сумська обласна військова адміністрація: офіційний сайт*. URL: http://media.sm.gov.ua/images/docs/2024/plan_gob_2024.pdf (дата звернення: 10.09.2024).

20. Структура Департаменту інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій. *Хмельницька обласна військова адміністрація: офіційне інтернет-представництво*. URL: https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=800 (дата звернення: 10.09.2024).

21. Структура управління інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Івано-Франківської обласної державної адміністрації. *Івано-Франківська обласна державна адміністрація: офіційний вебсайт*. URL: <https://www.if.gov.ua/struktura/upravlinnya-informacijnoyi-diyalnosti-ta-komunikacij-z-gromadskistyju/struktura-upravlinnya-uid> (дата звернення: 10.09.2024).

22. Положення про Департамент комунікацій. *Чернівецька обласна військова адміністрація: офіційний вебпортал*. URL: <https://bukoda.gov.ua/chernivecka-oda/structure/communication-department/polozhennya-pro-departament-komunikacij> (дата звернення: 10.09.2024).

23. Департамент цифрової трансформації та суспільних комунікацій. Рівненська обласна державна адміністрація: офіційний вебсайт. URL: <https://www.rv.gov.ua/departament-cifrovoyi-transformaciyi-ta-suspilnih-komunikacij?v=60c72fac117ea> (дата звернення: 10.09.2024).

24. Почепцов Г. Г. Паблік рілейшнз : навчальний посібник. Київ : Знання, 2000. 506 с.

REFERENCES:

1. Prymirnyi perelik upravlin, viddiliv ta inshykh strukturnykh pidrozdiliv oblasnoi, Kyivskoi ta Sevastopolskoi miskykh, raionnoi, raionnoi u mistakh Kyievi ta Sevastopoli derzhavnykh administratsii: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 748 (1998) [An exemplary list of departments, departments and other structural subdivisions of the regional, Kyiv and Sevastopol city, district, district in the cities of Kyiv and Sevastopol state administrations: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/748-98-%D0%BF/ed19980515#Text> (date of access 10.09.2024) [in Ukrainian].

2. Levchuk K.I. (2009). Hromadski orhanizatsii Ukrainy: stvorennia ta diialnist (1985–1996 rr.): monohrafiia [Public organizations of Ukraine: creation and activity (1985–1996): monograph]. Vinnytsia. 320 p. [in Ukrainian].

3. Relihiini orhanizatsii v Ukraini (1998) [Religious organizations in Ukraine]. *Relihiino-informatsiina sluzhba Ukrainy: sait*. URL: https://risu.ua/religijni-organizaciyi-v-ukrayini-stanom-na-1-sichnya-1998-r_n109200 (date of access 10.09.2024) [in Ukrainian].

4. Yaremchuk S.S. (2016). Stan i dynamika relihiinoi merezhi nezalezhnoi Ukrainy [The state and dynamics of the religious network of independent Ukraine]. *Hrani*. № 9 (137). P. 52–59 [in Ukrainian].

5. Prymirnyi perelik upravlin, viddiliv ta inshykh strukturnykh pidrozdiliv oblasnoi, Kyivskoi ta Sevastopolskoi miskykh, raionnoi, raionnoi u mistakh Kyievi ta Sevastopoli derzhavnykh administratsii: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 748 (1998) [An exemplary list of departments, departments and other structural subdivisions of the regional, Kyiv and Sevastopol city, district, district in the cities of Kyiv and Sevastopol state administrations: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/748-98-%D0%BF/ed19981030#Text> (date of access 10.09.2024) [in Ukrainian].

6. Pro utvorennia pidrozdiliv mistsevykh orhaniv vykonavchoi vlady z pytan vnutrishnoi polityky: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 1715 (1998) [On the formation of subdivisions of local executive bodies on internal policy issues: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1715-98-%D0%BF/ed19981030#Text> (date of access 10.09.2024) [in Ukrainian].

7. Pro zatverdzhennia rekomendatsiinykh perelikiv upravlin, viddiliv ta inshykh strukturnykh pidrozdiliv mistsevykh derzhavnykh administratsii: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 996 (2007) [On approval of recommended lists of departments, departments and other structural units of local state administrations: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/996-2007-%D0%BF/ed20120418> (date of access 10.09.2024) [in Ukrainian].

8. Komunikatsii zi ZMI ta hromadskistiu: rozdatkovi materialy do treninhu (2008) [Communications with mass media and the public: handouts for the training]. Poltava, 66 p. URL: https://gurt.org.ua/uploads/news/2008/10/06/training_handbook.pdf (date of access 10.09.2024) [in Ukrainian].

9. Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro upravlinnia z pytan vnutrishnoi polityky ta zviazkiv z hromadskistiu oblasnoi i upravlinnia (viddil) z pytan vnutrishnoi polityky ta zviazkiv z hromadskistiu Sevastopolskoi miskoi derzhavnoi administratsii: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 128 (2008) [On the approval of the Standard Regulation on the Department of Internal Policy and Public Relations of the Oblast and the Department of Internal Policy and Public Relations of the Sevastopol City State Administration: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=128-2008-%EF&new=1#Text> (date of access 10.09.2024) [in Ukrainian].

10. Pro uporiadkuvannia struktury aparatu tsentralnykh orhaniv vykonavchoi vlady, yikh terytorialnykh pidrozdiliv ta mistsevykh derzhavnykh administratsii: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 179 (2005) [On streamlining the structure of the apparatus of central executive bodies, their territorial subdivisions and local state administrations: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/179-2005-%D0%BF> (date of access 10.09.2024) [in Ukrainian].

11. Pro zatverdzhennia rekomendatsiinykh perelikiv strukturnykh pidrozdiliv oblasnoi, Kyivskoi ta Sevastopolskoi miskoi, raionnoi, raionnoi v mm. Kyievi ta Sevastopoli derzhavnykh administratsii: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 606 (2012) [On the approval of the recommended lists of regional, Kyiv and Sevastopol city, district, district structural divisions in mm. State administrations in Kyiv and Sevastopol: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2012-%D0%BF/ed20120418#Text> (date of access 10.09.2024) [in Ukrainian].

12. Pro zatverdzhennia Tymchasovoho Polozhennia pro Departament informatsiinoi diialnosti ta komunikatsii z hromadskistiu Poltavskoi oblasnoi derzhavnoi administratsii: rozporiadzhennia Holovy Poltavskoi oblasnoi derzhavnoi administratsii № 528 (2012) [On the approval of the Temporary Regulations on the Department of Information Activities

and Communications with the Public of the Poltava Regional State Administration: Order of the Head of the Poltava Regional State Administration]. *Poltavska oblasna viiskova administratsiia: ofitsiyni sait*. URL: <https://poda.gov.ua/documents/150560> (date of access 10.09.2024) [in Ukrainian].

13. Metodychni rekomendatsii z rozroblennia Polozhennia pro strukturnyi pidrozdil z informatsiinoi diialnosti ta komunikatsii z hromadskistiu oblasnoi, Kyivskoi, Sevastopolskoi miskoi derzhavnoi administratsii: nakaz Derzhavnoho komitetu telebachennia i radiomovlennia Ukrainy № 199 (2013) [Methodological recommendations for the development of Regulations on the structural unit for information activities and communications with the public of the regional, Kyiv, and Sevastopol city state administrations: Order of the State Committee for Television and Radio Broadcasting of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/card/v0199603-13> (date of access 10.09.2024) [in Ukrainian].

14. Pro Stratehiiu derzhavnoi polityky spriannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini ta pershocherhovi zakhody shchodo yii realizatsii: Ukaz Prezydenta Ukrainy № 212/2012 (2012); vtrata chynnosti [On the Strategy of the state policy of promoting the development of civil society in Ukraine and priority measures for its implementation: Decree of the President of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/card/212/2012> (date of access 10.09.2024) [in Ukrainian].

15. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Departament informatsiinoi diialnosti ta komunikatsii z hromadskistiu Poltavskoi oblasnoi derzhavnoi administratsii: Rozporiadzhennia Holovy Poltavskoi oblasnoi derzhavnoi administratsii № 490 (2016) [On the approval of the Regulations on the Department of Information Activities and Communications with the Public of the Poltava Regional State Administration: Order of the Head of the Poltava Regional State Administration]. *Poltavska oblasna viiskova administratsiia: ofitsiyni sait*. URL: https://media.poda.gov.ua/docs/gwefas5h/490-2016_0.pdf (date of access 10.09.2024) [in Ukrainian].

16. Maistrenko K.M. (2022). Komunikatsii u diialnosti orhaniv publichnoi vlady [Communications in the activity of public authorities]. *Publichne uriaduvannia*, 1 (9), 93–98 [in Ukrainian].

17. Struktura Departamentu informatsiinoi diialnosti ta komunikatsii z hromadskistiu: infografika [Structure of the Department of Information Activities and Communications with the Public: infographic]. *Vinnyska oblasna viiskova administratsiia: ofitsiyni sait*. URL: <https://www.vin.gov.ua/departament-informatsiinoi-diialnosti-ta-komunikatsii-z-hromadskistiu/struktura-departamentu> (date of access 10.09.2024) [in Ukrainian].

18. Departamentu informatsiinoi diialnosti ta komunikatsii z hromadskistiu Chernihivskoi ODA: telefonnyi dovidnyk [Department of information activities and communications with the public of the Chernihiv Regional State Administration: telephone directory]. *Chernihivska oblasna viiskova administratsiia: ofitsiyni sait*. URL: <http://surl.li/hnaqvq> (date of access 10.09.2024) [in Ukrainian].

19. Plan roboty Departamentu informatsiinoi diialnosti ta komunikatsii z hromadskistiu Sumskoi oblasnoi derzhavnoi administratsii na 2024 roku [Work plan of the Department of Information Activities and Public Communications of the Sumy Regional State Administration for 2024]. *Sumska oblasna viiskova administratsiia: ofitsiyni sait*. URL: http://media.sm.gov.ua/images/docs/2024/plan_rob_2024.pdf (date of access 10.09.2024) [in Ukrainian].

20. Struktura Departamentu informatsiinoi diialnosti, kultury, natsionalnestei ta relihii [Structure of the Department of Information Activities, Culture, Nationalities and Religions]. Khmelnytska oblasna viiskova administratsiia: ofitsiine internet-predstavnytstvo. URL: https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=800 (date of access 10.09.2024) [in Ukrainian].

21. Struktura upravlinnia informatsiinoi diialnosti ta komunikatsii z hromadskistiu Ivano-Frankivskoi oblasnoi derzhavnoi administratsii [The structure of management of information activities and communications with the public of the Ivano-Frankivsk Regional State Administration]. *Ivano-Frankivska oblasna derzhavna administratsiia: ofitsiyni vebсайт*. URL: <https://www.if.gov.ua/struktura/upravlinnya-informacijnoyi-diyalnosti-ta-komunikacij-z-gromadskistiu/struktura-upravlinnya-uid> (date of access 10.09.2024) [in Ukrainian].

22. Polozhennia pro Departament komunikatsii [Regulations on the Department of Communications]. *Chernivetska oblasna viiskova administratsiia: ofitsiyni vebportal*. URL: <https://bukoda.gov.ua/chernivecka-oda/structure/communication-department/polozhennya-pro-departament-komunikacij> (date of access 10.09.2024) [in Ukrainian].

23. Departament tsyfrovoy transformatsii ta suspilnykh komunikatsii [Department of Digital Transformation and Public Communications]. *Rivnenska oblasna derzhavna administratsiia: ofitsiyni vebсайт*. URL: <https://www.rv.gov.ua/departament-cifrovoyi-transformaciyi-ta-suspilnih-komunikacij?v=60c72fac117ea> (date of access 10.09.2024) [in Ukrainian].

24. Pocheptsov H.H. (2000). Pablik rileishnz: navchalnyi posibnyk [Public relations: a study guide]. Kyiv. 506 p. [in Ukrainian].

УДК 351: 316.46

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.10>

РЕЗУЛЬТАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ: СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТА ОГЛЯД ОСНОВНИХ СКЛАДНИКІВ

Дорофєєв Олександр Вікторович,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 0000-0002-8608-0501

Христенко Кирило Ігоревич,

аспірант
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 0000-0003-2621-9468

У статті зроблено спробу систематизувати основні складники результативного лідерства в публічній сфері та здійснити їх огляд. Встановлено, що лідерство в публічній сфері ґрунтується на візійності та стратегічному мисленні, які забезпечують формулювання амбітних, але реалістичних цілей, створюючи механізми для їх досягнення. Лідери, що інтегрують ці підходи, сприяють розвитку суспільства, підвищують ефективність управління та зміцнюють довіру громадян до влади завдяки прозорості й інноваціям. Зазначено, що важливим складником успішного лідерства є комунікаційні навички, які забезпечують діалог між владою та громадянськістю, мотивують активну участь у реалізації ініціатив і підвищують рівень довіри. У динамічному інформаційному середовищі гнучкість і здатність реагувати на виклики стають ключовими для успіху. Зі свого боку, етичність і підзвітність є основою результативного управління, однак їх упровадження стикається з такими викликами, як бюрократичні перепони та корупційні ризики. З'ясовано, що компетентність і професіоналізм лідерів мають вирішальне значення для реалізації стратегічних цілей і стабільного розвитку. Інвестиції в освіту та підготовку управлінців формують ефективні команди, які здатні адаптуватися до сучасних викликів. Соціальна відповідальність і орієнтація на громаду забезпечують довіру, стабільність і сталий розвиток суспільства. Лідери, які зосереджуються на партнерстві й співпраці, отримують ширші можливості для реалізації ініціатив і збереження балансу інтересів усіх сторін. Гнучкість і кризове управління дають змогу ефективно реагувати на виклики та перетворювати загрози в можливості для розвитку. Мотивація і розвиток команди є важливими аспектами лідерства, які створюють умови для зростання професійної компетентності, посилення комунікації та підтримки. Концепція розподіленого лідерства передбачає відповідальність керівників різних рівнів за ефективність системи управління. Кількість лідерів в організації залежить від її масштабу та структури, забезпечуючи колективну відповідальність і залученість.

Ключові слова: лідерство, публічна сфера, стратегічне бачення, комунікаційні навички, етичність і підзвітність, компетентність і професіоналізм, соціальна відповідальність і орієнтація на громаду, гнучкість і кризове управління, мотивація та розвиток команди, розподілене лідерство.

Dorofyeyev Oleksandr, Khrystenko Kyrylo. RESULTING LEADERSHIP IN THE PUBLIC SPHERE: SYSTEMATIZATION AND REVIEW OF THE MAIN COMPONENTS

The article attempts to systematize the main components of effective leadership in the public sphere and to review them. It is established that leadership in the public sphere is based on vision and strategic thinking, which ensure the formulation of ambitious but realistic goals, creating mechanisms for their achievement. Leaders who integrate these approaches contribute to the development of society, increase the efficiency of management and strengthen citizens' trust in government through transparency and innovation. It is noted that an important component of successful leadership is communication skills, which ensure dialogue between government and the public, motivate active participation in the implementation of initiatives and increase the level of trust. In a dynamic information environment, flexibility and the ability to respond to challenges become key to success. For their part, ethics and accountability are the basis of effective management, but their implementation faces challenges such as bureaucratic obstacles and corruption risks. It is found that the competence and professionalism of leaders are key to the implementation of strategic goals and sustainable development. Investments in education and training of

managers form effective teams that are able to adapt to modern challenges. Social responsibility and community orientation ensure trust, stability and sustainable development of society. Leaders who focus on partnership and cooperation receive wider opportunities to implement initiatives and maintain a balance of interests of all parties. Flexibility and crisis management allow you to effectively respond to challenges and turn threats into opportunities for development. Motivation and team development are important aspects of leadership that create conditions for the growth of professional competence, strengthening communication and support. The concept of distributed leadership assumes the responsibility of managers at different levels for the effectiveness of the management system. The number of leaders in an organization depends on its scale and structure, ensuring collective responsibility and involvement.

Key words: *leadership, public sphere, strategic vision, communication skills, ethics and accountability, competence and professionalism, social responsibility and community orientation, flexibility and crisis management, team motivation and development, distributed leadership.*

Вступ. В Україні триває активний процес удосконалення та модернізації методів і підходів до управління персоналом у системі державної служби, зосереджено зусилля не лише на підвищенні ефективності кадрової політики, але й на забезпеченні поступового наближення організаційної структури й управлінських практик державного апарату до принципів і стандартів, що є характерними для країн Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти, з метою інтеграції у європейський простір.

Важливо зазначити, що одним із важливих напрямів цієї комплексної трансформації виступає цілеспрямований розвиток управлінських компетенцій і лідерських якостей керівників різних рівнів державної служби, з особливим акцентом на формування професійно підготовленої, відповідальної та результативної вищої керівної ланки, яка має бути не тільки спроможною формувати стратегічне бачення розвитку державного управління, але й брати на себе відповідальність за ефективне впровадження інноваційних рішень і реалізацію структурних реформ, що є необхідними для забезпечення стабільного та сталого розвитку країни.

Матеріали та методи. Метою дослідження є проведення всебічної систематизації та детального огляду ключових компонентів, що формують основу результативного лідерства в публічній сфері, забезпечуючи його відповідність сучасним викликам і потребам суспільства. У рамках дослідження були використані джерела інформації, які охоплюють як фундаментальні теоретичні напрацювання, так і практичні матеріали, що стосуються сучасних підходів до лідерства в публічному управлінні. Крім того, були залучені спеціалізовані роботи, присвячені управлінню в державному секторі, які містять аналіз лідерських моделей і практик у сфері публічного адміністрування. Інтернет-ресурси надали актуальні матеріали для аналізу.

Дослідження ґрунтувалося на комплексному поєднанні теоретичних і емпіричних методів аналізу, що дало змогу отримати різнобічні дані про результативність лідерських практик у публічному управлінні. До теоретичних методів належали аналіз і синтез, що забезпечили узагальнення концепцій і підходів до лідерства, а також порівняльний аналіз, завдяки якому було досліджено відмінності в наборах елементів, які

становлять результативність лідерства в публічній сфері. Абстрагування й узагальнення застосовували для формування висновків дослідження, а класифікація і систематизація сприяли впорядкуванню компетенцій та типологізації основних лідерських якостей у публічній сфері.

Лідерство в публічній сфері досліджували багато вчених із різних дисциплін, серед яких можна виділити таких ключових фахівців, як І. Адізес (у контексті публічної сфери досліджував, як ефективні лідери можуть поєднувати стиль управління та лідерства для досягнення результатів у складних середовищах) [1], М. Вебер (його концепція «харизматичного лідерства» значною мірою вплинула на розуміння ролі лідера в політичному та публічному контекстах) [2], Р. Гейфец (описав, як лідери можуть працювати з динамічними та складними викликами, особливо в державному управлінні, через включення громад у процес прийняття рішень) [3], Д. Коттер (аналізував, як лідери в публічній сфері можуть ефективно управляти змінами, формувати бачення майбутнього та мотивувати людей) [4], Бернс Д. Макгрегор (розглядав лідерство як процес, що надихає послідовників досягати більш високих цілей, особливо в публічній сфері) [5] та ін. Ці вчені заклали підґрунтя дослідження лідерства в публічній сфері, аналізуючи його через призму соціальних, політичних, організаційних і культурних аспектів.

Результати. Основні складники результативного лідерства та їхня систематизація були представлені в роботах Л. Бізо, І. Ібрагімової, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів [6, с. 15–24], Т. Хамедуддіна, Т. Енгберса [7], І. Адізеса [1], а також багатьох інших учених і дослідників. Ми спробували згрупувати складники результативного лідерства в публічній сфері в новій комбінації, яку наведено на рис. 1.

Розкриваючи сутність основних складників, слід звернути увагу, що лідер, який працює в публічній сфері, повинен демонструвати здатність формувати зрозуміле, перспективне та надихаюче бачення майбутнього, що слугує основою для консолідації суспільства навколо спільних цінностей і стратегічних цілей, одночасно спрямовуючи процеси розвитку відповідно до сучасних викликів і можливостей. Така візія, будучи стратегічним орієнтиром, визначає довгострокові



Рис. 1. Основні складники результативного лідерства в публічній сфері

Джерело: систематизували автори за [7–15].

напрями діяльності, враховуючи як нагальні потреби громадян, так і глобальні тенденції та перспективи інноваційного зростання, що забезпечує фундамент для стійкого соціально-економічного прогресу. Розвиток стратегічного мислення, яке є невід’ємною рисою результативного лідера, надає змогу не лише аналізувати поточний стан справ, але й прогнозувати можливі наслідки ухвалених рішень, розробляючи при цьому дієві стратегії для досягнення поставлених цілей, що дасть змогу гнучко реагувати на зміни в середовищі та мінімізувати ризики шляхом передбачення альтернативних сценаріїв розвитку. Застосування сучасних аналітичних інструментів і методів управління сприяє ухваленню добре обґрунтованих і виважених рішень, які підвищують ефективність управлінських процесів і зміцнюють довіру з боку суспільства [6, с. 16–17].

Ефективний лідер уміло поєднує візійність, яка полягає у здатності побачити загальну картину майбутнього розвитку, із практичною реалізацією тактичних дій, що забезпечують поступове втілення стратегічних задумів через чітко структуровані етапи аналізу ситуації, планування заходів і впровадження конкретних кроків. Водночас успішне планування, крім чіткої структури, повинно бути достатньо гнучким для того, щоб адаптуватися до непередбачуваних проблем, швидко реагувати на загрози й використовувати нові можливості для підвищення результативності управлінської діяльності. У сучасних реаліях, позначених швидкою цифровізацією, трансформацією глобального порядку денного та виникненням нових кризових ситуацій, керівники змушені демонструвати високий рівень адаптивності, гнучкості та готовності впроваджувати інноваційні підходи до управління суспільними процесами. Саме здатність оперативно реагувати на зміни та водночас орієнтуватися на стратегічні перспективи розвитку забезпечує успіх лідерів у публічному управлінні, які, залучаючи громадян до процесу ухвалення рішень, сприяють консолідації зусиль для досягнення спільних цілей [8].

Комунікаційні навички відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективного лідерства, оскільки саме

вони створюють підґрунтя для побудови результативної взаємодії між представниками влади та громадянським суспільством, сприяючи формуванню довіри, прозорості й залученості до процесів ухвалення рішень. Здатність лідера чітко формулювати стратегічні цілі, переконливо доносити ідеї та створювати дієві меседжі є надзвичайно важливою для встановлення продуктивного діалогу із суспільством, що, зі свого боку, підвищує легітимність ухвалених рішень і зміцнює громадську підтримку. Зокрема, одним із ключових складників успішної комунікації є активне слухання, що полягає в уважному сприйнятті потреб і запитів громадян, урахування яких дає можливість ухвалювати обґрунтовані, а головне – суспільно значущі рішення. Не менш важливим є володіння ефективною риторикою, що передбачає здатність переконувати й мотивувати різноманітні цільові аудиторії шляхом використання логічних аргументів, емоційних звернень і чіткої структури висловлювань. Крім того, успішні лідери демонструють відкритість і доступність, активно використовуючи соціальні мережі, громадські слухання й інші публічні платформи для підтримки діалогу, що сприяє підвищенню прозорості та відповідальності влади.

Окремо варто наголосити на значенні невербальної комунікації, яка через жести, міміку та тон голосу дає змогу підсилювати емоційний вплив на аудиторію, роблячи виступи більш переконливими й емоційно забарвленими. Водночас в умовах сучасної цифрової епохи ефективна взаємодія передбачає активне використання технологічних інструментів, як-от соціальні медіа, онлайн-платформи та віртуальні простори, що дають змогу швидко поширювати інформацію, створювати персональний бренд для зміцнення репутації, а також оперативно реагувати на проблеми, зокрема фейкові новини чи дезінформацію, які можуть впливати на громадську думку.

У контексті кризового управління комунікаційні навички набувають особливого значення, оскільки чіткі, зважені та своєчасні повідомлення допомагають

уникнути хаосу, знизити рівень соціальної напруги й ефективно координувати дії громадян у критичних ситуаціях. Водночас лідери повинні демонструвати емоційну стабільність і готовність до конструктивного діалогу, забезпечуючи громадянам почуття безпеки та впевненості.

Важливим елементом управлінської комунікації є також зворотний зв'язок, який забезпечує оцінку ефективності взаємодії з громадськістю за допомогою опитувань, аналізу соціальних настроїв і врахування критики або пропозицій для вдосконалення управлінських рішень. Такий підхід не тільки підвищує довіру до влади, а й сприяє налагодженню партнерських стосунків між громадянами й управлінськими структурами. До того ж комунікація як інструмент мотивації та натхнення передбачає здатність лідера створювати об'єднавчі меседжі та надихати громаду на спільну роботу заради досягнення важливих цілей. Мотиваційні кампанії, публічні промови й активна співпраця з молоддю та соціально активними групами сприяють появі нових ідей, підтримці інновацій і стимулюванню суспільних змін, орієнтованих на розвиток і процвітання [9].

Етичність у контексті публічного управління варто розглядати як безумовне дотримання моральних норм і принципів, а саме чесності, справедливості, прозорості й відповідальності, які мають бути відображені не тільки під час ухвалення рішень, а й у їх подальшому виконанні, зокрема, щодо ставлення до ресурсів, соціальних груп і суспільства загалом. *Підзвітність*, зі свого боку, проявляється в обов'язку керівника чи державного органу надавати громадськості вичерпні звіти про свою діяльність, ухвалені рішення, витрачені ресурси та результати впроваджених політик, забезпечуючи тим самим прозорість і підконтрольність владних дій.

Етичність як невід'ємний компонент ефективного лідерства слугує міцним підґрунтям для побудови тривалих довірчих відносин між владними структурами та громадянами, оскільки демонстрація моральних стандартів на практиці допомагає сприйняттю рішень лідера як легітимних, обґрунтованих і справедливих. Дотримання моральних норм і принципів поведінки не лише підвищує авторитет керівника, а й забезпечує формування соціальної згуртованості в суспільстві, створюючи сприятливі умови для спільної реалізації стратегічних завдань. Крім того, коли лідер демонструє особистий приклад етичності, це стимулює членів його команди до наслідування таких моделей поведінки, що в довгостроковій перспективі зміцнює організаційну культуру та підвищує ефективність управлінських процесів.

Підзвітність відіграє важливу роль у системі управління, оскільки передбачає регулярне інформування суспільства про виконання поставлених завдань і результативність ухвалених рішень через інструменти громадських слухань, відкритих звітів і вільного доступу до інформації. Вона забезпечує можливість

ефективного моніторингу діяльності органів влади, запобігаючи таким негативним явищам, як корупція, зловживання повноваженнями чи неефективне використання державних ресурсів. Крім того, підзвітність сприяє активному залученню громадян до процесу ухвалення важливих політичних і соціальних рішень, що, зі свого боку, стимулює розвиток демократичної культури та підвищує рівень відповідальності влади перед суспільством.

Тісний взаємозв'язок між етичністю та підзвітністю виявляється в тому, що етична поведінка, яка передбачає чесність, відкритість і відповідальність, створює необхідні передумови для підзвітності, оскільки прозорість управлінських процесів базується на готовності керівників до оцінки власних дій та сприйняття конструктивної критики. Водночас підзвітність слугує своєрідним механізмом перевірки етичності на практиці, стимулюючи відкритість у взаємодії між державою і громадянами та сприяючи реалізації принципів демократичного управління. Отже, синергія цих двох компонентів стає запорукою зміцнення довіри до владних інститутів і підвищення їхньої результативності [10].

У сучасних умовах демократичного управління, де особливого значення набувають прозорість процесів і орієнтація на стабільний розвиток суспільства, *компетентність* та *професіоналізм* постають як фундаментальні характеристики, які визначають ефективність і результативність лідера в публічній сфері. Саме професіоналізм, що ґрунтується на системних знаннях, досвіді й етичних принципах, дає змогу ухвалювати обґрунтовані та далекоглядні рішення, а компетентність, що передбачає володіння актуальними знаннями та вміннями, сприяє ефективному управлінню ресурсами, комунікації з громадськістю та підтримці довіри з боку суспільства.

Компетентність сучасного лідера в публічному управлінні, яка є результатом постійного навчання та практичного досвіду, повинна проявлятися в глибокому розумінні законодавчих норм, політичних процесів і механізмів ухвалення рішень, що дає змогу ефективно адаптуватися до змінних умов та забезпечувати легітимність власних дій. Лідер, наділений розвинутим аналітичним мисленням, здатен не лише опрацювати великі обсяги інформації, але й прогнозувати потенційні наслідки управлінських рішень, що сприяє ухваленню зважених і продуманих кроків. Високий рівень експертності в галузі діяльності дає йому можливість оперативно й точно ідентифікувати проблеми, пропонуючи ефективні шляхи їх розв'язання. Крім того, володіння навичками стратегічного планування та розробки тактичних заходів забезпечує можливість створювати гнучкі, але водночас дієві стратегії розвитку, спрямовані на досягнення довгострокових цілей.

Професіоналізм у сфері публічного управління, який передбачає дотримання етичних норм, підзвітність громадськості й орієнтацію на результат, є запорукою формування стабільних і довірливих відносин

між владою та суспільством. Високий рівень етичних стандартів дає змогу лідерам діяти в межах законності й прозорості, демонструючи відповідальність перед громадянами за свої рішення та дії. Акцент на досягненні практичних результатів, зокрема покращенні якості життя громади, формує позитивний імідж лідера та сприяє консолідації суспільства навколо спільних цілей. Уміння ефективно комунікувати з громадянами, будувати партнерські відносини та підтримувати взаємну довіру дає змогу швидко реагувати на виклики й зміни, одночасно зберігаючи стабільність. Гнучкість і адаптивність керівника в умовах динамічного середовища допомагають не лише долати кризи, але й створювати нові можливості для розвитку громади.

Поєднання компетентності як глибоких теоретичних знань і професіоналізму як практичних навичок у сфері управління створює синергетичний ефект, що дає можливість лідерам ефективно управляти складними соціально-політичними процесами в публічній сфері. Компетентний керівник не лише формує далекоглядні стратегії розвитку, але й забезпечує їх реалізацію через професіоналізм, демонструючи при цьому високий рівень відповідальності та відкритості. Інвестування в підготовку й розвиток фахівців, яке є невід'ємною частиною роботи сучасного лідера, підвищує загальний рівень управлінських практик і закладає основу для довготривалого соціально-економічного прогресу [11].

Лідерство в публічному управлінні насамперед базується на *принципах соціальної відповідальності*, які передбачають усвідомлення керівником своєї ролі в розвитку громади, відповідальність за ухвалені рішення, дотримання високих етичних стандартів та забезпечення прозорості в управлінській діяльності, що, зі свого боку, формує довіру громадян і сприяє зміцненню демократичних цінностей. Соціально відповідальні лідери не тільки реагують на нагальні проблеми суспільства, а й активно впроваджують ініціативи, спрямовані на покращення якості життя, скорочення соціальної нерівності та створення умов для рівноправного розвитку всіх верств населення, включно з найбільш уразливими групами.

Результативне лідерство в умовах сучасного суспільства передбачає пріоритетність інтересів громади, що проявляється в чутливому реагуванні на потреби різних соціальних груп, зокрема тих, хто перебуває у вразливому становищі, та у створенні механізмів, які дають можливість кожному громадянину брати участь у процесах ухвалення важливих рішень, формуючи атмосферу довіри, відкритості та партнерських відносин між владою і суспільством.

Забезпечення прозорості діяльності органів державної влади й органів місцевого самоврядування, а також регулярне інформування громадськості про ухвалені рішення сприяють формуванню ефективного механізму суспільного контролю, який дає змогу знизити рівень корупційних ризиків і підвищити відповідальність посадовців перед громадянами, що, зі свого

боку, не тільки зміцнює легітимність влади, а й сприяє підтримці її ініціатив серед населення.

Успішні лідери, орієнтовані на соціальну відповідальність, приділяють значну увагу створенню умов для збалансованого економічного, соціального й екологічного розвитку, зосереджуючись на довгострокових перспективах, що стосуються модернізації інфраструктури, реформування системи освіти, покращення доступу до медичних послуг, а також реалізації екологічних ініціатив, які гарантують стабільність і гармонійний розвиток громад. Реалізація соціально відповідального лідерства неможлива без активної взаємодії між владою та громадянами, що передбачає стимулювання відкритого діалогу, залучення громадськості до процесу розробки стратегічних планів розвитку та підтримку конструктивних пропозицій. Налагодження співпраці з громадськими організаціями, представниками бізнесу й міжнародними партнерами відкриває можливості для залучення додаткових ресурсів, необхідних для втілення суспільно значущих проєктів і ініціатив.

Лідери, які прагнуть забезпечити сталий розвиток громади, зосереджують свою увагу на підтримці освітніх ініціатив, професійному розвитку населення та сприянні самореалізації громадян, оскільки інвестування в людський капітал не лише підвищує конкурентоспроможність громади на економічному рівні, а й сприяє її соціальній стабільності та готовності до викликів майбутнього. Використання сучасних технологій є важливим інструментом підвищення ефективності публічного управління, оскільки впровадження електронних сервісів і цифрових платформ покращує якість надання адміністративних послуг, сприяє швидкому обміну інформацією з громадянами та спрощує процеси ухвалення рішень, тоді як інноваційні підходи до управління дають можливість оперативно реагувати на соціальні виклики й розробляти нові стратегії розвитку.

Соціально відповідальні лідери демонструють свою ефективність, коли в умовах кризових ситуацій проявляють гнучкість, здатність до оперативного ухвалення рішень і готовність підтримувати громаду в умовах невизначеності, що не тільки підвищує рівень довіри до влади, а й допомагає зміцнити стійкість громади до зовнішніх викликів [12].

Одним із ключових аспектів успішного функціонування системи публічного управління є *побудова ефективних механізмів співпраці* між державними установами, громадськими організаціями, представниками бізнесу та громадянами, що дає змогу спрямовувати спільні зусилля на досягнення стратегічно важливих цілей і вирішення актуальних соціальних проблем. Співпраця в такому контексті виступає не просто як процес комунікації та обміну інформацією, а як комплексна взаємодія, що об'єднує ресурси, ідеї та компетенції різних сторін для побудови більш гармонійного й адаптивного суспільного середовища.

Партнерство, зі свого боку, передбачає як формалізовані, так і неформальні домовленості, які спрямовані на мобілізацію наявних можливостей, координацію спільних дій і забезпечення ефективного розподілу відповідальності між учасниками процесу задля досягнення визначених суспільних результатів. Така форма взаємодії дає змогу не лише підвищувати ефективність управління, але й формувати механізми довіри між державою, громадянським суспільством і бізнес-середовищем, забезпечуючи стійкість інституцій та відкритість до інновацій.

Результативне лідерство в умовах сучасного публічного управління значною мірою базується на здатності керівників ефективно організовувати та координувати співпрацю між різними зацікавленими сторонами. Завдяки вмілому поєднанню ресурсів, знань і досвіду партнерів лідери можуть досягати поставлених цілей, забезпечуючи сталий розвиток і соціальну згуртованість. Особливе значення в цьому процесі має формування принципів прозорості, рівноправності та відповідальності, що створюють умови для взаємодовіри й конструктивної взаємодії.

Зокрема, принцип прозорості забезпечує відкритий обмін інформацією та доступ до ресурсів, що сприяє зміцненню довіри між партнерами, тоді як рівноправність підкреслює важливість врахування внеску кожного учасника процесу як однаково цінного та необхідного для досягнення кінцевого результату. Важливим є і принцип відповідальності, що передбачає як спільне ухвалення рішень, так і розподіл обов'язків, а також гнучкість, яка дає змогу адаптуватися до змін, оперативно реагувати на виклики й оптимізувати процеси управління.

Серед основних переваг співпраці та партнерства для результативного лідерства слід відзначити створення умов для впровадження інновацій завдяки новим ідеям, технологіям і методам управління, що стають доступними за взаємодії з різними секторами. Раціональне використання ресурсів та уникнення дублювання функцій дає змогу підвищити ефективність управлінських рішень, тоді як залучення громадян до процесу ухвалення рішень сприяє зміцненню соціальної згуртованості та довіри до влади.

Для реалізації співпраці ефективними інструментами є організація регулярних діалогів, зустрічей і консультацій, створення платформ для взаємодії, як-от соціальні мережі, публічні слухання та форуми, а також укладання меморандумів і договорів, що формалізують досягнуті домовленості. Прикладами успішного партнерства можна вважати публічно-приватні ініціативи в розвитку інфраструктури та соціальних послуг, коаліції громадських організацій для впровадження освітніх і соціальних проєктів, а також міжнародні проєкти, спрямовані на залучення інвестицій і гуманітарної допомоги. Водночас на шляху до створення ефективного партнерства виникають певні виклики та бар'єри, серед яких виділяють дефіцит довіри між учасниками

процесу, бюрократичні обмеження, що ускладнюють реалізацію спільних ініціатив, а також недостатній рівень навичок у сфері комунікації та ведення переговорів. Подолання цих перешкод вимагає розвитку культури співпраці, вдосконалення правових механізмів і посилення управлінської компетентності [13].

У контексті зростаючих глобальних викликів, які супроводжуються соціально-економічними кризами, політичною нестабільністю й екологічними катастрофами, питання *ефективного кризового управління* набуває центрального значення для формування стратегії результативного лідерства в публічній сфері, де основним завданням стає не лише подолання кризових явищ, але й використання наявних загроз як інструменту для структурного оновлення та розвитку суспільства. Здатність лідера бути гнучким, адаптивним і стратегічно мислити в умовах невизначеності перетворює управлінську компетенцію на дієвий інструмент, що сприяє стабілізації системи та забезпечує її стійкість у довгостроковій перспективі.

Кризове управління, яке розглядається як комплексний процес ідентифікації загроз, аналізу ризиків, розробки відповідних механізмів реагування та впровадження заходів для подолання негативних наслідків надзвичайних ситуацій, виконує функцію мінімізації потенційних втрат і забезпечення безперервності функціонування системи, а також передбачає як превентивні стратегії, що дають змогу уникати кризових явищ, так і оперативні плани дій, спрямовані на стабілізацію ситуації в умовах невідкладних загроз.

Гнучкість як одна з ключових управлінських якостей, яка проявляється через здатність до швидкого перегляду стратегічних пріоритетів, інтеграцію інноваційних підходів і впровадження нестандартних рішень, що враховують динаміку змінюваних умов, є фундаментальною характеристикою лідера, готового до ефективної роботи в ситуаціях невизначеності. Лідер, здатний поєднувати стратегічне планування з відкритістю до нових ідей і вмінням будувати ефективні комунікації з різними групами зацікавлених сторін, може не лише управляти кризами, а й використовувати їх як каталізatori для перетворень.

Ефективність кризового управління ґрунтується на комплексному підході, який передбачає:

- прогнозування ризиків – виявлення потенційних загроз і їх попереднє оцінювання для розробки превентивних стратегій реагування;
- планування сценаріїв розвитку подій, яке полягає у створенні алгоритмів дій для подолання кризових ситуацій різної складності та масштабу;
- мобілізацію ресурсів – оперативне залучення фінансових, людських і матеріальних резервів для нейтралізації кризових наслідків;
- ухвалення рішень в умовах невизначеності, коли лідер змушений діяти на основі неповної або суперечливої інформації, орієнтуючись на оцінку ризиків і передбачення можливих результатів;

– розробку комунікаційних стратегій, які забезпечують прозорість дій, підтримку довіри громадськості та інформованість про стан вирішення кризових питань.

Попри свою загрозливу природу криза може стати поштовхом для модернізації управлінських підходів, оновлення організаційних структур і впровадження нових моделей управління, що сприяють більшій стійкості системи до майбутніх викликів, а також підвищенню авторитету лідера, здатного не лише подолати труднощі, але й створити умови для позитивних змін, зокрема, через впровадження технологічних інновацій і зміцнення соціальної згуртованості [14].

Мотивація як фундаментальний елемент результативного управління є тим ключовим чинником, який забезпечує зростання продуктивності, підвищення відповідальності та стимулювання ініціативності співробітників, сприяючи тим самим досягненню загальних цілей організації. Для лідера, що діє в публічній сфері, надзвичайно важливо не лише усвідомлювати сутність внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на рівень мотивації членів команди, але й уміти інтегрувати ці знання у практику керівництва, враховуючи індивідуальні потреби кожного працівника та створюючи сприятливе середовище для їхнього професійного розвитку.

Формування мотиваційного середовища потребує від лідера здатності не лише окреслювати спільні цілі та визначати місію, що здатні надихати членів команди на досягнення високих результатів, а й демонструвати особистий приклад відкритості, чесності та відданості спільній справі, що сукупно сприяє побудові атмосфери довіри, взаємоповаги та командної згуртованості. Лідер, який уміє надихати своєю поведінкою та цінностями, формує міцну основу для ефективного виконання завдань, підтримуючи водночас моральний дух і готовність команди до подолання складних викликів.

Індивідуальний підхід до мотивації, що передбачає глибоке розуміння особистих потреб, прагнень і цінностей кожного співробітника, є одним із найважливіших інструментів сучасного лідера, який сприяє підвищенню рівня зацікавленості в досягненні поставлених цілей. Використання нематеріальних стимулів, серед яких особливе місце має визнання досягнень, надання можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання, дає можливість створити умови, за яких працівники відчувають власну значимість і мотивацію до самовдосконалення.

Важливим складником результативного лідерства є інвестування в навчання персоналу, оскільки постійне підвищення рівня компетентності команди забезпечує її готовність до адаптації в умовах змін, що є особливо актуальним для публічного управління. Організація різноманітних тренінгів, тематичних семінарів, а також обмін досвідом між фахівцями не лише вдосконалює професійні навички працівників, але й сприяє зміцненню командного духу, підвищенню рівня взаєм-

ної підтримки та формуванню почуття спільної відповідальності за досягнення поставлених цілей.

Не менш значущим складником є забезпечення постійного зворотного зв'язку та систематична оцінка результатів діяльності, що дає змогу команді чітко усвідомлювати власний внесок у реалізацію стратегічних завдань організації. Лідер, який готовий до конструктивної критики й здатний запропонувати практичні шляхи покращення роботи, сприяє створенню атмосфери відкритості та взаєморозуміння, що дає змогу підтримувати високий рівень довіри та згуртованості в колективі.

Окремо слід наголосити на значенні психологічної підтримки та забезпеченні позитивного мікроклімату в колективі, які є важливими елементами подолання стресових ситуацій, управління конфліктами й запобігання емоційному вигоранню. Командна взаємодія, організація спільних заходів і колективні обговорення, які сприяють поглибленню довіри, підвищенню рівня взаємоповаги й забезпеченню психологічного комфорту, допомагають не лише зберегти продуктивність, а й підсилити командний дух у складні періоди [7].

Лідери, що діють на різних рівнях управлінської ієрархії в межах організації, відіграють вирішальну роль у формуванні стратегічної єдності цілей і напрямів розвитку, одночасно забезпечуючи створення сприятливих умов для активного залучення працівників до процесів досягнення визначених завдань. У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває *концепція розподіленого лідерства*, коли кожен керівник певного процесу в межах своїх функціональних обов'язків бере на себе часткову відповідальність за ефективне функціонування системи менеджменту організації, що, зі свого боку, може бути відображено у його ключових показниках ефективності (КПІ). Отже, кількість лідерів у межах організації може варіюватися залежно від її масштабів, організаційної структури та складності процесів, що функціонують у ній.

Сучасні реалії диктують нові очікування до вищого керівництва, яке має демонструвати не лише формальний контроль, а й безпосередню особисту активність, підвищений рівень відповідальності та глибоку залученість до всіх аспектів управління у публічній сфері. При цьому одним із пріоритетних завдань лідера стає необхідність надихати своїм прикладом особистої зацікавленості та мотивувати співробітників до сумлінного виконання своїх завдань.

Важливо підкреслити, що відсутність бачення майбутнього в першій особі організації, а також щирої зацікавленості у його досягненні, стає серйозною перешкодою на шляху побудови результативної системи управління. Натомість демонстрація відданості цінностям організації дозволяє керівнику стати взірцем для підлеглих, що, зі свого боку, сприяє їх активному залученню до процесів вдосконалення організації та реалізації її стратегічних пріоритетів.

Водночас керівники середньої та нижчої управлінських ланок виступають своєрідними «провідниками» ключових цінностей і орієнтирів, закладених вищим

керівництвом, у рамках повсякденної роботи колективу. При цьому слід враховувати, що якщо менеджер певного підрозділу демонструє іронічне або саркастичне ставлення до сформульованих вищим керівництвом цілей, то його підлеглі, спостерігаючи та відтворюючи відповідну модель поведінки, будуть схильні до формування аналогічних поглядів і переконань, що, безумовно, може негативно вплинути на ефективність запроваджених механізмів управління [15].

Висновки. Результативне лідерство в публічній сфері ґрунтується на стратегічному мисленні, здатності формулювати цілі та створювати механізми їх реалізації. Лідери, що демонструють інноваційність і прозорість, сприяють розвитку суспільства, підвищенню ефективності управління та зміцненню довіри громадян до влади. Комунікаційні навички є ключовими для діалогу між владою та суспільством, підтримуючи довіру й активність громадян у реалізації важливих ініціатив. Етичність і підзвітність залишаються основами управління, хоча їх впровадження потребує подолання бюрократичних і корупційних бар'єрів. Компетентність лідерів забезпечує стратегічний розвиток і

довіру суспільства, а мотивація та розвиток команди формують культуру співпраці й ефективності. Розподілене лідерство дає змогу керівникам на різних рівнях брати відповідальність, інтегруючи індивідуальні досягнення в загальну стратегію розвитку організації.

Використання кожного із зазначених елементів, безумовно, сприяє покращенню ефективності лідерства в публічній сфері, проте лише їх комплексне, взаємопов'язане та системне застосування дає змогу досягти найвищого рівня позитивного синергетичного ефекту, що посилює результативність управління. Ефективний лідер не лише зосереджується на вирішенні нагальних і поточних проблем, але й спрямовує свої зусилля на стратегічне планування та створення міцного фундаменту, який забезпечуватиме сталий розвиток громади, суспільства чи держави в довгостроковій перспективі. Отже, результати дослідження слугуватимуть основою для розробки практичних рекомендацій щодо покращення управлінських процесів, підвищення ефективності державних програм і створення інноваційних підходів до розвитку лідерства в умовах сучасних викликів та реформ.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Адізес І. Ідеальний керівник: Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу: Нова парадигма менеджменту / пер. з англ. С. Опацької. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006. 266 с.
2. Weber M. Economy and society. URL: <http://burawoy.berkeley.edu/Reader.102/Weber.Bureaucracy.pdf> (дата звернення: 21.09.2024).
3. Heifetz R.A. Leadership Without Easy Answers. URL: https://static1.squarespace.com/static/53761774e4b0e8c9b2acd2a4/t/66a2b58f4003c9086cc4117d/1721939345918/Heifetz_1994_Leadership+without+Easy+Answers_Full+Text.pdf (дата звернення: 21.09.2024).
4. Kotter J.P. Leading Change. URL: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf> (дата звернення: 21.09.2024).
5. MacGregor Burns J. Leadership. URL: <https://archive.org/details/leadership1978burn/page/n5/mode/1up> (дата звернення: 21.09.2024).
6. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ : Проєкт «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
7. Hameduddin T., Engbers T. Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal*. 2022. Volume 25. P. 86–119. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150> (дата звернення: 21.09.2024).
8. The Benefits of Strategic Thinking for Effective Leadership. *FasterCapital*: вебсайт. URL: <https://fastercapital.com/topics/the-benefits-of-strategic-thinking-for-effective-leadership.html> (дата звернення: 21.09.2024).
9. Key leadership communication skills and how to improve them. *GETMARLEE*: вебсайт. URL: <https://getmarlee.com/blog/leadership-communication-skills> (дата звернення: 17.09.2024).
10. Chapter 8: Ethics and Accountability in Public Administration. *MANIFOLD*: вебсайт. URL: <https://manifold.open.umn.edu/read/chapter-8-ethics-and-accountability-in-public-administration/section/02dae323-045d-41b2-9923-52469b2e40a4> (дата звернення: 19.09.2024).
11. 18 Key Leadership Competencies for 2025 Success. *AIHR*: вебсайт. URL: <https://www.aihr.com/blog/leadership-competencies/> (дата звернення: 15.09.2024).
12. How and when community-oriented-corporate social responsibility affects employee societal behavior: A moderated-mediated model. *HELIYON*: вебсайт. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20097> (дата звернення: 23.09.2024).

13. Maximising teamwork and collaboration. *ADMINCONTROL*: вебсайт. URL: <https://admincontrol.com/leaders-guide-workplace-collaboration/> (дата звернення: 23.09.2024).
14. Каруца Н., Ustun Yu. Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*. 2018. Volume 41. P. 548–561. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1280819> (дата звернення: 25.09.2024).
15. Distributed Leadership: Definition and Key Concepts. *INDEED*: вебсайт. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/distributed-leadership> (дата звернення: 26.09.2024).

REFERENCES:

1. Adizes I. (2006). Idealnyi kerivnyk: Chomu vy ne mozhetе staty nym, i shcho robyty z ciogo ptyvodu: Nova paradygma menedzhmentu [The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It: A New Paradigm for Management] / per. z angl. S. Opacka. Kyiv: Vydavnychiy dim “Kyievo-Mohylianska academia”. 226 p. [in Ukrainian].
2. Weber M. (1978). Economy and society. URL: <http://burawoy.berkeley.edu/Reader.102/Weber.Bureaucracy.pdf> (date of access 21.09.2024) [in English].
3. Heifetz R.A. (1994). Leadership Without Easy Answers. URL: https://static1.squarespace.com/static/53761774e4b0e8c9b2acd2a4/t/66a2b58f4003c9086cc4117d/1721939345918/Heifetz_1994_Leadership+without+Easy+Answers_Full+Text.pdf (date of access 21.09.2024) [in English].
4. Kotter J.P. (2012). Leading Change. URL: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf> (date of access 21.09.2024) [in English].
5. MacGregor Burns J. (1978). Leadership. URL: <https://archive.org/details/leadership1978burn/page/n5/mode/1up> (date of access 21.09.2024) [in English].
6. Bizo Лю, Ibragimova I., Kikot O., Baran Y., Fedoriv T. (2012). Rozvytok liderstva [Leadership development]. I. Ibragimova (Ed.). Kyiv: Proiekt “Reforma upravlinnia personalom na derzhavniy sluzhbi v Ukraini”. 400 p. [in Ukrainian].
7. Hameduddin T., Engbers T. (2022). Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal*. Volume 25. P. 86–119. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150> (date of access 21.09.2024) [in English].
8. The Benefits of Strategic Thinking for Effective Leadership (2024). URL: <https://fastercapital.com/topics/the-benefits-of-strategic-thinking-for-effective-leadership.html> (date of access 21.09.2024) [in English].
9. Key leadership communication skills and how to improve them (2024). URL: <https://getmarlee.com/blog/leadership-communication-skills> (date of access 17.09.2024) [in English].
10. Chapter 8: Ethics and Accountability in Public Administration (2024). URL: <https://manifold.open.umn.edu/read/chapter-8-ethics-and-accountability-in-public-administration/section/02dae323-045d-41b2-9923-52469b2e40a4> (date of access 19.09.2024) [in English].
11. 18 Key Leadership Competencies for 2025 Success (2024). URL: <https://www.aihr.com/blog/leadership-competencies/> (date of access 15.09.2024) [in English].
12. How and when community-oriented-corporate social responsibility affects employee societal behavior: A moderated-mediated model (2023). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20097> (date of access 23.09.2024) [in English].
13. Maximising teamwork and collaboration (2024). URL: <https://admincontrol.com/leaders-guide-workplace-collaboration/> (date of access 23.09.2024) [in English].
14. Каруца Н., Ustun Yu. (2018). Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*. Volume 41. P. 548–561. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1280819> (date of access 25.09.2024) [in English].
15. Distributed Leadership: Definition and Key Concepts (2024). URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/distributed-leadership> (date of access 26.09.2024) [in English].

ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ СТАТЕЙ

Стаття оформляється у **текстовому** редакторі Word for Windows (шрифт Times New Roman 14, міжрядковий інтервал – 1,5).

Поля: верхнє – 2 см, нижнє – 2 см, лівє – 3 см, правє – 1,5 см. Сторінки не нумеруються.

Абзацний відступ – 1,25 см

Текст оформлюється у такому порядку:

1. Індекс УДК.

2. Назва статті (всі великі літери).

3. Імена, по-батькові та прізвища авторів (повністю).

4. Вчений ступінь і звання, посада, місце роботи.

5. Номер ORCID (зазначається обов'язково), Scopus-Author ID, Researcher ID (зазначається при наявності індексованих публікацій у Scopus/Web of Science).

6. Анотація та ключові слова українською і англійською мовами з перекладом назви і прізвищ автора(ів) обсягом не менше **1800 друкованих знаків**.

7. Основний текст статті.

Наукова стаття повинна відповідати вимогам МОН України та передбачати таку послідовність структурних елементів текстової частини:

Вступ. (Introduction)

Матеріали та метод. (Materials and methods)

Результати. (Discussion)

Висновки. (Results) у закінченні наводяться висновки з даного дослідження і стисло подаються перспективи подальших розвідок у цьому напрямку.

8. Таблиці та ілюстрації нумеруються послідовно арабськими цифрами. Примітки до таблиці даються тільки в тексті. Ілюстрації підписуються знизу. Підписи до таблиць та ілюстрацій центруються.

9. Рисунки та фотографії (чорно-білі, з градаціями сірого кольору) «вмонтовуються» в основний текст статті і даються додатково у вигляді окремих файлів в одному з таких форматів: TIFF, PCX, JPG, BMP, CDR.

10. Перелік цитованої літератури укладається за порядком посилання у тексті. Слово «Література» виділяється жирним шрифтом. При оформленні списку літератури слід дотримуватися вимог Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

11. Наприкінці статті розміщується транслітерована і перекладена англійською версія літератури (**References**), оформлена згідно з угодами APA (American Psychological Association).

До друку приймаються статі, рецензії, повідомлення про наукові події та заходи, які відповідають профілю видання. Кожна стаття обов'язково проходить анонімне рецензування. Приймаються проблемного, узагальнюючого, оглядового характеру, які раніше не були опубліковані. Автор статті відповідає за достовірність викладеного матеріалу, за належність даного матеріалу йому особисто, за правильне цитування джерел та посилання на них.

До друку приймаються статті докторів наук, кандидатів наук, науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів, а також осіб, які мають вищу освіту та займаються науковою діяльністю.

Рукописи, не оформлені належним чином, не приймаються до публікації. Редакція залишає за собою право проводити редакційну правку рукопису.

ЗМІСТ

Приходько Сергій Миколайович УЧАСНИЦЬКА ДЕМОКРАТІЯ ЯК ІНСТИТУТ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	3
Коваль Ганна Володимирівна, Мурашко Дмитро Михайлович ОСНОВНІ ЗАСАДИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ: ДОСВІД США.....	11
Дунаєв Ігор Володимирович, Кушнір Володимир Миколайович АДАПТИВНІСТЬ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: ІНТЕГРАЦІЯ БЕЗПЕКОВИХ, ДЕМОГРАФІЧНИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПАРАДИГМ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....	17
Латинін Микола Анатолійович, Гібадуллін Олексій Володимирович, Фесак Сергій Анатолійович ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЯК ОСНОВИ ГАРМОНІЙНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	34
Лозинська Тамара Миколаївна, Мушук Василь Васильович АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИМУСОВОГО ВИКОНАННЯ СУДОВИХ РІШЕНЬ В УКРАЇНІ.....	48
Сердюк Ольга Іванівна, Олексій Іван Васильович, Корнійчук Артур Сергійович ДЕКЛАРУВАННЯ БАЗОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ.....	55
Медвідь Вікторія Юріївна МОНІТОРИНГ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ.....	62
Овчаренко Євген Іванович, Овчаренко Поліна Євгенівна КЛАСИФІКАЦІЯ ЖИТТЄВО ВАЖЛИВИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ В АСПЕКТІ ВИЗНАЧЕННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ НАДАВАЧІВ ПОСЛУГ.....	68
Gavkalova Nataliia, Shchetinina Tetiana FORMATION OF STRUCTURAL UNITS OF LOCAL BODIES OF STATE EXECUTIVE AUTHORITY ON ISSUES OF COMMUNICATION WITH THE PUBLIC	77
Дорофєєв Олександр Вікторович, Христенко Кирило Ігоревич РЕЗУЛЬТАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ: СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТА ОГЛЯД ОСНОВНИХ СКЛАДНИКІВ.....	86
ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ СТАТЕЙ.....	95

CONTENTS

Prykhodko Serhii	
PARTICIPATORY DEMOCRACY AS AN INSTITUTE OF LOCAL AUTHORITY.....	3
Koval Ganna, Murashko Dmytro	
BASIC PRINCIPLES OF REINTEGRATION OF VETERANS: US EXPERIENCE.....	11
Dunayev Igor, Kushnir Volodymyr	
ADAPTABILITY OF SPORTS INFRASTRUCTURE TO MODERN CHALLENGES: INTEGRATION OF SECURITY, DEMOGRAPHIC, AND GOVERNANCE PARADIGMS FOR REGIONAL-LEVEL IMPLEMENTATION.....	17
Latynin Mykola, Hibadullin Oleksiy, Fesak Serhii	
THEORETICAL FOUNDATIONS OF PUBLIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS THE BASIS OF HARMONIOUS SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATION.....	34
Lozynska Tamara, Mushuk Vasyl	
ADMINISTRATIVE AND LEGAL PROVISION OF FORCED EXECUTION OF COURT DECISIONS IN UKRAINE.....	48
Serdiuk Olha, Oleksiy Ivan, Korniychuk Artur	
DECLARATION OF BASIC ELEMENTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN PERSONNEL MANAGEMENT OF CENTRAL EXECUTIVE BODIES OF UKRAINE.....	55
Medvid Viktoriia	
MONITORING OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS.....	62
Ovcharenko Ievgen, Ovcharenko Polina	
CLASSIFICATION OF LIFE-CRITICAL SERVICES IN THE TERRITORIAL COMMUNITY IN TERMS OF DETERMINING MEASURES TO INCREASE THE RESILIENCE OF SERVICE PROVIDERS.....	68
Gavkalova Nataliia, Shchetinina Tetiana	
FORMATION OF STRUCTURAL UNITS OF LOCAL BODIES OF STATE EXECUTIVE AUTHORITY ON ISSUES OF COMMUNICATION WITH THE PUBLIC	77
Dorofeyev Oleksandr, Khrystenکو Kyrylo	
RESULTING LEADERSHIP IN THE PUBLIC SPHERE: SYSTEMATIZATION AND REVIEW OF THE MAIN COMPONENTS.....	86
REQUIREMENTS FOR EXECUTION.....	95

ВІСНИК ПОЛТАВСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Серія «Публічне управління та адміністрування»

Випуск 2

Коректор *І. М. Чудеснова*
Комп'ютерне верстання *Н. С. Кузнєцова*

Підписано до друку 22.11.2024 р.
Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 11,39. Зам. № 0225/164.
Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +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.