

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ВІСНИК
ПОЛТАВСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО
АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

Серія «Публічне управління та адміністрування»

Випуск 4



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

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).

Суб'єкт у сфері друкованих медіа: Полтавський державний аграрний університет
(вул. Сковороди, буд. 1/3, м. Полтава, 36003, pdau@pdau.edu.ua, тел. (0532) 500273).

Рекомендовано Вченою радою Полтавського державного аграрного університету
до друку та поширення через мережу Інтернет (протокол від 24 листопада 2025 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 посилення на Вісник ПДАУ обов'язкове.

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

Мова видання: українська, англійська.

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

УДК 331.5.:316.4

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.4.1>

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ Й НАПРЯМИ ВЗАЄМОДІЇ У СФЕРІ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ

Вишневська Ольга Миколаївна,доктор економічних наук, професор,
амбасадор

Публічної організації Compagnie Cordial, Льовен, Бельгія

ORCID ID: 0000-0003-1996-4590

Авторкою проведено оцінку сучасних тенденцій у розвитку освіти дорослих, обґрунтовано сутність та особливості, основні пріоритети з огляду на трансформаційні процеси у суспільстві, основні підходи у реалізації європейських програм у сфері освіти дорослих, механізми взаємодії між учасниками, вдосконалення інструментів адаптації до суспільних змін, орієнтації освітніх програм на мотивацію й активізацію дорослого населення з огляду на суспільні трансформації. Авторкою проаналізовано сучасні тенденції у сфері освіти дорослих з використанням програм Європейської асоціації освіти дорослих. Трансформаційні процеси змінюють суспільство, виникають нові загрози, нові потреби та необхідність результативної взаємодії. Використання дієвих механізмів у сфері освіти дорослих дозволяє адаптуватися до змін та зменшити суспільні ризики. Авторкою визначено, що розширення сфери освіти дорослих передбачає вирішення актуальних питань суспільства з огляду на сучасні виклики та трансформаційні процеси, у тому числі через потребу розширення кола знань й вмінь для дорослого населення через професійну переорієнтацію, індивідуальну освітню траєкторію. Авторкою обумовлено, що освіту дорослих необхідно розглядати не лише у контексті професійних й особистісних навичок та можливостей до адаптації, а й як мотиваційний чинник та можливість реалізувати себе у різному віці, змінити свій професійний профіль та підходи до життя. Освіта дорослих виступає суспільно-психологічним інструментом залучення населення до активного способу життя та самореалізації, забезпечуючи простір для розвитку активної суспільної позиції. А розширення сфер взаємодії між учасниками сприяє розвитку суспільства знань, здатного вирішувати та адаптуватися до існуючих й майбутніх викликів, дозволяє підвищити активність населення та мотивувати до отримання нових навичок, знань та компетентностей. Доступність до освітніх програм у сфері освіти дорослих надає можливість кожній віковій й суспільній групі знайти власну (індивідуальну) траєкторію самореалізації, виступаючи підтримуючим та мотивуючим чинником.

Ключові слова: адаптація, активність, комунікації, мобільність, мотивація, освітні компоненти, партнерство, самореалізація, суспільство, суспільні виклики, трансформаційні процеси.

Vyshnevskaya Olga. TRANSFORMATION PROCESSES AND DIRECTIONS OF INTERACTION IN THE FIELD OF ADULT EDUCATION

The author assesses current trends in adult education, substantiates its essence and characteristics, main priorities in view of the transformation processes in society, substantiates the main approaches to the implementation of European programmes in the field of adult education, mechanisms of interaction between participants, improvement of tools for adaptation to social changes, orientation of educational programmes towards motivation and activation of the adult population in view of social transformations. The author analyses current trends in adult education using the programmes of the European Association for the Education of Adults. Transformational processes are changing society, giving rise to new threats, new needs and the need for effective interaction. The use of effective mechanisms in adult education allows us to adapt to change and reduce social risks. The author determines that expanding the sphere of adult education involves addressing pressing social issues in light of contemporary challenges and transformational processes, including through the need to expand the knowledge and skills of the adult population through professional reorientation and individual educational trajectories. The author argues that adult education should be viewed not only in the context of professional and personal skills and adaptability, but also as a motivational factor and an opportunity to realise one's potential at different ages, change one's professional profile and approach to life. Adult education is a socio-psychological tool for engaging the population in an active lifestyle and self-realisation, providing space for the development of an active social position. Expanding the areas of interaction between participants contributes to the development of a knowledge society capable of addressing and adapting to existing and future challenges, increasing the activity of the population and motivating them to acquire new skills, knowledge and competences. Access to educational programmes in

the field of adult education enables each age and social group to find its own (individual) path to self-realisation, acting as a supportive and motivating factor.

Key words: *adaptation, activity, communications, mobility, motivation, educational components, partnership, self-realisation, society, social challenges, transformational processes.*

Вступ. Сучасні світові тенденції визначають нагальну потребу у трансформації підходів з підготовки, перепідготовки працівників, орієнтації на сучасні інноваційні зміни у сферах й галузях економіки, а також адаптації населення до змін у суспільстві. Саме освіта дорослих допомагає змінити підходи до життя та трансформувати суспільство, це право кожної людини та спільне благо, яке орієнтовано на адаптацію та розвиток. Трансформаційні процеси у глобальному суспільстві спонукають до розширення форм взаємодії та використання адаптованих підходів у сфері освіти дорослих. Більшість держав Європейського союзу мають багаторічний досвід у використанні механізмів результативного партнерства у сфері освіти дорослих.

Європейська асоціація освіти дорослих (European Association for The Education of Adults – EAEA) зазначає, що освіта дорослих є ключовим інструментом для вирішення проблем у сучасній Європі. Європа стикається зі зростаючою нерівністю не лише між людьми, а й між регіонами та країнами всередині Європи. У багатьох регіонах і країнах рівень безробіття (особливо серед молоді) є дуже високим. Зростання цифровізації посилює цю ситуацію, вимагає нових навичок і компетенцій працівників, громадян і споживачів [1].

Окремою категорією громадян, які потребують розширення партнерства й взаємодії у сфері освіти дорослих, є мігранти. Міграція та демографічні зміни призводять до змін у складі населення Європи. Більшість населення хочуть залишатися активними учасниками суспільного життя, тому долучаються до використання можливостей у сфері освіти дорослих. Активною є позиція громадян щодо участі у волонтерській діяльності. Подібний підхід дозволяє залучати населення до різних суспільних проєктів, у тому числі з огляду на потребу соціалізації мігрантів. Не лише цифровізація, а й зміна клімату та суспільні виклики спонукають до розширення взаємодії, використання відповідних знань та вмінь у забезпеченні сталого розвитку, способу життя та суспільної толерантності.

Саме освіта дорослих має позитивну відповідь на багато з цих питань. Вона може принести користь як окремій людині, так і суспільствам та економікам. «Ми розглядаємо освіту дорослих як рішення: освіта дорослих може допомогти змінити життя та трансформувати суспільства – це право людини та спільне благо» [1].

Оновлений маніфест Європейської асоціації освіти дорослих (ЕАЕА-2024) демонструє, як саме навчання та освіта дорослих можуть вплинути та змінити життя людей, трансформувати суспільство. У маніфесті 2024 року визначено потребу у створенні середовища, яке навчається та може позитивно формувати своє майбутнє, забезпечувати усі необхідні навички, знання та компетенції для населення. Європейська асоціація освіти дорослих має 120 членів у 43 державах світу та пропонує впровадження відповідних підходів для подальшого розвитку суспільства, яке зможе впоратися із існуючими й майбутніми викликами через навчання та освіту дорослих [2].

Навчання та освіта дорослих необхідні для реалізації спільних підходів у європейській політиці, подальшій реалізації основних європейських й міжнародних стратегій у сферах економічного зростання, зайнятості, інновацій, рівності, соціальної згуртованості, активного громадянства, зменшення бідності, зміни клімату, внутрішнього ринку, міграції, миру й толерантності [2].

Отже, сфера освіти дорослих залишається важливою складовою європейської політики, так як пов'язана із потребою у забезпеченні можливостей до подальшого економічного розвитку й суспільної безпеки. Трансформаційні процеси змінюють суспільство, виникають нові загрози, нові потреби та необхідність результативної взаємодії. Використання дієвих механізмів у сфері освіти дорослих дозволяє адаптуватися до змін та зменшити суспільні ризики. Які можливості й загрози, пріоритети й виклики сучасного суспільства можна передбачити у перспективі, якою є результативність співпраці та підходи у сфері освіти дорослих? Більшість з питань орієнтовані на можливості, які використовуються у суспільстві, громадах, регіонах та окремими людьми, які можуть залишатися активними учасниками суспільного життя, адаптуватися до суспільних трансформацій.

Матеріали та методи. Освіта дорослих – це сукупність освітніх активностей. Європейська комісія визначає, що навчання дорослих стосується низки формальних та неформальних освітніх видів діяльності, як загальних, так і професійних, які здійснюють дорослі після завершення початкової освіти та навчання. Право на освіту, професійну підготовку та навчання протягом усього життя закріплене у Європейському стовпі соціальних прав [3].

Відповідно до головної мети реалізації Європейських соціальних прав та плану дій до 2030 року передбачено долучити до сфери освіти дорослих 60,0% усього дорослого населення. Розширення можливостей у сфері освіти дорослих обумовлено потребою адаптації населення до змін та відповідних соціальних трансформацій. Підвищення рівня обізнаності, отримання відповідних компетентностей повинно сприяти адаптації до викликів сучасного суспільства. Відповідно до затвердженого плану розширення сфери освіти дорослих до уваги беруть доросле населення у віці від 25 до 64 років.

ЮНЕСКО трактує освіту дорослих як центральний компонент навчання впродовж життя, що передбачає сукупність формальних, неформальних та інформальних освітніх процесів, які допомагають дорослим розвивати здібності, збагачувати знання, здобувати нові навички та адаптуватися до змін, що дозволяє їм повноцінно жити й працювати на користь собі та суспільству [4].

Формальну, неформальну та інформальну освіту розглядають у сукупності та поєднанні, що дозволяє визначити професійну та індивідуальну траєкторію навчання у сфері освіти дорослих. Міжнародні та європейські організації, оцінюючи освітні можливості, зазначають важливість розширення кількості осіб, які будуть залучатися до сфери освіти дорослих, з метою розширення професійних та індивідуальних можливостей. Реалізація програм у сфері освіти дорослих залежить від стійкості інвестування проєктів, мотивації та активності населення, мобільності учасників.

Мезіроу Дж. є засновником теорії трансформативного навчання. У своїх роботах автор робив акцент на навчанні дорослих, засвоєнні знань та змінах у способу мислення, а саме переосмисленні власного досвіду. Автор розглядав трансформативне навчання як процес критичної рефлексії, за якого дорослий переглядає свої глибинні припущення, переконання, рамки значення, щоб сформулювати нові й більш відкриті, раціональні й всеохоплюючі світогляди. Трансформативне навчання реалізується на рівні окремих громад, на робочих місцях, у закладах вищої освіти [5].

Джарвіс П. досліджує сферу освіти дорослих та є одним з провідних теоретиків освіти дорослих. Автор розглядає навчання як процес перетворення досвіду, поєднуючи освітні, соціальні та філософські аспекти. Автор розглядає етичні й політичні аспекти навчання протягом усього життя, зміни, які пов'язані із глобалізацією, а також робить акцент на суспільних змінах. Автор досліджує технології на підходи до отримання знань та їхнього оцінювання [6].

Мерр'ям Ш. досліджує теоретичні засади й методи у сфері освіти дорослих. Авторка робить акцент на культурному, соціальному й психологічному аспектах

навчання дорослих. Авторка розглядає освіту дорослих як повноцінну професію з урахуванням етики, підготовки та ідентичності, а також основні філософські погляди (гуманістичний, радикальний, поведінковий, аналітичний), які впливають на методи навчання та викладання. Авторка розглядає андрагогіку (навчання дорослих), як окрему педагогічну практику [7].

Сфера освіти дорослих залишається актуальним питанням у контексті трансформаційних змін у суспільстві, що потребує подальших досліджень та визначення пріоритетних напрямів вдосконалення механізмів взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу (від особистості і окремої громади, освітніх закладів різних рівнів, до міжнародної співпраці та адаптації населення до технологічних та суспільних змін, мобільності учасників). Комунікації у сфері освіти виступають психологічним, підтримуючим й мотивуючим чинником.

Мета та методи дослідження. Метою дослідження є обґрунтування сутності й особливостей, основних пріоритетів та практичних підходів у сфері освіти дорослих в умовах трансформаційних змін у суспільстві, напрямів взаємодії та партнерства, реалізації програм та механізмів взаємодії між учасниками, використання практичного досвіду та кращих практик, вдосконалення інструментів адаптації до суспільних змін, орієнтації освітніх програм на активізацію населення у здобутті нових вмінь й навичок з огляду на суспільні трансформації, потребу у розширенні комунікацій.

Методологічно дослідження ґрунтується на використанні результативних напрямів взаємодії у сфері освіти дорослих для формування нових професійних, суспільних та мовних компетентностей, підвищення рівня освіченості населення, практичного використання інструментів з метою соціалізації та у контексті соціальних трансформацій, а також підвищення активності населення та мотивації до навчання протягом життя.

Основне завдання дослідження полягає у визначенні дієвих напрямів взаємодії між учасниками у сфері освіти дорослих з огляду на суспільні трансформації та потреби, загальноєвропейські програми та пріоритетні напрями розвитку освітнього середовища, мобільність та адаптивність до змін, розширення комунікації, як психологічного й мотивуючого чинника.

Авторкою використано емпіричні, теоретичні методи дослідження, спостереження, опис та узагальнення, що дозволило сформулювати результати й виявити потенційні можливості щодо подальшого розвитку освіти дорослих, активізації інтересу населення до навчання протягом життя, а також результативної взаємодії між учасниками освітнього процесу.

Результати. Розширення сфер взаємодії та партнерства у сфері освіти дорослих дозволяє збільшити не лише коло учасників та освітніх програм, а й використовувати практичний досвід впровадження освітніх програм та кращих практик взаємодії між учасниками освітнього процесу. Діяльність Європейської асоціації освіти дорослих включає співпрацю не лише з європейськими державами, до спільної діяльності приєдналися: Вірменія, Грузія, Ізраїль, Молдова, Туреччина та Україна.

Українська асоціація освіти дорослих (Ukrainian Adult Education Association – UAEEA) орієнтована на розвиток сфери освіти дорослих й формування суспільства освіти протягом усього життя. Одним із основних завдань організації є представництво на міжнародному рівні та співпраця з міжнародними урядовими та неурядовими організаціями, освітніми закладами у сфері освіти дорослих в інших державах, включаючи реалізацію спільних програм та проєктів. Діяльність асоціації орієнтована на: поліпшення зайнятості населення, розвиток та самореалізацію особистості протягом життя, залучення роботодавців до організації навчання на робочому місці, забезпечення якості освітніх послуг та вільного вибору провайдерів освітніх послуг, захист прав учасників освітнього процесу у сфері освіти дорослих [8].

Діяльність та співпраця у межах Європейської асоціації освіти дорослих спрямована на формування політики освіти дорослих, участь у освітніх концепціях та стратегіях їхньої реалізації на різних рівнях (від міжнародного, до рівня окремої громади), сприяння розвитку потенціалу асоціації та розширення можливостей щодо професійного розвитку учасників, проведення освітньо-наукових та консультативних заходів, здійснення інформаційно-освітньої діяльності та коригування освітніх програм у сфері освіти дорослих відповідно до потреб й трансформаційних змін у суспільстві.

Розширення сфер взаємодії між учасниками сприяє розвитку суспільства знань, здатного вирішувати та адаптуватися до існуючих й майбутніх викликів, дозволяє підвищити активність населення та мотивувати до отримання нових навичок, знань та компетентностей.

Розвиток сфери освіти дорослих потребує сталого інвестування на різних рівнях управління, так як передбачає залучення ресурсів, у тому числі інтелектуальних. За ствердженням Європейської асоціації освіти дорослих, витрати є виправданими, так як це орієнтація на безпечний суспільний простір та розвиток активної суспільної позиції громадян.

За інформацією Євростат рівень участі населення в освіті й навчанні становить в середньому по державам ЄС у період з 2023 по 2025 рік: від 17,2% у віці від 55 до

64 років, 25,6% у віці від 45 до 54 років, 28,5% у віці від 35 до 44 років, 26,1% у віці від 25 до 64 років [9].

Євростат узагальнюється участь населення у формальній та неформальній освіті, найвищі показники мають: Швеція – 58,7%, Ісландія – 53,1%, Естонія – 52,3%, Данія – 49,0%, Норвегія – 48,4%, Нідерланди – 45,4%, Словаччина – 44,1%, Фінляндія – 43,9%, Мальта – 43,1%, Швейцарія – 41,2%. Найменші показники залучення до сфери освіти дорослих мають: Греція – 5,6%, Болгарія – 2,9%, Боснія і Герцеговина – 2,2 відсотки [9].

Отже, темпи розвитку сфери освіти дорослих залишаються різними, як за віковими групами населення, так і з огляду на можливості запровадження освітніх програм та їхнього фінансування у різних державах. Хоча спільна європейська політика орієнтована на розширення освітніх можливостей для дорослого населення.

Розвиток сфери освіти дорослих передбачає вирішення актуальних питань суспільства з огляду на сучасні виклики та трансформаційні процеси, у тому числі через потребу розширення кола знань й вмінь для дорослого населення через професійну переорієнтацію. Освіту дорослих необхідно розглядати не лише у контексті професійних й особистісних навичок та можливостей до адаптації, а й як мотиваційних чинник та можливість реалізувати себе у різному віці, змінити свій професійний профіль та підходи до життя. Освіта дорослих виступає суспільно-психологічним інструментом залучення населення до активного способу життя та самореалізації з огляду на потреби та можливості.

Визначено, що навчання та освіта дорослих забезпечують безпечний простір для розвитку активної громадянської позиції:

1. Навчання дорослих сприяє сталому розвитку на усіх рівнях не лише шляхом надання навичок, знань та компетенцій. Освітнє навчання дорослих надає інформацію, простір для обговорення та творчість для розвитку нових способів життя, нових проєктів та нових підходів, необхідних для «зеленого» переходу та сталого розвитку, сприяє підвищенню рівня благополуччя та стійкості розвитку суспільства;

2. Навчання та освіта дорослих роблять людей більш впевненими та самоефективними. Участь у формальних та неформальних освітніх заходах надає дорослим можливість набути важливих навичок благополуччя та стійкості, щоб взяти під контроль власне життя та здійснити особисту та соціальну трансформацію, розширює та адаптує життєві навички;

3. Навчання та освіта дорослих забезпечують необхідні життєві навички, а також передбачають та формують майбутній розвиток. Це включає базові навички, такі як грамотність та математика, а та-

кож цифрові навички, мовні навички та широкий спектр ключових компетенцій, необхідних кожному у повсякденному житті, таких як фінансова грамотність, грамотність у сфері охорони здоров'я та медіаграмотність. А також формування екологічних знань та розуміння сутності та важливості дбайливого ставлення до екосистем;

4. Навчання та освіта дорослих відіграють фундаментальну роль у сприянні соціальній справедливості, прийнятті різноманітності та сприянні інклюзії. Інклюзія, розширення прав і можливостей та соціальна справедливість для усіх верств населення;

5. Навчання та освіта дорослих надає можливість покращити освітній рівень, розширити спектр та перспективи працевлаштування, покращити якість й активність життя населення. Визначити траєкторію працевлаштування та можливості самореалізації на робочому місці;

6. Навчання та освіта дорослих сприяють здобуттю нових навичок та компетенцій для професійного розвитку та переходу до якісніших робочих місць, допомагає адаптуватися до професійних та суспільних змін. Надає можливість визначити власну (індивідуальну) траєкторію самореалізації, як професійно, так і суспільно. Суттєвим практичним прикладом є залучення населення до волонтерської діяльності у різних сферах та галузях економіки, суспільному житті;

7. Освіта дорослих допомагає подолати цифровий розрив і надає відповідні цифрові компетенції, які є базисом для особистісної самореалізації, працевлаштування, соціальної інтеграції та активної громадянської позиції. Кожен повинен мати можливості отримати достатній рівень цифрових компетентностей, щоб відігравати активну роль у суспільстві;

8. Навчання та освіта дорослих сприяють активному способу життя для людей у різному віці. Навчання в пізньому віці відіграє центральну роль у розвитку та підтримці когнітивних й соціальних компетенцій. Сфера освіти дорослих відіграє важливу роль у забезпеченні доступних освітніх програм та можливостей навчання для мігрантів. Доступність до освітніх програм у сфері освіти дорослих надає можливість кожній віковій й суспільній групі знайти власну (індивідуальну) траєкторію самореалізації, виступаючи підтримуючим та мотивуючим чинником.

Результати у сфері освіти дорослих публікуються ЮНЕСКО з огляду на програми, які були передбачені до реалізації у межах різних держав. У останньому глобальному звіті (Global Reports on Adult Learning and Education) зазначено, що участь у програмах є недостатньою, особливо для найбільш вразливих груп населення, а саме: населення у сільській місцевості, для мігрантів, людей з обмеженими можливостями. Визначено й недостатність інвестування проєктів у сфері освіти дорослих, що негативно впливає на якісні показники та потенційні можливості у майбутньому [10].

Глобальний звіт узагальнює інформацію та визначає, як навчання та освіта дорослих можуть реагувати на швидкі трансформаційні зміни, у тому числі через цифровізацію, економічні та екологічні явища, конфлікти інтересів тощо. Узагальнення та оцінка ситуації дозволяє забезпечити розуміння того, як освіта дорослих сприяє розширенню можливостей, адаптивності та позитивним соціальним трансформаціям. Оцінюється питома вага населення, яке зайнято у сфері формальної та неформальної освіти (рис. 1).

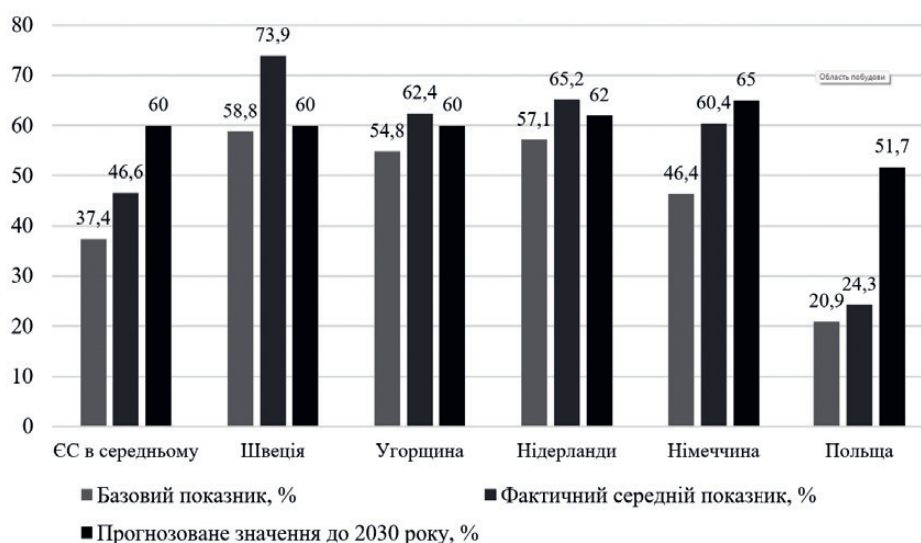


Рис. 1. Питома вага населення, яке зайняте у сфері освіти дорослих, % (вибірково)

* Фактичний середній показник – за результатами оцінки питомої ваги населення у віці від 25 до 64 років у сфері формальної та неформальної освіти (2022 рік).

Базовий показник – порівняння із рівнем 2016 року.

Джерело: відповідно до Глобального звіту ЮНЕСКО [10].

Оцінка передбачає дослідження наступних категорій показників: участь та доступ до освіти дорослих, рівень грамотності серед дорослого населення, рівень мінімальних компетентностей, якість освітніх програм та методів оцінки результатів, якість підготовки фахівців, умови праці та навчання, обсяги й джерела фінансування, результати для професійного та індивідуального розвитку, вплив на суспільство.

Найбільшим є фактичний показник зайнятого населення у сфері освіти дорослих у Швеції, найменшим у Польщі, середнє прогнозоване значення відповідає загальноєвропейській програмі розширення учасників у сфері формальної, неформальної та інформальної освіти.

Формальна освіта передбачає структуровані освітні програми, які офіційно визнані державними або відповідними органами. Неформальна освіта передбачає освіти або тренувальні заходи, які можуть бути організовані через відповідні тренінги, семінари, майстер-класи, курси. Інформальна освіта надає можливість отримати навички та знання для повсякденного життя [3].

Визначено, що розширення взаємодії між учасниками та поєднання різних освітніх заходів у сфері освіти дорослих дозволяє підвищити рівень суспільної й професійної обізнаності; розвивати критичне мислення та рефлексію; забезпечити адаптацію до змін, підвищити рівень емоційного та особистісного сприйняття трансформаційних змін у суспільстві; сприяє гнучкості у сфері освіти та соціалізації, розширенні соціальних зв'язків та активності населення у суспільному житті.

Важливою складовою подальшого розвитку є мобільність учасників освітнього процесу на загальноєвропейському та міжнародному рівнях, яка дозволяє підвищувати якість надання освітніх послуг, сприяє розширенню партнерства та інтеграційним процесам, стимулює інновації у навчанні та розвиває ключові компетентності, а саме: мовні, соціальні, цифрові, екологічні, суспільні тощо [11]. Головним чинником залишається мотивація населення до участі у освітніх програмах та активна позиція особистості у суспільному житті.

Мобільність учасників освітнього процесу дозволяє суттєво розширити партнерство та забезпечити результативну взаємодію, яка орієнтована на підвищення рівня активності населення та мотивацію до навчання у сфері освіти дорослих.

Отже, результативна взаємодія та ефективні комунікації у сфері освіти дорослих повинні ґрунтуватися на системності заходів й комплексності підходів до навчання, опанування знань, спілкування, що дозволяє розширювати коло зацікавлених осіб, змінювати їхнє сприйняття освітнього середовища, мотивацію

та світогляд, що доводить практичний досвід використання освітніх програм для дорослих у європейських державах.

Взаємодія й комунікації між людьми виступають потужним психологічним й мотивуючим чинником, що дозволяє формувати стосунки, розширювати світогляд та створювати почуття причетності, довіри, безпеки й самореалізації. Особливої актуальності це питання набуває для людей, які мають обмежене коло спілкування або мають певні психологічні, мовні або інші бар'єри. Саме комунікації надають можливість знизити відчуття самотності та демотивації. Комунікації у сфері освіти дорослих надають можливість не лише розширити свій професійний світогляд, а й забезпечити психологічну рівновагу та мотивацію до навчання й суспільного життя, змінити поведінку людей, нівелювати їхню асоціальність.

Комунікації виступають інструментом впливу на внутрішній світ людини, на її емоції, переконання, життєву позицію, мотивацію, емпатію та терпимість до інших. Комунікації у сфері освіти дорослих надають можливість будь-яким віковим групам надихнути себе, підтримувати себе та інших, формувати і змінювати себе, самореалізувати себе та не відчувати свою самотність, а бути активним учасником суспільного життя.

Створені умови дозволяють скористатися можливістю та розширити свою професійну та індивідуальну освітню траєкторію з огляду на власні потреби, переконання, бажання та відчуття. Це гармонійне поєднання, яке орієнтоване на здорове та продуктивне суспільство, зайняту особистість та підтримку інших. Трансформаційні процеси спонукають до розширення взаємодії та посилення ролі комунікацій для населення усіх вікових груп, як психологічного й мотивуючого чинника.

Основні трансформаційні процеси у суспільстві передбачають адаптацію до змін та визначення пріоритетів з метою нейтралізації загроз та перспектив для майбутніх поколінь. Трансформаційні процеси у європейському середовищі пов'язані із політичними, економічними, соціально-культурними й ментальними змінами, що спонукає до активізації дій та розширення сфер взаємодії на різних рівнях управління. Сучасні трансформаційні процеси мають системний характер та спрямовані на забезпечення й стійкість подальшого розвитку, розширення можливостей та безпеку суспільства.

Вагому роль у реалізації передбачених ініціатив відіграє освітня складова, яка у сфері освіти дорослих спонукає до особистісного розвитку, професійної перепідготовки, підвищення кваліфікації та емоційного інтелекту, адаптації до змін на ринку праці та суспільних трансформацій. Саме освіта дорослих є ключовим елементом стратегії подальшого розвитку

європейського середовища, так як дозволяє забезпечити підготовку та адаптацію населення до змін (від культурно-ментальних й до діджиталізації процесів, сфер й галузей економіки), створити передумови до підтримки суспільного балансу та гарантувати суспільну безпеку у майбутньому.

Висновки. Трансформаційні процеси у суспільстві спонукають до розширення партнерства та взаємодії між учасниками, у тому числі у освітній сфері. Освіта дорослих – є необхідністю, яка дозволяє мотивувати населення, підвищити рівень активності та участі у суспільному житті. Освіта дорослих не лише про навчання та отримання нових знань, вмінь та компетентностей, це можливості до самореалізації для різних вікових груп населення. Розширення кількості суспільно-освітніх центрів та освітніх програм у більшості європейських держав дозволило збільшити не лише кількість учасників, а суттєво покращити взаємодію між ними, у тому числі за рахунок їхньої мобільності та участі у спільних освітніх проєктах. Освітні програми для дорослих дозволяють розширити й вдосконалити професійні навички, забезпечити особистісний розвиток та активність для різних вікових груп населення, підсилити життєву позицію та самореалізацію, значимість для суспільства.

Трансформаційні процеси у суспільстві спонукають до перекваліфікації та отримання відповідних нових навичок, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності населення на ринку праці. Освітні програми у сфері освіти дорослих реалізуються з метою соціальної інтеграції, що має високу актуальність для адаптації мігрантів та визначення їхньої життєвої й професійної траєкторії. А також з метою підвищення суспільної активності населення різних вікових груп та професій, суспільних груп.

Освіта дорослих сприяє підвищенню рівня самореалізації населення, що є психологічною підтримкою та мотивацією через відчуття цінності для інших, для суспільства. Особливої актуальності набуває питання для людей пенсійного віку та осіб, які тимчасово, або довгий час не мають постійного місця роботи, навчання, спілкування. Психологічне благополуччя та якість життя виступають важливими якісними категоріями та формують суспільство, яке здатне залишатися обізнаним та толерантним, безпечним для різних верств на груп населення.

Взаємодія між учасниками виступає важливою складовою результативності реалізації освітніх про-

грам у сфері освіти дорослих. Це не лише освітні заходи, які направлені на здобуття відповідних знань й вмінь, це комунікації. Комунікації дозволяють забезпечити обмін кращими практиками, інформацією, ідеями, досвідом та створюють можливості для отримання зворотного зв'язку та оцінки результативності реалізації освітніх програм. Партнерський характер та релевантність, толерантність, підтримка та емпатія дозволяють покращити взаємодію та розширити коло активних, а не пасивних учасників освітнього процесу.

Комунікації між учасниками мають суттєвий вплив на результативність реалізації освітніх програм, так як професійні й особистісні якості учасників поєднуються із необхідністю взаємодії без упереджень та з орієнтацією на результат, самореалізацію, активну суспільну позицію, професійну та життєву траєкторію. Комунікації виступають психологічним чинником та дозволяють отримати емоційну підтримку, сформувати коло довіри, задовольнити потребу у спілкуванні, сформувати власну самооцінку, забезпечити власну психологічну безпеку. Комунікації зменшують почуття самотності, ізоляції, тривоги, відсутності рівноваги, концентрації, внутрішньої та зовнішньої гармонії.

Саме тому освітні програми для дорослих, партнерство, взаємодія та комунікації – визнані пріоритетними, це інструменти соціальної стабільності, які створюють відчуття приналежності, підтримки та прийняття (базові психологічні потреби людини). Конструктивні комунікації сприяють підвищенню рівня довіри й мотивують, створюють інтерес до навчання й спілкування, зменшують соціальну напругу та сприяють діалогу. Це мотивуючий чинник, який дозволяє визначити коло інтересів, обрати освітню траєкторію та самореалізувати себе.

Позитивний європейський досвід реалізації програм у сфері освіти дорослих та підвищення інтересу до навчання дорослих засвідчують потребу у розширенні сфер взаємодії, подальшого використання досвіду з огляду на потреби й інтереси зацікавленого дорослого населення, потреб й викликів суспільства. Глобальні трансформаційні процеси посилюють роль та необхідність подальшого розвитку сфери освіти дорослих, як з професійного, так і з особистісного сприйняття, розуміння, адаптації та прийняття суспільних змін. Кожен повинен мати доступ до освітніх програм та можливість обрати й реалізувати свою індивідуальну освітню траєкторію.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Why adult education? URL: <https://eaea.org/why-adult-education-2/> (дата звернення: 06.10.2025).
2. The new Manifesto for Adult Learning in the 21st Century: The Power and Joy of Learning URL: <https://eaea.org/our-work/influencing-policy/manifesto-for-adult-learning-in-the-21st-century/> (дата звернення: 06.10.2025).

3. Adult learning initiatives. European Commission. URL: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/adult-learning/about-adult-learning> (дата звернення: 07.10.2025).
4. Global report on adult learning and education (GRALE). URL: <https://www.uil.unesco.org/en/adult-education/global-report-grale> (дата звернення: 07.10.2025).
5. Mezirow Jack. Transformative Learning in Practice: Insights from Community, Workplace, and Higher Education. John Wiley & Sons Inc. 2009, 336 p.
6. Jarvis Peter. Adult Education and Lifelong Learning: Theory and Practice. 4th Edition. Routledge. London. 2010, 352 p.
7. Merriam Sh. B., Brockett R. G. The Profession and Practice of Adult Education: An Introduction (Jossey-Bass Higher & Adult Education Series). Jossey-Bass Publishers, San Francisco. 1996, 334 p.
8. Формуємо мережу провайдерів освіти дорослих в Україні. Українська асоціація освіти дорослих. URL: <https://uaod.org.ua/> (дата звернення: 07.10.2025).
9. Participation rate in education and training (last 12 months). Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/trng_lfs_17__custom_12138099/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=bce1dd5e-bfde-4cbd-92bd-73b75eeff2c&c=1720777954556 (дата звернення: 07.10.2025).
10. Global report on adult learning and education (GRALE). UNESCO. URL: <https://www.uil.unesco.org/en/adult-education/global-report-grale> (дата звернення: 07.10.2025).
11. Education Strategy 2024-2030. URL: <https://www.coe.int/en/web/education/-/education-strategy-2024-2030> (дата звернення: 15.10.2025).

REFERENCES:

1. Why adult education? Available at: <https://eaea.org/why-adult-education-2/> (accessed: 06.10.2025).
2. The new Manifesto for Adult Learning in the 21st Century: The Power and Joy of Learning. Available at: <https://eaea.org/our-work/influencing-policy/manifesto-for-adult-learning-in-the-21st-century/> (accessed: 06.10.2025).
3. Adult learning initiatives. European Commission. Available at: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/adult-learning/about-adult-learning> (accessed: 06.10.2025).
4. Global report on adult learning and education (GRALE). Available at: <https://www.uil.unesco.org/en/adult-education/global-report-grale> (accessed: 06.10.2025).
5. Mezirow Jack. (2009) Transformative Learning in Practice: Insights from Community, Workplace, and Higher Education. John Wiley & Sons Inc, 336 p.
6. Jarvis Peter. (2010) Adult Education and Lifelong Learning: Theory and Practice. 4th Edition. Routledge. London, 352 p.
7. Merriam Sh. B., Brockett R. G. (1996) The Profession and Practice of Adult Education: An Introduction (Jossey-Bass Higher & Adult Education Series). Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 334 p.
8. Формуємо мережу провайдерів освіти дорослих в Україні. Українська асоціація освіти дорослих. Available at: <https://uaod.org.ua/> (accessed: 06.10.2025) (in Ukrainian).
9. Participation rate in education and training (last 12 months). Eurostat. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/trng_lfs_17__custom_12138099/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=bce1dd5e-bfde-4cbd-92bd-73b75eeff2c&c=1720777954556 (accessed: 06.10.2025).
10. Global report on adult learning and education (GRALE). UNESCO. Available at: <https://www.uil.unesco.org/en/adult-education/global-report-grale> (accessed: 06.10.2025).
11. Education Strategy 2024-2030. Available at: <https://www.coe.int/en/web/education/-/education-strategy-2024-2030> (accessed: 06.10.2025).

UDC 378

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.4.2>

DIGITAL COMPETENCIES AND DIGITAL LITERACY

Iklassov Bakytzhan,

master's student

East Kazakhstan University named after S. Amanzholov, Republic of Kazakhstan

ORCID ID: 0009-0007-0618-1163

Abylaikhanova Tana,

PhD in Economics, Associate Professor,

Head of the Department of Postgraduate Education,

East Kazakhstan University named after S. Amanzholov, Republic of Kazakhstan

ORCID ID: 0000-0002-3934-0606

Saienko Vitalii,

PhD student, Poltava State Agrarian University, Poltava

ORCID ID: 0009-0008-0822-0485

The article examines the theoretical foundations for assessing the digital competence of human resources and the levels of digital literacy in the context of the digital transformation of the economy. The need to transition to a comprehensive model for measuring digital skills is substantiated, one that accounts for the level of technological proficiency and the ability to apply these technologies productively in professional, social, and educational activities. It is noted that digital competencies form a new quality of human potential, thereby ensuring the sustainability of the knowledge economy and its capacity to adapt to technological changes. The article proposes a system of indicators for evaluating the digital competence of the population in terms of complexity, universality, representativeness, and interpretability of results. It is argued that digital literacy serves as a foundation, while digital competence encompasses the creative, analytical, and critical use of technologies. Particular attention is given to the adaptation of these indicators to the conditions of Kazakhstan, taking into account differences in infrastructure, education levels, and Internet accessibility. The presented results can be used for further research on the mechanisms of competence formation and growth in digital environments, the structural interconnections among elements of competence, as well as the enabling conditions and risk factors associated with the digital transformation of labor markets.

Key words: digital competencies, digital literacy, human potential, digital economy, education, innovation.

Ікласов Бакитжан Ерлікович, Абилайханова Тана Абилайханівна, Сасенко Віталій Олександрович. ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ТА ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ

У статті розглядаються теоретичні основи оцінки цифрової компетентності людських ресурсів та рівнів цифрової грамотності в контексті цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано необхідність переходу до комплексної моделі вимірювання цифрових навичок, яка враховує рівень володіння технологіями та здатність продуктивно застосовувати ці технології у професійній, соціальній та освітній діяльності. Зазначається, що цифрові компетентності формують нову якість людського потенціалу, тим самим забезпечуючи стійкість економіки знань та її здатність адаптуватися до технологічних змін. У статті пропонується система показників для оцінки цифрової компетентності населення з точки зору складності, універсальності, репрезентативності та інтерпретованості результатів. Стверджується, що цифрова грамотність слугує основою, тоді як цифрова компетентність охоплює творче, аналітичне та критичне використання технологій. Особлива увага приділяється адаптації цих показників до умов Казахстану з урахуванням відмінностей в інфраструктурі, рівнях освіти та доступності Інтернету. Представлені результати можуть бути використані для подальших досліджень механізмів формування та розвитку компетентності в цифрових середовищах, структурних взаємозв'язків між елементами компетентності, а також сприятливих умов та факторів ризику, пов'язаних з цифровою трансформацією ринків праці.

Ключові слова: цифрові компетенції, цифрова грамотність, людський потенціал, цифрова економіка, освіта, інновації.

Introduction. The modern stage of economic development is characterized by an active digital transformation that affects all spheres of social life and has become a key factor in enhancing national competitiveness [1]. The transition to a digital economy entails systemic changes in production relations, the structure of employment, and the quality requirements of the workforce, forming a new type of value–human capital–based on knowledge, skills, and digital competencies [2].

Digital transformation, taking place across all countries, shapes the new demands of the labor market, making the formation of digital competencies a necessity.

According to statistics [3], in the second decade of the 21st century, 61 million Europeans lack adequate digital skills. Approximately 40% of European employers report difficulties in finding employees with the necessary digital expertise to support innovation. It is estimated that by 2025, around 750,000 ICT-related jobs will remain unfilled due to the shortage of people with appropriate digital competencies. On the other hand, youth unemployment in the EU among people aged 15–24 reaches 15%, with many highly qualified young professionals working in jobs that do not match their skills or potential.

Thus, digital competencies have become a critical issue for the knowledge society and the modern economy. Emerging technologies such as adaptive learning systems, artificial intelligence, digital assessment tools, predictive analytics, virtual and augmented reality are increasingly used to teach digital skills. New human capital competencies combine creative thinking, curiosity, and problem-solving abilities. In this context, investments in people and broad access to lifelong learning opportunities are of decisive importance.

Materials and methods. In accordance with the Knowledge Society methodology [4], developed by the United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA), the assessment of a society's intellectualization is based on measuring the key parameters of intellectual potential formation (average years of schooling, share of the young population, and development of information technologies), as well as evaluating the factors that promote or hinder this process. The former include expenditures on R&D, education, and healthcare within the budget structure, among others. The inhibitory factors include (among others) child mortality, income inequality, and even CO₂ emission levels.

This methodology is of particular interest because, unlike many others, it incorporates the assessment of quality of life indicators as a necessary condition for the development of intellectual potential (Understanding Knowledge Societies).

Results. A comprehensive approach to the formation of digital competencies suggests that it is essential to develop not only technical skills– specific sets of abilities related to the use and maintenance of digital tools such as 3D printers, CAD (Computer-Aided Design) software, and robots [5]–but also the appropriate attitude toward continuous learning, improvement of digital literacy, and the ability to collaborate, communicate, and co-create digital content while ensuring cybersecurity.

The European Union's experience is particularly noteworthy, especially the initiative known as the New Skills Agenda for Europe, aimed at helping EU member states equip citizens with better, high-quality skills, ensure leadership, stimulate innovation, and enhance competitiveness.

Based on the experience of other researchers, it is necessary to distinguish between the concepts of “digital literacy” and “digital competencies.” Digital literacy refers to the set of knowledge and skills necessary for the population to safely and effectively use digital technologies and Internet resources. This aspect is crucial, as insufficient development of digital skills represents a serious barrier to the innovation-driven socio-economic transformation of society.

Digital competencies represent a system of knowledge, abilities, and skills required for the effective use of ICT. Mastery of digital competencies enables individuals to navigate within the digital knowledge society and pursue lifelong learning. The development of such competencies contributes to tasks such as:

- managing information, creating, and disseminating digital content;
- facilitating collaboration, communication, and collective problem-solving;
- observing ethical standards of behavior;
- developing autonomy, flexibility, and adaptability;
- enhancing critical and creative thinking.

The digital competence of the labor force is manifested through the accumulation of additional skills that ensure effective functioning and professional development in the digital environment. This competence can be divided into user-level and professional-level competencies.

User-level competencies involve the skills required for the effective use of ICT in personal contexts (education, self-development, communication, etc.), whereas professional digital competence refers to the skills necessary for work and for the development, operation, and maintenance of ICT systems themselves.

The competence of the labor force is determined by its ability and readiness to perform efficiently and productively in various socially significant contexts through the application of key competencies. The main objective

of improving the quality of the workforce is not merely to increase the volume of knowledge but to acquire practical experience in applying it.

The quality of the workforce is influenced by a system of personal and environmental factors. Personal factors include age structure, education level, and income. Typically, individuals with higher education demonstrate a similar level of digital competence development, and this trend also holds true for income levels, which correlate with education. The key environmental factors, however, include the level of socio-economic development, the availability of infrastructure, the maturity of digital ecosystems, and the quality and affordability of digital services.

These environmental factors largely determine personal factors by influencing both the quality of education and income levels. Therefore, any system for managing the development of digital competencies must be built primarily upon environmental conditions.

Indicators for Assessing Digital Competence of the Workforce

Based on the above considerations, the following indicators can be used to evaluate digital competence:

- internet use by the population (% of total population);
- daily or near-daily internet usage (% of total population);
- number of active fixed broadband Internet subscriptions per 100 inhabitants (units);
- number of active mobile broadband Internet subscriptions per 100 inhabitants (units);
- number of connected mobile devices per 1,000 inhabitants (units);
- organizations using personal computers (% of all surveyed organizations);
- organizations using servers (% of all surveyed organizations);
- organizations using local area networks (% of all surveyed organizations);
- organizations using cloud services (% of all surveyed organizations);
- organizations using the Internet (% of all surveyed organizations) [7–10].

Using these indicators, an integrated digital competence index is calculated based on the collection, pro-

cessing, and normalization of statistical data, the computation of composite indicators, and the derivation of an overall digital competence index.

An analysis of digital competencies reveals that their structure is multilevel, encompassing both basic (informational) and transversal (cognitive, communicative, analytical) components.

In Kazakhstan, the level of digital literacy is uneven—high in urban areas and relatively low in rural regions. According to data from the Bureau of National Statistics (2024), the vast majority of the population uses the Internet (over 96% nationwide), and more than 92% demonstrate strong digital literacy skills in using various devices and services. These trends create favorable conditions for accelerating digitalization in business and the labor market [6].

Conclusions. Digital competence is a key factor in the sustainable development of the knowledge economy and increasing the competitiveness of the workforce. The modern labor market requires not only basic ICT knowledge but also the ability to apply digital technologies for analysis, communication, creativity, and innovation. Digital literacy is the foundation that ensures access to information, while digital competence is the superstructure, reflecting the ability to transform this information into practical value.

It is recommended to implement a system for continuous monitoring of the population's digital competencies using open data and artificial intelligence to predict trends.

Going forward, the development of digital competencies should become part of public employment and education policies, ensuring the integration of the digital economy, innovation, and social inclusion. Improving digital literacy is directly linked to increased productivity, expanded employment opportunities, and the development of a culture of responsible technology use.

The article was prepared within the framework of grant funding with the support of the Science Committee of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan (grant IRN AP 23490443) Human capital management, improving the quality of labor resources in the context of the development of the digital economy.

REFERENCES:

1. Rakhmetulina Zh., Bukhatova A., Rakhmetulina A. (2025). Composite development index (CDI) as a tool for human capital assessment. *Memlekettik audit – State audit*. Astana. No. 3(68). S.16–24. <https://doi.org/10.55871/2072-9847-2025-68-3-16-24> (accessed: 15.10.2025).
2. Baigelova A. Digitalization in the development of human capital as a condition for competitiveness and economic growth of the Republic of Kazakhstan. *Reports*, 2020. DOI:10.32014/2020.2518-1483.38 (accessed: 15.10.2025).
3. European Commission (2016). *New Skills Agenda for Europe*, Brussels. URL: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/EN/1-2016-381-EN-F1-1.PDF> (accessed: 15.10.2025).

4. Understanding Knowledge Societies: In Twenty Questions and Answers with the Index of Knowledge Societies. URL: <https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/E-Library%20Archives/2005%20Understanding%20Knowledge%20Societies.pdf> (accessed: 15.10.2025).
5. Kibayeva A.B., Tussupova L.A., Gize R. (2022). Method of human capital assessment in the digital economy of Kazakhstan. Bulletin of "Turan" University. Almaty. No. 2. S. 261–267. <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2022-1-2-261-267> (accessed: 15.10.2025).
6. The Astana Times. Kazakhstan Reports High Digital Literacy and Internet Usage. 25 April 2025. URL: <https://astanatimes.com/2025/04/kazakhstan-reports-high-digital-literacy-and-internet-usage/> (accessed: 15.10.2025).
7. Zos-Kior M., Kuksa I., Samoilyk Iu., & Storoška M. (2017). Methodology for assessing globalisation development of countries. *Economic Annals-XXI*, 168(11–12), 4–8.
8. Hnatenko I., Kuksa I., Orlova-Kurilova O., Moisieieva N., & Rubezhanska V. (2019). State regulation of innovative employment in the context of innovative entrepreneurship development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(2), 228–236.
9. Hnatenko I., Kuksa I., Shtuler I., Orlova-Kurilova O., & Rubezhanska V. (2019). Innovation cluster as a mechanism for ensuring the enterprises interaction in the innovation sphere. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(4), 487–500.
10. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., & Zos-Kior M. (2023). Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 45(2), 152–165.

УДК 351:316.4

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.4.3>

СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК РЕСУРС ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Мартинів Олександр Володимирович,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0009-0009-1755-9701

У статті досліджено концепцію соціального капіталу як важливого нематеріального ресурсу публічного управління та демократичного врядування. Проаналізовано історичні витоки поняття – від праць Ліди Ханіфан (1916), яка трактувала соціальний капітал як основу громадської участі в освітніх процесах, до подальших теоретичних інтерпретацій Джеймса Коулмана, Роберта Патнєма, П'єра Бурдьє, Марка Грановеттера та Нан Лін. Визначено, що соціальний капітал поступово еволюціонував від розуміння як індивідуальної риси до усвідомлення його як колективного ресурсу, який формує здатність суспільства до самоорганізації, взаємодії та довіри між владою й громадянами. Розкрито зміст соціального капіталу як системи соціальних зв'язків, норм, цінностей і практик співпраці, що сприяють зниженню транзакційних витрат, підвищенню ефективності управлінських рішень і зміцненню легітимності влади. Визначено ключові структурні форми соціального капіталу – зв'язки всередині груп, міжгрупові мости та вертикальні відносини – як інституційні механізми комунікації в управлінському просторі. Обґрунтовано, що соціальний капітал є необхідною умовою для формування активного громадянського суспільства, розвитку партнерських форматів взаємодії «влада – громада – бізнес» і реалізації принципів відкритого врядування. Особливу увагу приділено українським реаліям, де соціальний капітал відіграє ключову роль у відновленні суспільної довіри, зміцненні місцевого самоврядування та підвищенні стійкості держави в умовах воєнних і післявоєнних викликів. Підкреслено, що ефективне публічне управління в Україні неможливе без розвитку горизонтальних зв'язків, соціальної солідарності, волонтерства та участі громадян у прийнятті рішень. Соціальний капітал, таким чином, виступає інтеграційним чинником і стратегічним ресурсом модернізації державного управління, що відповідає парадигмі соціальної солідарності як ресурсу публічного управління.

Ключові слова: соціальний капітал, публічне управління, довіра, врядування, громадська участь, соціальні мережі, децентралізація, сталий розвиток, солідарність.

Martynov Olexsandr. SOCIAL CAPITAL AS A RESOURCE OF PUBLIC ADMINISTRATION

The article explores the concept of social capital as an important intangible resource of public administration and democratic governance. The historical origins of the concept are analyzed – from the works of Lydia Hanifan (1916), who interpreted social capital as the basis of public participation in educational processes, to further theoretical interpretations by James Coleman, Robert Putnam, Pierre Bourdieu, Marc Granovetter and Nan Lin. It is determined that social capital has gradually evolved from understanding it as an individual trait to realizing it as a collective resource that forms the ability of society to self-organize, interact and trust between government and citizens. The content of social capital is revealed as a system of social ties, norms, values and practices of cooperation that contribute to reducing transaction costs, increasing the efficiency of management decisions and strengthening the legitimacy of government. The key structural forms of social capital are identified – intra-group ties, inter-group bridges, and vertical relationships – as institutional mechanisms of communication in the administrative space. It is substantiated that social capital is a necessary condition for the formation of an active civil society, the development of partnership formats of interaction «government – community – business» and the implementation of the principles of open governance. Particular attention is paid to Ukrainian realities, where social capital plays a key role in restoring public trust, strengthening local self-government, and increasing the stability of the state in the conditions of war and post-war challenges. It is emphasized that effective public governance in Ukraine is impossible without the development of horizontal ties, social solidarity, volunteerism, and citizen participation in decision-making. Social capital, thus, acts as an integration factor and strategic resource for the modernization of public administration, which corresponds to the paradigm of social solidarity as a resource of public administration.

Key words: social capital, public administration, trust, governance, public participation, social networks, decentralization, sustainable development, solidarity.

Вступ. У сучасних умовах глобальних викликів, зростання соціальної фрагментації та кризи довіри до державних інституцій, питання зміцнення соціального капіталу стає надзвичайно важливим для ефективності публічного управління. Соціальний капітал – це не лише характеристика соціальних відносин, а й стратегічний ресурс, який забезпечує стабільність, стійкість і результативність управлінських рішень.

Для України, що перебуває у процесі трансформації системи врядування, децентралізації та відновлення соціальної довіри після масштабних воєнних потрясінь, розвиток соціального капіталу є передумовою побудови відкритої, демократичної й партнерської моделі управління. Наявність високого рівня довіри, громадянської активності та міжінституційної взаємодії безпосередньо впливає на якість політик, легітимність влади й здатність суспільства до самоорганізації.

Отже, дослідження соціального капіталу як ресурсу публічного управління є актуальним як у теоретичному, так і в практичному вимірах – воно сприяє осмисленню соціальних механізмів ефективності врядування, формуванню нової управлінської культури та розвитку демократичного потенціалу громади.

Поняття соціального капіталу уперше ввела Ліда Ханіфан у 1916 році, розглядаючи його як чинник, що сприяє громадській участі у вирішенні освітніх завдань на місцевому рівні [1]. У її тлумаченні соціальний капітал – це мережа взаємної довіри, симпатії та спільності між членами громади, що формує основу ефективної колективної дії. Саме ця ідея пізніше стала одним із ключових орієнтирів у розвитку сучасного публічного управління, яке дедалі частіше спирається не лише на формальні інститути влади, а й на неформальні ресурси довіри та солідарності в суспільстві.

Після тривалої перерви інтерес до цієї концепції відновили Джейн Джейкобс у 1960-х, Гленн Лорі в 1970-х та Джеймс Коулман у 1980-х роках. Вирішального поштовху розвитку теорії надав Роберт Патнем, який у 1990-х роках продемонстрував, що зниження громадської участі в американському суспільстві веде до ослаблення демократичних інститутів та ефективності врядування. Саме тому соціальний капітал став розглядатися як ресурс публічного управління, що визначає здатність громади до самоорганізації, участі та довіри до влади.

Виходячи з викладеного, метою статті є обґрунтування концепту соціального капіталу як ресурсу публічного управління.

Матеріали та методи. Проведене дослідження спиралося на наукові праці українських і зарубіжних науковців щодо концептуальних основ теорії соціаль-

ного капіталу; експертні висновки Організації економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)), де подається визначення соціального капіталу як мереж, норм, цінностей і взаєморозуміння, що сприяють співпраці всередині або між групами [2]); результати власних аналітичних досліджень. Методологічною основою дослідження є системний, інституціональний та соціологічний підходи, які дозволяють комплексно розглянути соціальний капітал як ресурс публічного управління. У процесі роботи використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції для узагальнення наукових підходів до визначення сутності соціального капіталу та його ролі в управлінських процесах.

Для теоретичного обґрунтування концепції соціального капіталу застосовано структурно-функціональний метод, що дав змогу простежити еволюцію поглядів від класичних концепцій Л. Ханіфан [1], Дж. Коулмана [3], П. Бурдьє [4], Р. Патнема [5] до сучасних інтерпретацій у контексті публічного врядування. Порівняльний метод використано для зіставлення підходів різних авторів до визначення соціального капіталу як суспільного ресурсу та його практичного застосування в інституціях влади.

Інституційний аналіз дозволив розглянути соціальний капітал як чинник ефективності публічних інститутів, зокрема у процесах децентралізації, розвитку місцевого самоврядування та забезпечення громадянської участі. Контент-аналіз наукових джерел (праці OECD [2], Putnam [5], Coleman [3], Bourdieu [4], Lin [6], Woolcock [7] тощо) забезпечив систематизацію теоретичних підходів і виокремлення ключових характеристик соціального капіталу в управлінському контексті.

Також застосовано метод логіко-структурного моделювання, що дозволив відобразити взаємозв'язок між рівнем соціального капіталу, довірою, громадською активністю та якістю публічного управління. Джерельну базу дослідження становлять монографії, наукові статті, міжнародні звіти ОЕСР та емпіричні дослідження соціальної довіри і громадянської участі.

Таким чином, методологія дослідження забезпечила комплексне вивчення соціального капіталу як багатовимірного ресурсу, що поєднує соціальні, політичні та управлінські компоненти, визначаючи його потенціал для підвищення ефективності публічного управління та розвитку демократичних інститутів.

Результати. У сучасному дискурсі (OECD, 2007) соціальний капітал визначається як сукупність мереж, норм, цінностей та взаєморозуміння, які стимулюють співпрацю всередині та між групами. Для публічного управління це означає, що соціальний

капітал є не лише елементом соціальної структури, а й інституційним ресурсом, який полегшує реалізацію політик, сприяє партнерству влади й громади, знижує транзакційні витрати і підвищує легітимність управлінських рішень.

Тут мережі залишаються як повсякденні відносини між групами або окремими особами, наприклад, мережі друзів, сімейні мережі або мережі колишніх колег і т.д. Мережі легше зрозуміти, ніж спільні норми та цінності. Соціологи іноді говорять про норми як про невисловлені і значною мірою безперечні правила. Норми і розуміння можуть не стати очевидними, поки вони не будуть порушені. Цінності можуть бути більш відкритими для сумнівів; справді, суспільства часто сперечаються про те, чи змінюються їхні цінності. І все ж такі цінності, як повага до безпеки і захищеності людей, є важливими в кожній соціальній групі. Отже, ці мережі та розуміння зміцнюють довіру і таким чином дозволяють людям працювати разом [8, с. 103].

Коли мова заходить про соціальний капітал, часто цитуються роботи Роберта Девіда Патнема, переважно «Боулінг наодинці» (2000) [9]. Його підхід до соціального капіталу досить унікальний, оскільки він зосереджений на спільнотах, а не на індивідах, які їх складають. За його словами, соціальний капітал — це: *«особливості нашого суспільного життя, які роблять нас більш продуктивними — високий рівень залученості, довіри та взаємності»* [5, с. 4].

Якщо коротко, то чим більше в громаді добровільних асоціацій, тим вона здоровіша. Її члени мають більше впевненості та почуття приналежності до громади, що призводить, зокрема, до більшої участі у виборах.

Однак Джеймс Коулман підходив до цього по-іншому; він використовував соціальний капітал як інструмент для виходу за межі мікро — та макроаналізу, ставлячи актора та його здатність робити вибір [10]. На його думку, вибір індивідів в основному керується власними інтересами індивіда. Цей вибір формує їхні дії та стосунки з іншими індивідами, що призводить до побудови стійких відносин, які одночасно виступають як соціальні структури та ресурси для індивіда. Він ввів поняття взаємності, що веде до соціального капіталу. Він визначив соціальний капітал як *«[...] різноманіття сутностей з двома спільними елементами: всі вони складаються з певного аспекту соціальної структури, і вони полегшують певну дію акторів — чи то осіб, чи то акторів, що співпрацюють — в рамках цієї структури»* [3, с. 98]. Акцент робиться на тих аспектах соціальної структури, які служать ресурсами для економічних суб'єктів при спробі досягти своїх цілей [3, с. 101]. Таким чином, макроаналіз (структури) переплітається з мікроана-

лізом (індивідуальним вибором). Одне з критичних зауважень до цього визначення соціального капіталу ґрунтується на індивідуальному виборі. На думку Коулмана, вважається, що всі актори мають здатність робити вибір і можуть отримувати прибуток від своїх дій. Але автор, здається, забуває, що доступ до цих аспектів соціальної структури може сильно залежати від відносної якості соціального капіталу, що належить актору. Іншими словами, на доступ до необхідної інформації часто впливає статус і престиж особистості, як для членів мережі, так і для тих, хто бажає отримати до неї доступ [11].

З позицій Коулмана (1988) соціальний капітал — це функціональний ресурс, вбудований у соціальні структури, який забезпечує координацію дій індивідів [3]. Для системи врядування це означає, що мережі взаємності, зобов'язань та норм довіри створюють умови для ефективної колективної дії, де громадяни виступають не лише об'єктами, а й суб'єктами управління. Роботи Грановеттера дозволяють уникнути цього, оскільки *«економічна діяльність соціально обумовлена і не може бути пояснена лише посиленням на індивідуальні мотиви. Вона вбудована в поточні мережі особистих відносин, а не виконується атомізованими акторами»* [12, с. 9]. Говорячи про економічні інститути, Грановеттер зауважує, що всі інститути мають ту саму властивість, що вони *«не виникають автоматично в якійсь формі, яка стала неминучою внаслідок зовнішніх обставин, а є «соціально сконструйованими»* [12, с. 4]. Одним із ключових внесків цього автора, безсумнівно, є розрізнення, яке він проводить між різними відносинами, що складають соціальний капітал. Це те, що він назвав «Силою слабких зв'язків» [13]. Таким чином, мережа містить сильні зв'язки з тривалими відносинами (наприклад, близькі друзі) і більш розтягнутими відносинами, отже, потенційно слабкими, зі знайомими. Людина, добре наділена соціальним капіталом, матиме мережу, яка подвоює міцні зв'язки диверсифікованих слабких ланок, дозволяючи їй проникати в інші мережі. Міцність відносин сильно залежить від вкладень в їх підтримку.

Робота Нан Лін (2001) також допомогла підкреслити, що *«інвестиції в соціальні відносини індивідів, завдяки яким вони отримують доступ до вбудованих ресурсів для підвищення очікуваної віддачі від інструментальних або експресивних дій»* [6, с. 2]. Це також вносить ідею взаємного обміну в мережі акторів. Його внесок дозволяє вдосконалити концепцію соціальної мережі, не обов'язково маючи значення, чи думаємо ми про соціальний капітал [14].

Ці різні внески, жоден з яких не є ідеальним, є важливими компонентами для розуміння цієї концепції. Визначення П'єра Бурдьє (1980) враховує

соціальне конструювання соціального капіталу по відношенню до інших видів символічного та економічного капіталу. На його думку, концепція соціального капіталу є єдиним способом показати основні соціальні ефекти, які визначаються не лише індивідом (*"le seul moyen de désigner le principe d'effets sociaux qui [...] ne se laissent pas réduire à l'ensemble des propriétés individuelles possédées par un agent"* [15, с. 2]). Фактично, він враховує ефект «відносин» між акторами, але більш складне поняття, ніж проста взаємодія між агентами, пояснює різні «вигоди», які отримують різні актори, навіть якщо вони отримують соціальний капітал приблизно еквівалентний.

Таким чином, соціальний капітал – це концепція, згідно з якою *«сукупність фактичних або потенційних ресурсів, які пов'язані з володінням тривалою мережею більш-менш інституціоналізованих відносин [...] Таким чином, обсяг соціального капіталу, яким володіє даний агент, залежить від розміру мережі зв'язків, які він може ефективно мобілізувати, і обсягу капіталу [...], яким володіє кожен з тих, з ким він пов'язаний»* [4]. Володіючи сильним соціальним капіталом, агент може легко мобілізувати свої «контакти» для досягнення своєї мети, або для отримання необхідної підтримки в конкретній ситуації, максимізуючи віддачу від свого культурного капіталу, який встановлений чи ні.

Іншими словами, обсяг соціального капіталу, яким володіє агент, є функцією від обсягу мережі відносин, які можуть бути мобілізовані, а також від обсягу капіталу (економічного, культурного або соціального) кожного члена мережі відносин, яку можна назвати. Таким чином, соціальний капітал має переваги як кількісних, пов'язаних з числом відносин, які можуть бути мобілізовані, так і якісно пов'язаних з соціальними ситуаціями агентів, що беруть участь в цих відносинах. Володіння соціальним капіталом передбачає, що агент, свідомо чи ні, буде стратегічно інвестувати для створення, підтримки або відтворення соціальних відносин, які безпосередньо або потенційно можуть бути використані [4].

Згідно з визначенням Бурдьє [4], концепція соціального капіталу особливо цікава тим, що вона пояснює своє походження, тобто впливає з соціальної реальності і пояснює її у відповідь. Концепція соціальної мережі зосереджується на індивідуальних відносинах, що створюють мережу, тоді як концепція соціального капіталу висвітлює ситуацію індивіда, який є частиною соціальної динаміки, де його капітал (у всіх його формах) як успадковується, так і будується. Дійсно, визначення П'єра Бурдьє описує змінні для зміни соціального капіталу: вартість цього капіталу базується на наявності потенційно «корисних» ресурсів, а також ресурсів або капіталу, якими

володіють члени мережі («проливає світло на методи оцінки акціонерного капіталу: вартість цього капіталу є функцією наявності потенційно «корисних» ретикулярних ресурсів, а також ресурсів або капіталу, якими володіють актори мережі») [16, с. 28], ця мережа є соціально сконструйованою, а не набутою.

За даними Coleman [3, с. 111], соціальний капітал у сім'ї залежить від фізичної присутності дорослих у сім'ї та від уваги, яку дорослі приділяють дитині. Однак він стверджує, що в сім'ї може не вистачати соціального капіталу навіть за наявності дорослих, якщо між дітьми та батьками немає міцних відносин. Прандіні [17, с. 221] наголошує на важливості родинних зв'язків у передачі громадянських чеснот, взаємності та довірчого ставлення від сім'ї до ширшого суспільства. З одного боку, його дослідження показує, що ті італійські сім'ї, які змогли зберегти відносини, засновані на значущому шлюбі і збагачені дітьми, генерують високий рівень соціального капіталу. Особливо високо релігійні люди змогли передати соціальний капітал сім'ї суспільству, надавши можливість своїм членам долучитися до об'єднання та спільного життя. Подружжя стабільність, наявність бабусь і дідусів, які допомагають і підтримують своє потомство, сильне релігійне ставлення і наявність дітей є основними змінними, що сприяють створенню соціального капіталу сім'ї. Однак ізольовані сім'ї, які живуть у проблемному соціальному контексті, менш схильні до відтворення та передачі соціального капіталу. З іншого боку, нещодавня соціально-економічна криза підриває здатність сімей формувати соціальні відносини [17, с. 230].

У контексті громади соціальний капітал – це ресурс, вбудований у зв'язки соціальних мереж, який пов'язує мешканців громади та групи. Соціальний капітал громади може сприяти успіху громади багатьма способами [18, с. 443]. Суспільні відносини можуть становити корисні капітальні ресурси для індивідів за допомогою таких форм соціального капіталу: зобов'язання і очікування, які залежать від благонадійності соціального середовища; інформаційні канали, норми, які супроводжуються санкціями.

Однак існує аспект суспільного блага, який означає, що актор або актори, які генерують соціальний капітал, зазвичай отримують лише невелику частину його вигод [3, с. 116-119]. Вразливі групи населення, які живуть у бідності, недостатньо забезпечені, недостатньо освічені та відірвані від позитивної взаємодії внаслідок відсутності або низького рівня соціального капіталу, отримують вигоду від програм «Діти, молоді та сім'ї в групі ризику». Ці програми можуть мати стійкий, позитивний вплив, а також демонстративний вплив на підвищення впевненості, підвищення громадянської активності, більш позитивного

ставлення до навчання та підвищення кваліфікації для робочої сили [19, с. 105–106]. Соціальний капітал у сім'ї та соціальний капітал у громаді відіграють роль у створенні людського капіталу наступного покоління, яке підростає [3, с. 109].

У практичному вимірі соціальний капітал громади проявляється через:

- зв'язки (bonding) – тісні горизонтальні відносини всередині груп, що формують солідарність;
- мости (bridging) – зв'язки між різними соціальними групами, які забезпечують обмін ресурсами та інформацією;
- зв'язки з владою (linking) – вертикальні відносини між громадянами, громадськими організаціями та державними інституціями.

У публічному управлінні баланс між цими формами є ключовим для забезпечення інклюзивної та стійкої системи врядування.

Соціальний капітал, як показує досвід дослідників [3, 17], також є важливою умовою формування людського капіталу – адже родинні й громадські зв'язки створюють середовище соціалізації, передачі громадянських чеснот та участі. Для органів влади це означає, що інвестиції у підтримку громадських ініціатив, волонтерства, сімейної політики чи молодіжних проєктів фактично є інвестиціями у відтворення соціального капіталу держави.

Таким чином, соціальний капітал у контексті публічного управління можна розглядати як невидиму інфраструктуру довіри, що об'єднує формальні й неформальні інституції, підвищує ефективність управ-

лінських рішень та зміцнює суспільну згуртованість. У добу децентралізації та громадоцентричного врядування соціальний капітал стає не лише об'єктом дослідження, а й ключовим стратегічним ресурсом розвитку держави.

Висновки. Соціальний капітал є ключовим нематеріальним ресурсом публічного управління, що виявляється у мережах довіри, взаємності та співпраці між громадянами, владними структурами й інституціями громадянського суспільства. Історія розвитку концепції – від Ліди Ханіфан і Джеймса Коулмана до Роберта Патнема та П'єра Бурдьє – демонструє еволюцію від розуміння соціального капіталу як особистісної чесноти до його трактування як суспільного ресурсу управління. Для системи врядування соціальний капітал виконує інтеграційну, комунікаційну та ресурсну функції, забезпечуючи взаємозв'язок між індивідуальними діями громадян і колективними управлінськими процесами. Високий рівень соціального капіталу сприяє зміцненню інституційної довіри, підвищує ефективність політик, знижує соціальні ризики й трансакційні витрати у взаємодії між державою та суспільством. Формування й відтворення соціального капіталу потребує цілеспрямованої державної політики, орієнтованої на підтримку громадських ініціатив, розвиток горизонтальних зв'язків, освіти, волонтерства й комунікаційної відкритості влади. Для України соціальний капітал стає не лише фактором соціальної згуртованості, а й передумовою стійкості державності – особливо в умовах війни, відбудови та розбудови демократичних інститутів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Hanifan L. J. New Possibilities in Education. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 1916. Vol. 67. P. 130–138.
2. Keeley B. Human Capital. How what you know shapes your life. OECD Insights. OECD Publishing, 2007.
3. Coleman J. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*. 1988. Vol. 94. P. 95–120.
4. Bourdieu P. The Forms of Capital. In: Richardson J. (ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. 1986. P. 241–258. URL: <https://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/fr/bourdieu-forms-capital.htm> (accessed 15.09.2025).
5. Putnam R. D. The Decline of Civil Society: How come? So What? The 1996 John L. Manion Lecture. 1996. P. 1–28. URL: http://wh.agh.edu.pl/other/materialy/672_2014_04_23_13_04_24_Spcial_capital2.pdf (accessed 15.09.2025).
6. Lin N. *Social Capital: A Theory of Structure and Action*. London; New York: Cambridge University Press, 2001.
7. Woolcock M. Microenterprise and Social Capital: A Framework for Theory, Research, and Policy. *The Journal of Socio-Economics*. 2001. Vol. 3, Issue 2. P. 193–198.
8. Neves B. Social Capital and Internet Use: The Irrelevant, the Bad, and the Good. *Sociology Compass*. 2013. Vol. 7, Issue 8. P. 599–611.
9. Putnam R. D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster, 2000.
10. Coleman J. *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.
11. Deschenaux F., Laflamme C. Réseau social et capital social: une distinction conceptuelle nécessaire illustrée à l'aide d'une enquête sur l'insertion professionnelle de jeunes Québécois. 2009.
12. Granovetter M., Swedberg R. *The Sociology of Economic Life*. Westview Press, 1992.
13. Granovetter M. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. 1973. Vol. 78, Issue 6. P. 1360–1380.
14. Lin N. Building a Network Theory of Social Capital. *Connections*. 1999. Vol. 22, No. 1. P. 28–51.

15. Bourdieu P. Le capital social. Actes de la recherche en sciences sociales. 1980. Vol. 31. P. 2–3. URL: www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/arss033553221980num3112069 (accessed 15.09.2025).
16. Lévesque M., White D. Le concept de capital social et ses usages. Lien social et Politiques. 1999. No. 41. P. 23–33.
17. Prandini R. Family Relations as Social Capital. Journal of Comparative Family Studies. 2014. Vol. 45, Issue 2. P. 221–234.
18. Whitham M. Community Connections: Social Capital and Community Success. Sociological Forum. 2012. Vol. 27, No. 2. P. 441–457.
19. Williams B., Le Menestrel S. M. Social Capital and Vulnerability from the Family, Neighborhood, School, and Community Perspectives. New Directions for Youth Development. 2013. No. 103. P. 97–107.

REFERENCES:

1. Hanifan, L. J. (1916). New Possibilities in Education, Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 67, pp. 130–138
2. Keeley, B. (2007). Human Capital, How what you know shapes your life. OECD Insights, OECD Publishing
3. Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital, American Journal of Sociology, Vol. 94, pp. 95–120
4. Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital, J. Richardson (Ed.) Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, pp. 241–258. <https://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/fr/bourdieu-forms-capital.htm> (accessed 15.09.2025).
5. Putnam, R.D. (1996). The Decline of Civil Society: How come? So What? The 1996 John L Manion Lecture, pp. 1–28. http://wh.agh.edu.pl/other/materialy/672_2014_04_23_13_04_24_Spcial_capital_2.pdf (accessed 15.09.2025).
6. Lin, N. (2001). Social Capital: A Theory of Structure and Action (London and New York, Cambridge University Press).
7. Woolcock, M. (2001). Microenterprise and Social Capital: a Framework for Theory, Research, and Policy, The Journal of Socio-Economics, Vol. 3, Issue 2, pp. 193–198.
8. Neves, B. (2013). Social Capital and Internet Use: The Irrelevant, the Bad, and the Good, Sociology Compass, Vol. 7, issue 8, pp. 599–611.
9. Putnam R.D. (2000). Bowling Alone: The Collapse and Revival of American
10. *Community*. New York: Simon & Schuster.
11. Coleman, J. (1990). Foundations of Social Theory. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
12. Deschenaux, F. and Laflamme, C. (2009). Réseau social et capital social: une distinction conceptuelle nécessaire illustrée à l'aide d'une enquête sur l'insertion professionnelle de jeunes Québécois
13. Granovetter M. and Swedberg R. (1992). The Sociology of Economic Life, Westview Press
14. Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties, American Journal of Sociology, Volume 78, Issue 6, pp. 1360–1380.
15. Lin, N. (1999). Building a Network Theory of Social Capital, Connections, vol. 22, no. 1, pp. 28–51.
16. Bourdieu, P. (1980). Le capital social. In: Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 31, pp. 2–3. www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/arss033553221980num3112069 (accessed 15.09.2025).
17. Lévesque, M. and White, D. (1999). Le concept de capital social et ses usages, Lien social et Politiques, Numéro 41, pp. 23–33
18. Prandini, R. (2014). Family Relations as Social Capital, Journal of Comparative Family Studies, Vol. 45, Issue 2, pp. 221–234.
19. Whitham, M. (2012). Community Connections: Social Capital and Community Success, Sociological Forum, Vol. 27, № 2, pp. 441–457.
20. Williams, B. and Le Menestrel, S.M. (2013). Social Capital and Vulnerability from the Family, Neighborhood, School, and Community Perspectives, New Directions for Youth Development. № 103, pp. 97–107.

УДК 656.6:338.49(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.4.4>

АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ МОРСЬКИМИ ПОРТАМИ УКРАЇНИ

Осадчий Максим Леонідович,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

Одеського національного економічного університету

ORCID ID: 0000-0001-8290-975X

У статті досліджено процес адаптації міжнародних стандартів у публічному управлінні морськими портами України в контексті поглиблення європейської інтеграції та модернізації транспортно-логістичної системи держави. Обґрунтовано стратегічну важливість імплементації норм і рекомендацій Міжнародної морської організації, Європейської комісії та Організації економічного співробітництва та розвитку для підвищення ефективності, прозорості та стійкості портового управління. Акцент зроблено на тому, що реформування галузі має відбуватися відповідно до принципів good governance і new public management, які визначають сучасні підходи до публічного адміністрування інфраструктурних секторів. Проаналізовано сучасний стан системи управління морськими портами України, виявлено ключові проблеми інституційної фрагментарності, обмеженої автономії адміністрації портів, низького рівня цифровізації управлінських процесів та недостатнього впровадження екологічних стандартів і принципів сталого розвитку. Визначено, що існуюча модель управління потребує глибокої трансформації з урахуванням європейських практик та вимог Європейського зеленого курсу (European Green Deal). Запропоновано стратегічні напрями вдосконалення публічного управління морськими портами, серед яких: поетапне впровадження моделі landlord port, розвиток інтегрованих цифрових систем типу Port Community System, створення єдиного національного дата-центру портової галузі, посилення екологічного моніторингу та управління викидами відповідно до екологічних директив ЄС. Особлива увага приділена формуванню нової управлінської культури, що передбачає підвищення кваліфікації керівних кадрів у межах міжнародних освітніх програм та професійних стандартів портового менеджменту. Доведено, що адаптація міжнародних стандартів у сфері публічного управління морськими портами є не лише технічним, а й інституційним процесом, який сприяє підвищенню ефективності державного сектору, розвитку державно-приватного партнерства, залученню інвестицій та інтеграції українських портів у європейський управлінський і логістичний простір.

Ключові слова: публічне управління, морські порти, міжнародні стандарти, євроінтеграція, цифровізація, екологічна модернізація, сталий розвиток.

Osadchy Maksym. ADAPTATION OF INTERNATIONAL STANDARDS IN PUBLIC GOVERNANCE OF UKRAINE'S SEAPORTS

The article examines the process of adapting international standards in the public administration of Ukraine's seaports in the context of deepening European integration and modernizing the national transport and logistics system. The strategic importance of implementing the norms and recommendations of the International Maritime Organization, the European Commission, and the Organisation for Economic Co-operation and Development is substantiated as a means to enhance the efficiency, transparency, and resilience of port governance. Emphasis is placed on the fact that the reform of the sector should be carried out in accordance with the principles of good governance and new public management, which define modern approaches to public administration in infrastructural sectors. The current state of Ukraine's port management system is analyzed, and key problems are identified, including institutional fragmentation, limited autonomy of port administrations, a low level of digitalization of management processes, and insufficient implementation of environmental standards and sustainable development principles. It is determined that the existing management model requires profound transformation, taking into account European practices and the requirements of the European Green Deal. The article proposes strategic directions for improving public administration in the maritime port sector; including the gradual implementation of the landlord port model, the development of integrated digital systems such as Port Community System, the creation of a unified national data center for the port industry, and the strengthening of environmental monitoring and emissions management in line with EU environmental directives. Particular attention is given to the formation of a new management culture that involves professional development and training of managerial personnel through international educational programs and professional port management standards. It is proved that the adaptation of international standards in

the field of public administration of seaports is not only a technical but also an institutional process that contributes to increasing the efficiency of the public sector, fostering public-private partnerships, attracting investments, and integrating Ukrainian ports into the European managerial and logistical space.

Key words: *public administration; seaports; international standards; European integration; digitalization; environmental modernization; sustainable development.*

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та посилення інтеграційних процесів у Європейському просторі питання адаптації міжнародних стандартів у системі публічного управління набуває особливого значення для України. Морські порти, як стратегічні об'єкти транспортної інфраструктури та ключові вузли зовнішньоекономічних зв'язків, відіграють провідну роль у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки. Проте ефективність їх функціонування значною мірою залежить від рівня відповідності управлінських підходів міжнародним нормам і практикам, що визначають прозорість, підзвітність та сталість управління. В умовах євроінтеграційного курсу України постає необхідність реформування публічного управління портовою сферою відповідно до принципів *good governance*, екологічних стандартів вимог цифрової трансформації та розвитку державно-приватного партнерства. Попри наявність нормативної бази, що частково гармонізована з правом ЄС, рівень практичної імплементації міжнародних стандартів залишається недостатнім через інституційні бар'єри, фрагментарність управлінських рішень і брак координації між центральними та місцевими органами влади.

Матеріали і методи. Дослідження базується на використанні системного, інституційного та порівняльно-правового підходів, що дозволили розкрити особливості адаптації міжнародних стандартів у публічному управлінні морськими портами України. Для аналізу нормативно-правового поля застосовано метод порівняння українських і європейських регуляторних актів у сфері морського транспорту. Інституційний аналіз дав змогу визначити функціональну роль державних і приватних суб'єктів управління відповідно до моделі *landlord port*. Використання структурно-функціонального підходу забезпечило оцінку ефективності взаємодії між рівнями публічного управління. Графічно-аналітичний метод використано для побудови схем основних управлінських концепцій – *good governance*, *new public management* та *sustainable development governance*. Інформаційну базу становили нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали міжнародних організацій, а також наукові публікації та статистичні дані у сфері морської інфраструктури.

У науковій літературі питання адаптації міжнародних стандартів у публічному управлінні розглядаються переважно через призму модернізації державного

сектора та інтеграції принципів належного врядування (*good governance*) й нового публічного менеджменту (*new public management*). Дослідження Н. Павлова [1] окреслюють сутність концепції належного врядування та проблеми її реалізації в українських інституціях, тоді як Г. Дзюба [2] акцентує увагу на ефективності управлінських процесів через запровадження ринкових механізмів і результативного підходу.

У сучасних працях Л. Яловеги та Д. Чернія [3] наголошується на важливості соціальної відповідальності й принципів сталого розвитку як складової публічного управління. Значний внесок у вивчення зарубіжного досвіду зробили В. Барішнікова та О. Лотоцький [4], які здійснили порівняльний аналіз моделей управління портами в країнах ЄС, зокрема моделі *landlord port*, що є найбільш релевантною для України.

Узагальнення наукових і нормативних джерел засвідчує, що проблема адаптації міжнародних стандартів у публічному управлінні морськими портами потребує подальшого комплексного дослідження, зокрема в частині поєднання принципів ефективності, прозорості й сталого розвитку у вітчизняній портовій політиці.

Метою статті є аналіз стану та особливостей адаптації міжнародних стандартів у публічному управлінні морськими портами України, виявлення основних проблем і визначення стратегічних напрямів їх подальшої інтеграції у європейський управлінський простір.

Результати. У сучасному науковому дискурсі поняття адаптації міжнародних стандартів у публічному управлінні трактується як процес цілеспрямованого наближення національної системи державного управління до світових принципів ефективності, прозорості, підзвітності та участі громадськості. У сфері морських портів цей процес набуває особливого значення, оскільки саме порти є точками зіткнення державних і приватних інтересів, глобальних транспортних потоків, екологічних викликів і вимог безпеки. Від того, наскільки ефективно національна система управління здатна інтегрувати міжнародні стандарти, залежить не лише конкурентоспроможність українських портів, а й динаміка зовнішньоторговельної діяльності країни загалом.

Теоретичні засади адаптації міжнародних стандартів базуються на низці управлінських парадигм, серед яких центральне місце посідають концепції *good governance*, *new public management* і *sustainable*

development governance. Концепція «належного врядування» (good governance) передбачає, що публічна влада має діяти на засадах ефективності, прозорості, інклюзивності та верховенства права (рис. 1). Її розвиток у системі управління морськими портами означає формування таких інституційних механізмів, які забезпечують участь усіх стейкхолдерів – держави, бізнесу, місцевих громад і працівників портів у прийнятті управлінських рішень.

Підхід «нового публічного менеджменту» (NPM), натомість, акцентує на впровадженні у діяльність державних органів ринкових принципів, підвищенні ефективності, оцінюванні результатів та орієнтації на користувача послуг (рис. 2). У контексті морських портів це виявляється у переході від адміністративного контролю до сервісно-управлінської моделі, коли портіві адміністрації виконують функції координаторів, а не монополістів управління.



Рис. 1. Концепція «належного врядування» (Good Governance)

Джерело: узагальнено автором на основі [1].

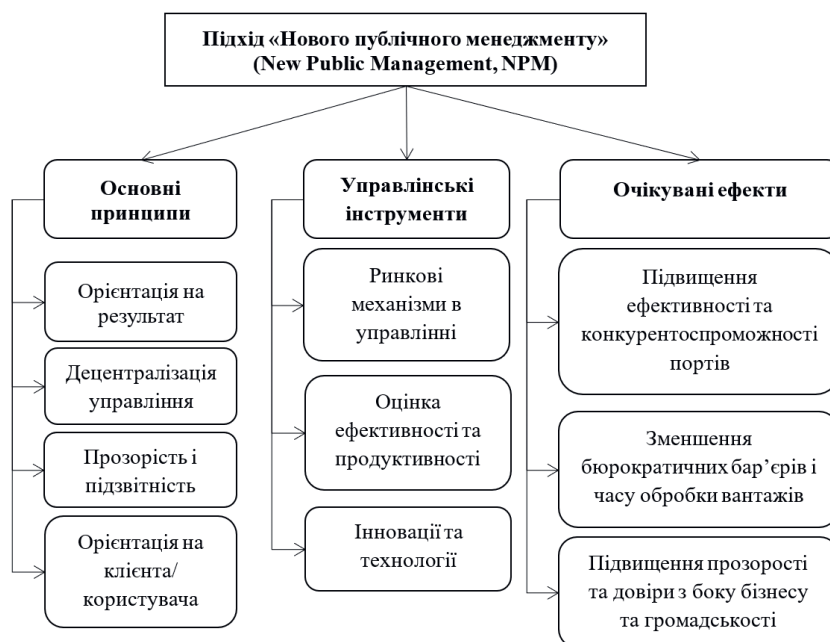


Рис. 2. Підхід «Нового публічного менеджменту» (New Public Management, NPM)

Джерело: узагальнено автором на основі [2].

Концепція ж сталого розвитку (sustainable development governance) підкреслює необхідність інтеграції екологічних, соціальних та економічних пріоритетів у стратегії розвитку портів, що безпосередньо відповідає міжнародним екологічним стандартам (рис. 3).

Зарубіжний досвід свідчить, що успішна адаптація міжнародних стандартів у публічному управлінні морськими портами відбувається через поступову трансформацію інституційних моделей, які поєднують державне регулювання з приватною ініціативою. Найбільш поширеною в Європі є модель «landlord port», за якою держава чи муніципалітет зберігає власність на портову інфраструктуру, але операційна діяльність передається приватним компаніям на основі концесій або довгострокових договорів оренди. Саме така модель діє в Нідерландах (порт Роттердам), Бельгії (порт Антверпен-Брюгге), Іспанії (порти Валенсії та Барселони), Італії (порти Генуї та Трієста). Їх спільною рисою є ефективне поєднання стратегічного планування з боку публічної влади та операційної гнучкості приватного сектору, що забезпечує стійкість, інноваційність і високу якість послуг [4].

Важливою особливістю є те, що в країнах Європейського Союзу публічне управління портами тісно інтегроване з європейською транспортною політикою. Регламент (ЄС) № 1315/2013 про розвиток транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) визначає порти як ключові вузли логістичної системи Європи, а отже, і як об'єкти стратегічного управління на основі міжнародних стандартів [5]. Відповідно, функціонування портових адміністрацій у державах-членах ЄС регламентується вимогами прозорості тарифної політики, конкурентності доступу до інфраструктури,

цифрової інтеграції з митними та логістичними системами. Такі стандарти не лише підвищують ефективність управління, а й формують спільний правовий і технологічний простір для транскордонної співпраці.

Значну роль у формуванні міжнародних управлінських стандартів відіграють міжнародні організації. Міжнародна морська організація (IMO) встановлює глобальні норми безпеки судноплавства, охорони довкілля та підготовки персоналу. Її документи, зокрема Конвенція MARPOL, Кодекс ISM, Конвенція SOLAS – закладають основи екологічного та безпечного управління портами [6]. Конференція ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD) сприяє впровадженню стандартів ефективності та цифровізації портових операцій, зокрема через ініціативу Port Management Programme [7]. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) розробляє рекомендації щодо прозорості державного управління, антикорупційної політики та принципів корпоративної відповідальності у транспортному секторі [8]. Крім того, Європейська комісія в рамках «Зеленої угоди» (European Green Deal) та ініціативи Sustainable and Smart Mobility Strategy визначає порти як ключові центри енергетичного переходу, цифровізації та зеленої логістики [9].

У науковій літературі наголошується, що адаптація міжнародних стандартів не означає механічного копіювання іноземних практик. Вона передбачає осмислене впровадження принципів і процедур, узгоджених із національними інституційними особливостями та стратегічними пріоритетами держави [10]. Так, на етапі адаптації особливо важливими є аналіз інституційної спроможності публічних органів, підготовка управлінських кадрів, розвиток цифрової інфраструк-



Рис. 3. Підхід сталого розвитку (Sustainable Development Governance)

Джерело: узагальнено автором на основі [3].

тури та створення механізмів міжвідомчої координації. Ці фактори визначають здатність держави не лише імплементувати міжнародні норми, а й забезпечити їх сталу дію в межах національної системи управління.

Поступова гармонізація українського законодавства з правом ЄС, зокрема в межах Угоди про асоціацію, створює нормативну основу для адаптації міжнародних стандартів управління портами. Проте реальний стан їх імплементції свідчить про наявність системних труднощів, пов'язаних із розмежуванням повноважень між центральними та місцевими органами влади, недосконалістю інституційних структур і повільними темпами цифрової трансформації. Аналіз цих проблем вимагає окремого дослідження, що дозволяє перейти до розгляду сучасного стану та особливостей впровадження міжнародних стандартів у публічному управлінні морськими портами України.

Правову основу діяльності морських портів України визначають насамперед Кодекс торговельного мореплавства України [11], Закон України «Про морські порти України» [12], а також підзаконні акти, що регламентують роботу Державного підприємства «Адміністрація морських портів України» (АМПУ). Проте більшість положень цих документів залишаються зорієнтованими на адміністративно-бюрократичну модель управління, що обмежує застосування сучасних механізмів *good governance* і *public management*. Спроби реформування портової системи, які здійснювалися після 2014 року, привели до часткового розмежування функцій між державою як власником інфраструктури та приватним бізнесом як оператором портових послуг, однак процес цей залишається незавершеним. Значна частина портів і досі функціонує за застарілими схемами управління, де публічні й господарські функції не розмежовані чітко, що створює умови для дублювання повноважень і неефективного використання ресурсів.

На рівні інституційного забезпечення основну роль у реалізації міжнародних стандартів відіграє Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, яке відповідає за координацію державної транспортної політики. Проте міжвідомча взаємодія між цим міністерством, митними, екологічними, прикордонними й місцевими органами влади залишається фрагментарною. Відсутність єдиної інтегрованої системи управління портовою діяльністю, узгодженої з міжнародними вимогами, обмежує можливості запровадження принципів відкритості та оперативності. Недостатньо розвинена система моніторингу показників ефективності (KPI) державних підприємств у галузі, що унеможливує об'єктивну оцінку рівня їх відповідності міжнародним управлінським стандартам.

Важливим елементом адаптації міжнародних норм є цифровізація процесів портового управління.

В Україні протягом останніх років здійснюються спроби впровадження Port Community System (PCS) – інтегрованої інформаційної системи, яка забезпечує обмін даними між усіма учасниками портового процесу [13]. Однак реалізація цього проєкту відбувається повільно через нестачу фінансування, відсутність єдиного технічного стандарту й проблеми сумісності з митними платформами. Таким чином, цифрова інтеграція, яка в країнах ЄС уже є обов'язковим елементом управління, в Україні ще не набула системного характеру, що гальмує імплементцію принципів електронного врядування та скорочення адміністративних процедур.

Одним із найскладніших аспектів залишається питання прозорості управлінських рішень і забезпечення підзвітності органів влади у портовому секторі. Незважаючи на формальне декларування принципів *good governance*, система управління портами характеризується високим рівнем централізації, що знижує ефективність стратегічного планування. Публічні консультації щодо рішень про концесії, тарифну політику чи інвестиційні проєкти часто носять формальний характер. Бракує механізмів залучення місцевих громад і бізнес-асоціацій до процесів планування розвитку портів, що суперечить сучасним європейським підходам до партисипативного управління. Крім того, відсутня прозора система оцінки екологічного впливу портової діяльності на місцеві екосистеми, що є порушенням вимог міжнародних стандартів ISO 14001 та рекомендацій ІМО щодо сталого розвитку портів.

Проблемним залишається й кадровий аспект. Більшість державних службовців, задіяних у сфері портового управління, не проходять спеціалізованої підготовки з питань адаптації міжнародних норм, цифрових технологій чи екологічного менеджменту. Відсутність сучасних освітніх програм для управлінців морської галузі призводить до низької спроможності державних інституцій ефективно реалізовувати нові стандарти управління. У цьому контексті важливою є взаємодія з міжнародними освітніми ініціативами, зокрема програмами UNCTAD Port Management Programme та EU4Transport, які спрямовані на підвищення компетентностей управлінців і впровадження європейських управлінських практик у транспортному секторі.

Не менш суттєвою перешкодою для повної імплементції міжнародних стандартів є нестабільність правового середовища та обмеженість фінансових ресурсів. В умовах воєнного стану й післявоєнної відбудови державні пріоритети часто зміщуються у бік безпекових і відновлювальних заходів, тоді як стратегічна гармонізація з європейськими нормами відходить на другий план [14]. Водночас саме нинішній етап відновлення надає можливість переосмислити модель публічного управління портами, інтегрувавши в неї принципи відкритості, ефективності та стійкості.

Сучасний стан і проблеми впровадження міжнародних стандартів у портовому управлінні України узагальнено в табл. 1.

З табл. 1 слідує, що сучасна система публічного управління морськими портами України перебуває на перехідному етапі між традиційною адміністративною моделлю та новою, орієнтованою на європейські стандарти. Виявлені проблеми – нормативна неузгодженість, інституційна інертність, недостатній рівень цифровізації, кадрова нестача та слабка координація свідчать про необхідність системної модернізації механізмів управління. Подальший розвиток портової

галузі вимагає не лише вдосконалення законодавчої бази, а й запровадження стратегічних управлінських підходів, здатних забезпечити ефективну інтеграцію України у європейський управлінський простір.

Передусім, реформування системи управління потребує чіткого розмежування функцій держави як власника стратегічної інфраструктури та бізнесу як оператора портових послуг. Застосування моделі *landlord port*, адаптованої до українських реалій, має забезпечити поєднання публічних і приватних інтересів на основі прозорих концесійних механізмів (рис. 4). Це передбачає не лише передачу частини

Таблиця 1

Сучасний стан і проблеми впровадження міжнародних стандартів у портовому управлінні України

Проблемна сфера	Опис проблем	Причини	Наслідки/ефект
Інституційна	Фрагментарність управління, надмірна централізація	Недостатня координація між АМПУ, центральними та місцевими органами	Неефективне планування, дублювання функцій, низька прозорість
Цифровізація	Обмежене впровадження PCS, відсутність інтеграції з митними та прикордонними системами	Нестача фінансування, технічні бар'єри	Уповільнені процеси обробки вантажів, високі адміністративні витрати
Екологія	Недостатня реалізація стандартів ISO 14001 та Green Deal	Відсутність системного моніторингу, слабка екологічна політика	Підвищене навантаження на екосистеми, порушення міжнародних зобов'язань
Кадрова спроможність	Недостатня підготовка управлінських кадрів	Відсутність спеціалізованих програм підготовки	Низька ефективність впровадження стандартів, слабка адаптація міжнародного досвіду

Джерело: узагальнено автором.



Рис. 4. Модель «Landlord Port»

Джерело: розроблено автором.

операцій приватним структурам, а й створення чіткої системи контролю за дотриманням соціальних, екологічних і безпекових стандартів. Важливим елементом у цьому процесі має стати формування публічно-приватного партнерства нового покоління, орієнтованого не лише на інвестиційну вигоду, а й на досягнення суспільно значущих результатів – енергоефективність, зниження викидів, розвиток місцевих громад.

Другим стратегічним напрямом є впровадження цифрового управління портами відповідно до європейських вимог інтеграції транспортних і логістичних систем. Впровадження Port Community System та її синхронізація з митними, прикордонними, екологічними й транспортними базами даних створить передумови для переходу до принципу «єдиного вікна» в обслуговуванні суден та вантажів. Цифровізація також забезпечить зменшення корупційних ризиків, підвищення оперативності управлінських рішень і можливість аналізу даних у реальному часі. На основі європейського досвіду доцільним є також створення єдиного національного портового дата-центру, який дозволить інтегрувати інформаційні потоки та здійснювати стратегічний моніторинг ефективності портів відповідно до міжнародних KPI. Така система стане основою для формування інтелектуального управління портовою мережею України, що є вимогою сучасної транспортної політики ЄС.

Важливим компонентом модернізації є екологізація управління відповідно до принципів «зеленої економіки» та ініціативи European Green Deal. Українські порти мають поступово переходити до використання відновлюваних джерел енергії, впровадження систем управління довкіллям відповідно до ISO 14001, а також до участі в міжнародних програмах з декарбонізації морського транспорту. Розроблення і реалізація національної програми «Зелені порти України» могла б стати дієвим інструментом адаптації екологічних стандартів до національних умов, а також залучення міжнародного фінансування, зокрема з фондів Європейського інвестиційного банку та Європейського банку реконструкції та розвитку. Крім того, екологічний моніторинг повинен бути інтегрований у загальну систему управління, забезпечуючи прозорість даних про викиди, споживання енергії та вплив портової діяльності на навколишнє середовище.

Не менш значущим є розвиток кадрового потенціалу в публічному управлінні морськими портами. Впровадження міжнародних стандартів управління неможливе без підготовки кваліфікованих кадрів, здатних реалізовувати комплексні управлінські рішення у відповідності до європейських норм. Для цього доцільно створити Національну програму про-

фесійної підготовки управлінців морської галузі, що базувалася б на співпраці з міжнародними освітніми структурами – такими як UNCTAD Port Management Programme, European Maritime Safety Agency та провідними університетами ЄС. Така програма має передбачати навчання з цифрового управління, логістики, сталого розвитку та екологічного менеджменту. Розвиток людського капіталу стане ключовим фактором підвищення якості управлінських рішень і забезпечення ефективної імплементації міжнародних стандартів.

Наступним пріоритетом має стати інституційна інтеграція українських портів у європейський управлінський простір. Вона може бути досягнута через участь у спільних програмах ЄС, таких як EU4Transport, Connecting Europe Facility, Black Sea Synergy та TEN-T Corridor Projects, що передбачають не лише модернізацію інфраструктури, а й гармонізацію управлінських практик. Залучення українських портів до європейських платформ обміну даними та спільних екологічних ініціатив дозволить підвищити їхню конкурентоспроможність і стати частиною єдиного логістичного простору ЄС. Для цього важливо закріпити на рівні державної політики орієнтацію на повну інтеграцію управлінських процедур з європейськими нормами, забезпечивши системну координацію між центральними органами влади, АМПУ та місцевими органами самоврядування.

Суттєвим напрямом вдосконалення є також розвиток стратегічного планування та оцінювання ефективності портового управління. Відповідно до рекомендацій OECD та Європейської комісії, управління має спиратися на середньо – та довгострокові стратегії, що включають чітко визначені індикатори результативності, екологічної ефективності та соціальної відповідальності. Запровадження системи Performance-Based Management у діяльність АМПУ та інших державних структур дозволить перейти від декларативного планування до реального оцінювання досягнутих результатів [15]. Особливої уваги потребує створення портових обсерваторій як аналітичних центрів, що здійснюватимуть моніторинг відповідності управлінських процесів міжнародним стандартам та розроблятимуть рекомендації для уряду.

Стратегічні напрями вдосконалення та інтеграції українських портів у європейський управлінський простір узагальнено в табл. 2.

З таблиці 2 слідує, що адаптація міжнародних стандартів у публічному управлінні морськими портами України має ґрунтуватися на системному поєднанні інституційних, цифрових, екологічних та кадрових реформ. Комплексна реалізація цих напрямів дозволить створити сучасну модель управління, що

Таблиця 2

**Стратегічні напрями вдосконалення та інтеграції українських портів
у європейський управлінський простір**

Напрямок	Заходи/інструменти	Очікуваний ефект	Примітки
Інституційна модернізація	Впровадження моделі landlord port, публічно-приватні партнерства	Чітке розмежування функцій, підвищення ефективності управління	Забезпечення прозорості концесій та контроль якості послуг
Цифровізація	Port Community System, національний портовий дата-центр	Підвищення швидкості та прозорості операцій, інтеграція з європейськими системами	Підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління
Екологізація	ISO 14001, European Green Deal, «Зелені порти України»	Зменшення екологічного впливу, відповідність міжнародним стандартам	Можливість залучення міжнародного фінансування
Кадровий розвиток	Програми навчання за участю UNCTAD, EMSA, університетів ЄС	Підвищення компетентності управлінців, впровадження сучасних практик	Формування експертного ядра для модернізації системи
Інтеграція в ЄС	Участь у TEN-T, CEF, EU4Transport, Black Sea Synergy	Включення до єдиного європейського логістичного та управлінського простору	Забезпечення стратегічної координації та модернізації процесів

Джерело: розроблено автором.

відповідатиме принципам прозорості, інноваційності та сталого розвитку. Інтеграція українських портів у європейський управлінський простір сприятиме не лише підвищенню ефективності галузі, а й зміцненню позицій України як важливого транзитного й логістичного центру на перетині європейських і світових транспортних коридорів.

Висновки. Проведення дослідження дозволяє зробити висновок, що процес адаптації міжнародних стандартів у публічному управлінні морськими портами України є не лише складовою частиною євроінтеграційного курсу держави, а й фундаментальною умовою підвищення конкурентоспроможності національної портової системи. У ході аналізу було визначено, що міжнародні стандарти управління у сфері морського транспорту – такі як норми Міжнародної морської організації, рекомендації Європейської комісії, стандарти ISO та практики OECD формують цілісну систему вимог до ефективності, прозорості та екологічної відповідальності портового управління. Їхня імплементація створює можливості для формування сучасної моделі управління, орієнтованої на результат, сталість і партнерство між державою та бізнесом.

Дослідження засвідчило, що нинішній стан управління українськими морськими портами характеризується наявністю системних проблем – ін-

ституційної фрагментарності, надмірної централізації управлінських рішень, недостатньої цифрової інтегрованості та низького рівня дотримання екологічних стандартів. Хоча окремі кроки у напрямі реформування вже зроблено, вони здебільшого мають декларативний характер і не забезпечують системного наближення до європейських управлінських практик. Особливої уваги потребує питання гармонізації українського законодавства з правом ЄС у сфері морського транспорту та створення ефективних механізмів контролю за якістю управління портовими активами.

У роботі було запропоновано стратегічні напрями вдосконалення системи публічного управління морськими портами України. До них належать: інституційна модернізація за принципом landlord port, впровадження цифрових інструментів управління (Port Community System, національний дата-центр портів), розвиток екологічно орієнтованого управління відповідно до ініціативи European Green Deal, а також професійна підготовка кадрів на основі міжнародних освітніх програм. Реалізація цих напрямів створить основу для побудови прозорої, технологічно сучасної та екологічно відповідальної моделі публічного управління, здатної інтегрувати українські порти у європейський логістичний і управлінський простір.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Павлов Н. С. Концепція «належного врядування»: сучасне розуміння та стан її реалізації в Україні. *Південно-український правничий часопис*. 2022. № 4. С. 3–7.
2. Дзюба Г. М. Концепція «New Public Management»: основні елементи. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 83(4). С. 141–151.
3. Яловега Л. В., Черній Д. В. Управління корпоративною соціальною відповідальністю інноваційно орієнтованого підприємства: стратегічний підхід у контексті сталого розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564981> (accessed 10.09.2025).

4. Баришнікова В. Я., Лотоцький О. В. Порівняльний аналіз моделей управління портами у країнах ЄС та їх адаптація для України. *Академічні візії*. 2024. № 37. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1516/1397> (accessed 10.09.2025).
5. Regulation (EU) No 1315/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 on Union guidelines for the development of the trans-European transport network and repealing Decision No 661/2010/EU. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:L:2013:348:TOC> (accessed 10.09.2025).
6. International Maritime Organization. URL: <https://www.imo.org/en/about/conventions/pages/default.aspx> (accessed 10.09.2025).
7. UN Trade and Development. URL: <https://unctad.org/topic/transport-and-trade-logistics> (accessed 10.09.2025).
8. The Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/transport.html> (accessed 10.09.2025).
9. The European Green Deal. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (accessed 10.09.2025).
10. Осадчий М. Л. Взаємозв'язок інституційно-економічних компонентів з економічними процесами. Причорноморські економічні студії. 2024. №89. С. 210-216.
11. Кодекс торговельного мореплавства України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 23.05.1995 № 176/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176/95-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 10.09.2025).
12. Про морські порти України: Закон України від 17.05.2012 № 4709-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text>. (дата звернення: 10.09.2025).
13. Boullauazan Y., Sys C., Vanelslander T. Developing and demonstrating a maturity model for smart ports. *Maritime Policy & Management*. 2023. № 50(4). P. 447–465.
14. Осадчий М. Л. Інфраструктурне відновлення: виклики та перспективи. *Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання: колективна монографія*. Івано-Франківськ. 2025. С. 403–431.
15. Осадчий М. Л. Пріоритети стратегічного розвитку транспортно-інфраструктурних підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 7–8 (320–321). С. 166–174.

REFERENCES:

1. Pavlov, N. S. (2022). Kontseptsiiia “nalezhnoho vriaduvannia”: suchasne rozuminnia ta stan yii realizatsii v Ukraini. [The concept of “good governance”: modern understanding and the state of its implementation in Ukraine]. *Pivden-noukrainskyi pravnychi chasopys – South Ukrainian Law Journal*, (4), 3–7. [in Ukrainian].
2. Dziuba, H. M. (2023). Kontseptsiiia “New Public Management”: osnovni elementy [The concept of “New Public Management”: key elements]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Halytskyi Economic Bulletin*, 83(4), 141–151. [in Ukrainian].
3. Yaloveha, L. V., & Chernii, D. V. (2025). Upravlinnia korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnistiu innovatsiino oriietovanoho pidpriemstva: stratehichni pidkhid u konteksti staloho rozvytku [Management of corporate social responsibility of an innovation-oriented enterprise: a strategic approach in the context of sustainable development]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, (11). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564981> (accessed 10.09.2025) [in Ukrainian].
4. Baryshnikova, V. Ya., & Lototskyi, O. V. (2024). Porivnialnyi analiz modelei upravlinnia portamy u krainakh YeS ta yikh adaptatsiia dlia Ukrainy [Comparative analysis of port management models in EU countries and their adaptation for Ukraine]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, (37). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1516/1397> (accessed 10.09.2025). [in Ukrainian].
5. Regulation (EU) No 1315/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 on Union guidelines for the development of the trans-European transport network and repealing Decision No 661/2010/EU. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:L:2013:348:TOC>. (accessed 10.09.2025).
6. International Maritime Organization. URL: <https://www.imo.org/en/about/conventions/pages/default.aspx>. (accessed 10.09.2025).
7. UN Trade and Development. URL: <https://unctad.org/topic/transport-and-trade-logistics> (accessed 10.09.2025).
8. The Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/transport.html>. (accessed 10.11.2025).
9. The European Green Deal. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en. (accessed 10.09.2025).
10. Osadchy, M. L. (2024). Vzaïmozv'язok instytutsiino-ekonomichnykh komponentiv z ekonomichnymy protsesamy [Interrelation of institutional and economic components with economic processes]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, (89), 210–216. [in Ukrainian].

11. Kodeks torhovelnogo moreplavstva Ukrainy: Kodeks Ukrainy; Zakon, Kodeks vid 23.05.1995 No. 176/95-VR [Merchant Shipping Code of Ukraine: Code of Ukraine; Law, Code No. 176/95-VR dated May 23, 1995]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176/95-%D0%B2%D1%80#Text>. (accessed 10.09.2025) [in Ukrainian].
12. Pro morskii porty Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 17.05.2012 No. 4709-VI [On Seaports of Ukraine: Law of Ukraine No. 4709-VI dated May 17, 2012]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text>. (accessed 10.09.2025) [in Ukrainian].
13. Boullauazan, Y., Sys, C., & Vanelslander, T. (2023). Developing and demonstrating a maturity model for smart ports. *Maritime Policy & Management*, 50(4), 447–465.
14. Osadchyi, M. L. (2025). Infrastrukturne vidnovlennia: vyklyky ta perspektyvy [Infrastructure recovery: challenges and prospects]. *Stratehiia vidnovlennia deokupovanykh terytorii Ukrainy: vyklyky postkonfliktного rozvytku ta shliakhy yikh podolannia* – In *Strategy for the recovery of de-occupied territories of Ukraine: challenges of post-conflict development and ways to overcome them* (pp. 403–431). Ivano-Frankivsk. [in Ukrainian].
15. Osadchyi, M. L. (2024). Priorytety stratehichnogo rozvytku transportno-infrastrukturnykh pidpriemstv [Priorities of strategic development of transport and infrastructure enterprises]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu* – *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, 7–8(320–321), 166–174. [in Ukrainian].

УДК 351.71:342.25(477)"2022/.."

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.4.5>

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ІНСТИТУЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА НЕЗАВЕРШЕНІ АСПЕКТИ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Решота Олена Анатоліївна,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: 0000-0002-4308-764X

Бевза Олександр Олександрович,

здобувач вищої освіти
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: 0009-0007-0976-3601

У статті досліджено вплив воєнного стану на подальше впровадження реформи децентралізації та територіального устрою влади в Україні, зокрема на ті аспекти, які були не повністю вирішені до початку військових дій. Проаналізовано, як запровадження правового режиму воєнного стану впливає на кількість завдань та функцій для органів місцевого самоврядування, а також на розподіл їх повноважень у зв'язку з утворенням військових державних адміністрацій. З'ясовано, що попри існуючі обмеження, реальна кількість необхідних проблем до вирішення збільшилася. Наголошено, що в умовах воєнного стану зупинено або сповільнено вирішення низки непропрацьованих напрямів реформи, зокрема: недостатнього розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади на місцях, формування власних виконавчих органів для районних та обласних рад, упорядкування системи міжбюджетних відносин та диспропорційності регіонів, а також у невідповідному до переданих повноважень ресурсного забезпечення. Для узагальненої оцінки системи місцевого самоврядування авторами було використано SWOT-аналіз, а також досліджено вплив воєнного стану на ресурсне обмеження місцевих бюджетів на прикладі Львівської міської територіальної громади. У результаті зроблено висновки про необхідність доопрацювання та оновлення невирішених аспектів реформи децентралізації, з урахуванням досвіду функціонування місцевої влади в умовах воєнного стану.

Ключові слова: децентралізація, місцеве самоврядування, воєнний стан, військові адміністрації, бюджетні особливості, аналіз системи місцевого самоврядування.

Reshota Olena, Bevza Oleksandr. THE IMPACT OF MARTIAL LAW ON INSTITUTIONAL DEVELOPMENT AND THE UNFINISHED ASPECTS OF THE DECENTRALIZATION REFORM IN UKRAINE

The article examines the impact of martial law on the further implementation of the decentralization and territorial governance reform in Ukraine, particularly on those aspects that had not been fully resolved before the start of hostilities. It analyzes how the introduction of the legal regime of martial law affects the number of tasks and functions assigned to local self-government bodies, as well as the distribution of their powers in connection with the establishment of military state administrations. It was found that despite existing restrictions, the actual number of issues requiring solutions has increased. It is emphasized that under martial law, the resolution of several underdeveloped areas of the reform has been halted or slowed down, including: insufficient delineation of powers between local self-government bodies and local executive authorities, the formation of executive bodies for district and regional councils, the regulation of interbudgetary relations and regional disparities, as well as the mismatch between transferred powers and available resources. To provide a generalized assessment of the local self-government system, the authors used a SWOT analysis and examined the impact of martial law on the resource constraints of local budgets using the example of the Lviv urban territorial community. As a result, conclusions were drawn regarding the need to refine and update the unresolved aspects of the decentralization reform, taking into account the experience of local governance under martial law.

Key words: decentralization, local self-government, martial law, military administrations, budget specifics, analysis of the local self-government system.

Вступ. Незважаючи на позитивні зрушення в контексті адміністративно-територіального устрою, що були досягнуті Україною упродовж 2015–2021 рр. шляхом проведення реформи децентралізації, залишається значна кількість не повністю вирішених завдань. Зміни в територіальній організації влади, що впроваджувалися із реалізацією реформи, були незвичними для посадових осіб місцевого та регіонального управління, звиклих працювати за старою адміністративною системою. Військова агресія з боку росії, та, як наслідок, запровадження на території України правового режиму воєнного стану додатково підсилили негативний вплив від невирішених напрямів, підкресливши необхідність їх перегляду та доопрацювання. Для комплексного відображення функціонування української системи місцевого самоврядування на сучасному етапі варто узагальнено визначити позитивні та проблемні сторони, враховуючи загрозливі чинники та обмеження, що пов'язані із військовою агресією.

Аналіз публікацій та досліджень. Питання функціонування системи місцевого самоврядування в умовах воєнного вторгнення активно досліджували представники вітчизняної наукової спільноти. Теоретико-правові засади децентралізації розглядали Клівіденко Л.М., Гнидюк І.В., Гороховська Ю.І., Лунина І.О. Особливості функціонування системи місцевого самоврядування в умовах воєнного стану було досліджено в працях Круглашова А. та Швидюка С. Розвиток територіальних громад в умовах воєнного стану вивчали Семенюк І.Ю., Іванченко Г.В., Веслова Я.В., Мацерук А. Разом із тим, в сучасних умовах на реалізацію реформи децентралізації значно впливає поєднання невирішених раніше проблемних напрямів та викликів, спричинених повномасштабним вторгненням, що й було предметом даного дослідження.

Методи дослідження. В процесі дослідження застосовано сукупність загальнонаукових методів, що уможливили здійснення комплексного аналізу впливу воєнного стану на вітчизняну систему місцевого самоврядування. За допомогою системного підходу місцеве самоврядування розглянуто як складову єдиної державної системи управління, що функціонує в межах воєнних та законодавчих обмежень. Статистичний та аналітичний методи використано для опрацювання офіційних інформаційних ресурсів та виявлення тенденцій у діяльності місцевих органів влади після проведеної реформи децентралізації та початку військово-політичної кризи. Застосування зазначених методів забезпечило об'єктивність, достовірність та наукову обґрунтованість проведеного дослідження.

Виклад основного матеріалу. Необхідність суттєвого оновлення організації влади на місцях була пов'язана із неспроможністю більшості територіальних громад забезпечити належний рівень життя місце-

вого населення. До 2014 р. в Україні існувало близько 12 тисяч громад, в половині з яких населення становило менше 3 тисяч осіб, причому 5419 громад на 70% дотувалися із державного бюджету, а 483 громади – на 90% залежали від держави [3]. Також для місцевих бюджетів не було передбачено жодної прямої взаємодії з державним бюджетом, натомість всі бюджетні операції здійснювалися через обласні та районні ради. Власне кажучи, лише громади на рівні міст обласного значення володіли принаймні мінімально необхідними для виконання завдань та функцій ресурсами. Завдяки успішно проведеній реформі децентралізації та територіального устрою Україна поступово відійшла від радянської адміністративно-орієнтованої системи влади на місцях та наблизилася власну систему місцевого самоврядування до європейського зразку. Органи місцевого самоврядування, при управлінні місцевими бюджетами та їх плануванні, отримали прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом України, що дозволило обійти складні бюрократичні процедури. Громадам делеговано велику частину повноважень та функцій, що раніше були у віданні органів виконавчої влади на місцях. До того ж, разом із обов'язками, за громадами було закріплено певну частину фінансових та майнових ресурсів, що дозволило посилити їх матеріально-організаційну автономність та забезпечило реальну здатність захищати та представляти інтереси місцевого населення.

Однак, вважаємо, що проведена реформа не вирішила до кінця існуючі на той час проблеми. До прикладу, нагальними залишаються проблеми повноцінного розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та державної влади на місцях та достатнього ресурсного забезпечення не лише в передбаченій законодавством кількості, але й у відповідності до завдань та функцій, які потрібно виконувати. Це призводить до дублювання повноважень та неясності щодо кінцевого виконавця, а громадянам, в свою чергу, важко зрозуміти, до якої установи звернутися із їхніми проблемами. 24 лютого 2022 р. почався новий етап ескалації протистояння на сході України, адже російська федерація повномасштабно вторглася на територію нашої держави, тому відповідно до Конституції та Закону України «Про національну безпеку України», на території держави було оголошено особливий адміністративно-правовий режим – воєнний стан. Згідно Закону України «Про правовий режим воєнного стану» та Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12 травня 2022 р. [2], у разі оголошення такого стану, відбуваються певні зміни в структурі державної влади та органів місцевого самоврядування. На територіях, що перебувають

у безпосередній близькості до лінії фронту, на місці органів місцевого самоврядування можуть утворюватися місцеві військові адміністрації, які очолює начальник за призначенням Президента України. Тому повноваження органів місцевої влади в цих громадах фактично припиняються на час існування військової адміністрації, що зроблено із необхідністю збереження централізованого управління.

Натомість для громад, що розташовані в тилівій частині України, такі обмеження є майже не помітними, відтак, приміром, найважливішими обмеженнями в цих громадах є ті, що розпорядником коштів стає голова обласної військової адміністрації, який також має повноваження скасувати прийняті місцевою радою нормативно-правові акти, якщо такі не враховують оборонні потреби держави, наприклад, порушуючи логістику. Тому, власне кажучи, реальна кількість завдань до вирішення для органів місцевої влади в цих громадах лише зросла. До прикладу, з'явилася необхідність вирішувати питання масштабного напливу внутрішньо-переміщених осіб та релокованих суб'єктів бізнесу. Натомість постійні обстріли та руйнування соціальної та виробничої інфраструктури значно ускладнюють, а в деяких випадках унеможливають надання базових соціальних послуг населенню. Приміром, за даними станом на 2025 р., близько 4139 закладів освіти та 2300 медичних об'єктів різного спрямування було пошкоджено чи зруйновано [7; 8]. Тому органам місцевого самоврядування, як найближчому до громадян рівню влади, потрібно розробляти та приймати комплексні рішення, що враховуватимуть ресурсні обмеження, зокрема видаткової частини місцевого бюджету, для

відновлення пошкоджених об'єктів та забезпечення належного рівня життя населення.

Запровадження режиму воєнного стану, окрім опосередкованого та неоднозначного впливу на функціонування органів місцевого самоврядування в розрізі їх повноважень та завдань, додатково загострило уже зазначені невирішені проблемні напрями реформи децентралізації та територіального устрою. Для комплексного відображення власне негативного впливу воєнного часу на реалізацію реформи, було використано метод SWOT-аналізу. На нашу думку, це дозволило узагальнити позитивні зрушення внаслідок впровадження реформи, наголосити на проблемних аспектах, вирішення яких є нагальним та необхідним. Відтак, на нашу думку, потрібно буде виокремити можливості для зменшення їх негативного впливу, а також попередити ризики та загрози, що пов'язані із синергією невирішених завдань та викликів військового часу. За ключові параметри дослідження були взяті напрями, проголошені Концепцією 2014 р. щодо оновлення організації місцевої влади [3], а саме: оновлення адміністративно-територіального устрою держави (1); покращення якості та доступності адміністративних та соціальних послуг для мешканців громад (2); розмежування повноважень між суб'єктами прийняття рішень на місцевому та регіональному рівнях (3); забезпечення матеріальної, фінансової та організаційної спроможності територіальних громад (4); підвищення залученості населення до процесу місцевого управління (5); забезпечення належного державного нагляду на законність дій та рішень органів місцевого самоврядування (6); гармонізація українського законодавства до європейського (7) (табл. 1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз української системи місцевого самоврядування

	Позитивні аспекти	Проблемні чинники
	1	2
1	відхід від адміністративної системи; громади отримали більше ресурсного потенціалу для розвитку;	штучне утворення деяких громад; блокування подальшого виходу та приєднання ТГ з 2020 р.;
2	поява у більшості громад ЦНАПів; розроблення інституту старости населеного пункту; створення профільних багатофункціональних закладів в центрах громад; підвищення ефективності та прозорості наданих послуг;	низька якість чи відсутність у віддалених населених пунктах; зношеність мереж і житлово-комунального фонду; держава покриває заборгованість комунальних підприємств;
3	законодавче закріплення структури влади на місцях; районні та обласні ради почали виконувати функцію представницьких органів громад на їх території; підвищення ефективності функціонування місцевого самоврядування	відсутність повноцінного розмежування повноважень, їх дублювання; тенденції рецентралізації (вилучення державою частини ресурсної основи); зниження соціальної відповідальності через незрозумілість кінцевого виконавця;
4	громади отримали більше ресурсів; законодавче закріплення частини надходжень за місцевими бюджетами; укрупнення громад зменшило витрати на утримання сільських та районних рад; здійснення запозичень передбачено громадам усіх рівнів;	багато громад залишаються залежними від дотацій та субсидій з державного бюджету; передача повноважень без належного ресурсного на те забезпечення; вилучення реверсних дотацій, військового ПДФО із місцевих бюджетів

Закінчення табл. 1

	1	2
5	цифровізація управління, розвиток електронного врядування (Дія, ProZorro); передбачення у більшості громад проведення громадських слухань та консультацій; механізми громадських звернень та петицій;	жителі віддалених пунктів фактично не мають впливу на місцеву владу; низький розвиток інститутів прямого народовладдя; інтереси громадян часто не враховані;
6	схвалення Законопроекту № 14048 у травні 2025 р., що передбачає здійснення контролю з боку Кабінету Міністрів, ОДА та РДА.	фактично відсутній механізм адекватного та повноцінного нагляду;
7	ратифікація Хартії місцевого самоврядування 1997 р.; відхід від адміністративної системи в бік децентралізації;	підходи до управління та надання послуг; забезпечення принципів прозорості, підзвітності, участі громадян не виконано до кінця;

Джерело: складено авторами з використанням [3; 4]

Доходимо висновку, що проведені дії у процесі реалізації реформування системи місцевого самоврядування в Україні принесли багато позитивних зрушень, зокрема, створення багатофункціональних центрів надання послуг для громадян, розроблення інституту старости та старостівських округів, зменшення витрат місцевого та державного бюджетів на утримання осіб місцевого та регіонального рівня влади шляхом укрупнення та поєднання колишніх районів та територіальних громад. Проте, як уже зазначалося, велике коло питань було вирішене не повністю.

Утворення громад часто порушувало передбачені Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» процедури, що викликало питання щодо того, чи було враховано інтереси саме місцевого населення. До прикладу, під час створення Львівської об'єднаної територіальної громади та приєднання до її складу населеного пункту Малехів, обговорення із громадськістю не відбулося, комісії щодо об'єднання не було створено попри прохання представників Малехівської сільської ради про необхідність появи такого органу, що передбачено в згаданому Законі. Для вирішення цієї проблеми, на нашу думку, варто проводити опитування та обговорення з місцевим населенням, що дозволить повністю врахувати інтереси мешканців, що згодом буде основою для перегляду існуючого територіального устрою, де це виявиться необхідним. Важливо врахувати виклики, а саме зростання диспропорційності між регіонами, переміщення працездатного населення та існування неспроможних громад, при економічному та соціально-культурному обґрунтуванні нового устрою.

Для вирішення питань зношеності інфраструктури та обмеженого доступу до соціальних послуг, особливо у віддалених населених пунктах, необхідно розглянути можливість створення мобільних ЦНАПів, якщо відкриття стаціонарних є необґрунтованим, а також оновлювати інфраструктуру, особливо критичні об'єкти із обов'язковим внесенням таких планів до стратегії розвитку громади, що дозволить використати

можливості проєктного фінансування. Нагальність здійснення цих заходів доводять випадки руйнування зношених мереж, що фактично позбавляло людей права отримувати базові соціальні послуги. До того ж, у віддалених громадах зазвичай відсутні фахівці із надання повного спектру адміністративних послуг, що сповільнює створення відповідних установ.

Вирішення питань розмежування повноважень можливе вразі впровадження принципу субсидіарності та повноцінного використання громадами власного ресурсного потенціалу. Це зменшить залежність територій від дотацій із центру, підвищить якість послуг, що надаються відповідними комунальними установами. Натомість, відсутність фахівців у більшості малих громад, здатних ефективно проводити фінансово-інвестиційну діяльність, зокрема із використанням місцевих запозичень та гарантій, а також нерівномірність громад за бюджетними спроможностями є нагальними проблемними питаннями, що становлять значні ризики для ефективного функціонування системи місцевого самоврядування. Вартим уваги є відсутність у обласних та районних рад власних виконавчих органів та комітетів, на зразок тих, що мають сільські, селищні та міські ради, що значно ускладнює їх реальну здатність виступати представницьким органом територіальних громад, що розташовані на їх підюрисдикційній території.

Недостатній рівень залученості населення, попри значні зрушення в бік прозорості управління, спричиняє ряд загрозливих факторів, зокрема через неузгодженість місцевої політики, з реальними потребами мешканців. До того ж, військові дії, особливо у прифронтових громадах, фактично унеможливають використання інструментів прямої участі, тому має місце відсутність належного залучення громадян до вирішення питань місцевого значення та низький вплив на місцеву владу.

Вважаємо, що відсутність механізму нагляду та контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування тягне за собою загрозливі фактори, а саме ймовірність прийняття некомпетентних рішень та зловжи-

вання з боку місцевої влади власними повноваженнями. Законопроект №14048, що передбачає контроль з боку уряду за діяльністю обласних та районних рад, натомість районних за діяльністю органів місцевої влади в громадах, потребує доопрацювання. Потрібно зафіксувати помірність в проведенні контрольних заходів, щоб не забирати права в громад самостійно, в межах законодавства, вирішувати місцеві питання.

Серед головних загроз, що виникають через недостатнє узгодження національного законодавства із європейським, є гальмування вступу України до ЄС та можливе порушення проголошених Хартією самоврядування та іншими європейськими актами головних засад функціонування системи місцевого самоврядування.

Окремої уваги потребує недостатнє забезпечення органів місцевого самоврядування необхідними ресурсами для повноцінного виконання поставлених функцій та оновлення об'єктів інфраструктури та житлово-комунального господарства та, уже описана раніше, велика диспропорційність між регіонами. Повільні та малопомітні дії у цьому напрямку не дозволили належним чином вирішити це питання ще у довоєнний період. Натомість із початком повномасштабного вторгнення наповнення і без того обмежених місцевих бюджетів скоротилося, особливо це помітно у прифронтових регіонах [5; 6]. Зокрема, в Донецькій області загальний фонд у 2022 р. недоотримав 2,9 млрд. грн (-17,5%), Запорізькій 3,7 26 млрд. грн (-21,8%), Харківській 3,1 млрд. грн (-11,8%), Херсонській 2,9 млрд грн. (-43,6%) у порівнянні з 2021 р. В загальному, за річними підсумками зведеного місцевого бюджету, у 2022 р. доходи місцевих бюджетів склали 555 млрд. грн, що на 25 млрд. (-4,2%) менше показників 2021 р. Водночас, в деяких регіонах спостерігався значний приріст надходжень загального фонду місцевих бюджетів, зокрема у Львівській області збільшення було на рівні +43,2%, Житомирській +42%, Закарпатській +41,9%, у порівнянні із

2021 р. Власне кажучи, попри зростання у кількісних показниках місцевих бюджетів, у громадах на Заході України проблема зношеності інфраструктури та житлово-комунального фонду не вирішується в необхідних масштабах. Вплив військових дій лиш посилив нерівномірності розвитку між регіонами, що набуває небезпечних масштабів. До прикладу, у Визирській громаді на Одещині, де функціонує декілька підприємств та є власний порт, доходи бюджету на одного мешканця становлять близько 31 тисячі грн, в той час у Березівській громаді на Житомирщині цей показник складає всього 1 тисячу грн. на мешканця.

Зростання видатків із місцевих бюджетів на потреби безпеки, оборони та соціального забезпечення відбувається швидшими темпами, ніж приріст, який, у свою чергу, окрім як діяльністю релокованих підприємств, спричинений також емісією грошей з боку уряду та зростанням загального рівня цін. Якщо до початку оголошення воєнного стану відбувалися хоч якісь зрушення в тому напрямі, то наразі «наочність використання коштів» зменшилася. Особливо це помітно, починаючи із 2023 р., коли із прийняттям Закону України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо забезпечення обороноздатності держави» [1] з місцевих надходжень було вилучено військовий ПДФО. Додатково в статті 9 Закону було прописано, що залишки коштів на рахунках місцевих бюджетів мають бути використані на соціальні потреби, пов'язані із реабілітацією військових та заходи щодо підвищення обороноздатності громади.

Для наочності було проаналізовано ключові напрями витрат бюджету Львівської міської територіальної громади. Серед основних видаткових напрямів, провідне місце займає освіта (30-40% всіх витрат бюджету громади), загальнодержавні функції, економічна діяльність та житлово-комунальне господарство (15–17% всіх витрат), соціальний захист та забезпечення, а також, звичайно, громадський порядок та безпека. До прикладу, на безпеку та порядок у 2021 р. витрачалося 11 млн. грн, в 2022 р. відбуло-

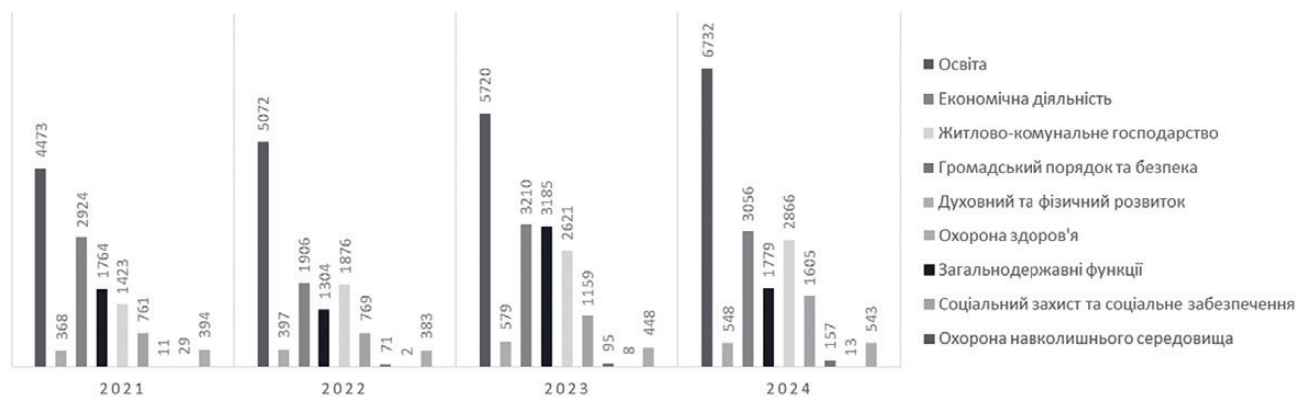


Рис. 1. Видатки бюджету Львівської МТГ за напрямками, млн. грн.

Джерело: складено авторами з використанням [6]

ся стрімке зростання до 71 млн. грн (збільшення в 6,5 разів), в 2023 р. витрати були на рівні 95 млн. грн, а в минулому 2025 р. майже 157 млн. грн. Фактично, за роки повномасштабного вторгнення витрати на безпеку зростають на 60-75% щорічно від попереднього року. Проте, велика частина видатків на житлово-комунальну сферу, як уже зазначалося, спричинена скоріш намаганням не втратити та зберегти на придатному рівні те, що є, про інноваційність та розвиток не йдеться у більшості випадків (рис. 1).

Висновки. Отже, з огляду на проведене дослідження, доходимо висновку, що реформа децентралізації та територіальної організації влади безперечно принесла в українську систему місцевого самоврядування позитивні зрушення. Однак через досить повільне впровадження, залишилося коло проблемних не вирішених питань, що потребують комплексного вирішення не лише на місцевому, але й на державному рівні. Нагальними проблемами залишаються: не повне розмежування повноважень на місцевому рівні між органами самоврядування та виконавчої влади на місцях, недостатнє ресурсне забезпечення місцевих громад, особливо це помітно на рівні малочисельних, слабких громад, що, в свою чергу, знижує якість та доступність соціальних послуг для населення. Ресурсні обмеження, у свою чергу, унеможливають повноцінне оновлення зношеної інфраструктури та житлово-комунального фонду, що порушує права

громадян на якісні соціальні послуги, адже витрати спрямовані в основному на потреби безпеки та соціального забезпечення. Іншим наслідком некоректного розподілу бюджетних ресурсів стає велика економічна диспропорційність між регіонами.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі сучасного стану системи місцевого самоврядування та територіального устрою України, зокрема з урахуванням трансформаційних процесів, каталізованих повномасштабним вторгненням. Особливої уваги потребує виявлення та систематизація проблемних аспектів функціонування місцевої влади в умовах підвищеного безпекового тиску, зміни соціально-економічних пріоритетів, переміщення населення та зростання навантаження на органи місцевого самоврядування.

Подальші наукові розвідки, на нашу думку, мають бути спрямовані на вироблення комплексних підходів до вдосконалення інституційної спроможності громад, оптимізації територіальної організації влади та формування стійких механізмів взаємодії між центральним і місцевим рівнями управління. Удосконалення зазначених елементів є необхідною умовою формування повноцінної, ефективної та адаптивної системи місцевого самоврядування, здатної забезпечити інтеграцію України до європейського адміністративного простору та сприяти прискоренню процесів євроінтеграції.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо забезпечення підтримки обороноздатності держави: Закон України від 08.11.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3428-20#Text> (дата звернення: 28.09.2025).
2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 15.05.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 21.09.2025).
3. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження КМУ від 01.04.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 29.09.2025).
4. Особливості реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнних викликів: Міністерство розвитку громад та територій від 01.08.2025. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/osoblivosti-realizaciyi-koncepciyi-reformuvannia-ms-dlia-opriliudnennia.pdf> (дата звернення: 28.09.2025).
5. Довідка щодо виконання доходів загального фонду місцевих бюджетів за 2022 рік: Державна казначейська служба України від 20.12.2022. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%94%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BA%D0%B0_%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B0_%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82_%D0%B7%D0%B0_2022_%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf (дата звернення: 29.09.2025).
6. *OpenBudget*. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 24.09.2025).
7. *Osvita pid zagrozoju*. URL: <https://saveschools.in.ua/> (дата звернення: 26.09.2025).
8. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади в Україні. Втрати медичної інфраструктури через війну: понад 2300 об'єктів медзакладів пошкоджені або зруйновані. 16.06.2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vtraty-medychnoi-infrastruktury-cherez-viynu-ponad-2300-objektiv-medzakladiv-poshkodzheni-abo-zruinovani> (дата звернення: 27.09.2025).
9. Приходько С. М. Учасницька демократія як інститут місцевого самоврядування. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Публічне управління та адміністрування»)*. 2024. Випуск 2. С. 3–10.

10. Дзеверіна К. С., Танчик О. І. Теоретичні засади регулювання взаємодії базових інститутів національної економіки. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2025. Випуск 3. С. 85–92.

REFERENCES:

1. Pro vnesennia zmin do Biudzhethnoho kodeksu Ukrainy shchodo zabezpechennia pidtrymky oboronozdatsnosti derzhavy: Zakon Ukrainy vid 08.11.2023 [On amendments to the Budget Code of Ukraine regarding ensuring the support of the state's defense capability]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3428-20#Text> (accessed: 28.09.2025). [in Ukrainian]
2. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 15.05.2015 [On the legal regime of martial law]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (accessed: 21.09.2025). [in Ukrainian]
3. Pro skhvalennia Kontseptsii reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini: Rozporiadzhennia KМУ vid 01.04.2014 [On approval of the Concept of reforming local self-government and the territorial organization of power in Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (accessed: 29.09.2025). [in Ukrainian]
4. Osoblyvosti realizatsii Kontseptsii reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v umovakh voiennykh vyklykiv: Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii vid 01.08.2025 [Features of implementing the Concept of reforming local self-government and territorial organization of power under wartime challenges]. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/osoblyvosti-realizatsii-koncepcii-reformuvannia-ms-dlia-opriliudnennia.pdf> (accessed: 28.09.2025). [in Ukrainian]
5. Dovidka shchodo vykonannia dokhodiv zahalnoho fondu mistsevykh biudzhativ za 2022 rik: Derzhavna kaznacheiska sluzhba Ukrainy vid 20.12.2022 [Report on the execution of local budget general fund revenues for 2022]. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%94%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BA%D0%B0_%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B0_%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82_%D0%B7%D0%B0_2022_%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf (accessed: 29.09.2025). [in Ukrainian]
6. OpenBudget. Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian [OpenBudget. State web portal of the budget for citizens]. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (accessed: 24.09.2025). [in Ukrainian]
7. Osvita pid zahrozoiu [Education under threat]. URL: <https://saveschools.in.ua/> (accessed: 26.09.2025). [in Ukrainian]
8. Uriadovyi portal. Yedynyi veb-portal orhaniv vykonavchoi vlady v Ukraini. Vtraty medychnoi infrastruktury cherez viinu: ponad 2300 ob'ektiv medzakhladiv poshkodzeni abo zruinovani. 16.06.2025 [Government portal. Unified web portal of executive authorities in Ukraine. Losses of medical infrastructure due to the war: over 2,300 medical facilities damaged or destroyed. 16.06.2025]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vtraty-medychnoi-infrastruktury-cherez-viinu-ponad-2300-obiektiv-medzakhladiv-poshkodzeni-abo-zruinovani> (accessed: 27.09.2025). [in Ukrainian]
9. Prykhodko, S. M. (2024). Uchasnytska demokratiia yak instytut mistsevoho samovriaduvannia [*Participatory democracy as an institution of local self-government*]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu (Seriiia "Publichne upravlinnia ta administruvannia")*, Vyp. 2, P. 3–10. [in Ukrainian]
10. Dzeverina, K. S., & Tanchyk, O. I. (2025). Teoretychni zasady rehuliuвання взаємодії базових інститутів національної економіки [*Theoretical foundations of regulating the interaction of basic institutions of the national economy*]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu (Seriiia "Ekononika, upravlinnia ta finansy")*, Vyp. 3, P. 85–92. [in Ukrainian]

УДК 378.147:658.012.32:331.101.3:004.8

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.4.6>

СИНЕРГІЯ МОТИВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ І ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ КРЕАТИВНИХ ЗДІБНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ УПРАВЛІНЦІВ

Городянська Лариса Володимирівна,

кандидат економічних наук, доцент, член-кореспондент АЕН України,
доцент кафедри менеджменту, системного аналізу та міжнародних відносин
Українського державного університету імені Михайла Драгоманова
ORCID ID: 0000-0002-4482-1690

У статті досліджено теоретико-методологічні засади поєднання мотиваційних стратегій і технологій штучного інтелекту у формуванні креативних здібностей майбутніх управлінців. Обґрунтовано, що мотиваційна складова є ключовим чинником у розвитку творчого потенціалу студентів, тоді як штучний інтелект є потужним інструментом персоналізації освітнього процесу та стимулювання інноваційного мислення. Визначено основні види мотиваційних стратегій – інтринсивна, досягнення, проєктно-орієнтована та коопераційна – які створюють основу для формування внутрішньої готовності до творчості. Охарактеризовано напрями використання ШІ в освітньому середовищі: адаптивне навчання, генерація ідей, імітаційне моделювання управлінських ситуацій і підтримка колективної творчої взаємодії. Показано, що синергія мотиваційних стратегій і технологій штучного інтелекту сприяє активізації когнітивного, емоційно-вольового та мотиваційного компонентів креативності, підвищує рівень академічної успішності та конкурентоспроможність майбутніх фахівців. Зроблено висновок, що інтеграція цих двох підходів є одним із найперспективніших напрямів розвитку сучасної освіти, орієнтованої на інноваційність і сталий розвиток. У статті також окреслено перспективи подальших досліджень, серед яких: створення інтегрованих освітніх платформ, розробка інструментів діагностики синергетичного ефекту, оцінка впливу ШІ на формування емоційного інтелекту й етичної культури майбутніх управлінців. Результати дослідження мають практичне значення для удосконалення методики професійної підготовки управлінців у закладах вищої освіти в умовах цифрової трансформації суспільства.

Ключові слова: мотиваційні стратегії; штучний інтелект; креативні здібності; майбутні управлінці; цифровізація освіти; емоційний інтелект; синергетичний ефект.

Gorodianska Larysa. SYNERGY OF MOTIVATIONAL STRATEGIES AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN FORMING THE CREATIVE ABILITIES OF FUTURE MANAGERS

The article explores the theoretical and methodological foundations of combining motivational strategies and artificial intelligence (AI) technologies in developing creative abilities of future managers. It substantiates that motivation is a key factor in enhancing students' creative potential, while AI serves as a powerful tool for personalizing the learning process and fostering innovative thinking. The paper identifies the main types of motivational strategies – intrinsic, achievement-oriented, project-based, and cooperative – as the basis for forming internal readiness for creativity. It also outlines the main directions of AI application in higher education: adaptive learning, idea generation, simulation of management situations, and facilitation of collective creativity. The study demonstrates that the synergy between motivational strategies and AI technologies enhances the cognitive, emotional-volitional, and motivational components of creativity, improves academic performance, and increases the competitiveness of future professionals. It concludes that integrating these approaches represents one of the most promising directions for modern education focused on innovation and sustainable development. The article also highlights the prospects for further research, including the development of integrated educational platforms, diagnostic tools for measuring synergistic effects, and studies on the ethical and emotional aspects of AI-supported learning in management education. The research results have practical value for improving professional training methods for future managers in the context of digital transformation.

Key words: motivational strategies; artificial intelligence; creative abilities; future managers; digital education; emotional intelligence; synergy effect.

Вступ. Сучасні тенденції розвитку економіки, глобалізаційні виклики та цифровізація усіх сфер суспільного життя актуалізують потребу в новому типі управлінця – фахівця, здатного до креативного мислення, інноваційного пошуку та гнучкого прий-

няття управлінських рішень. Формування креативних здібностей майбутніх управлінців є одним із ключових завдань сучасної професійної освіти. У цьому контексті особливого значення набуває синергія мотиваційних стратегій, що спрямовані на внутріш-

ню активізацію особистості студента, та технологій штучного інтелекту (ШІ), які забезпечують нові інструменти індивідуалізації освітнього процесу, візуалізації знань та розвитку творчих компетентностей.

Матеріали та методи. На ефективність навчання, професійне становлення та розвиток творчого потенціалу студентів впливають різні фактори, з яких ключовим є мотивація. Враховуючи, що професійна діяльність майбутніх управлінців базується на вмінні організувати себе та мотивувати членів команди задля досягнення високих результатів, важливими компетенціями є навички мотивації особистості. Дослідження мотиваційних аспектів професійного розвитку управлінців в умовах війни та / або загальної соціально-економічної нестабільності [1, с. 190–203] показало, що мотивація управлінців є не лише інструментом підвищення ефективності управління, а й критичним чинником економічної витривалості підприємств. Про це свідчить низка праць [2–3], присвячених даній проблематиці. Однак, в сучасних умовах необхідно змінювати структуру мотивації та враховувати зростання ролі нематеріальних стимулів – морального визнання, соціальної підтримки, патріотизму, екзистенційних і ціннісних мотивів [1; 2, с. 149–150]. Це потребує інноваційних підходів у пошуку додаткових можливостей формування креативних здібностей майбутніх менеджерів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики суб'єктів підприємницької діяльності в умовах турбулентності.

Варто підкреслити, що застосування суто мотиваційних підходів без інтеграції цифрових рішень обмежує можливості розвитку креативності, тоді як використання ШІ без урахування психологічних і педагогічних аспектів мотивації може призвести до формального навчання. Тому саме інтеграційна парадигма – синергія мотиваційних стратегій і технологій ШІ – створює оптимальні умови для розвитку креативного потенціалу майбутніх управлінців.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та аналіз практичних можливостей поєднання мотиваційних стратегій і технологій штучного інтелекту у формуванні креативних здібностей майбутніх управлінців, а також окреслення механізмів синергетичної дії цих інструментів у сучасному освітньому середовищі.

Результати. В умовах швидких соціально-економічних змін, цифровізації освіти та зростання конкуренції мотивація стає ключовим елементом у системі формування та збереження творчого потенціалу студентів- управлінців. Мотивація сучасного фахівця є багатофакторною системою, що охоплює як зовнішні (економічні), так і внутрішні (психологічні, ціннісні) чинники [1, с. 196–197]. Ефективна система мотивації має бути адаптивною, індивідуалізованою та такою, що враховує сучасні виклики та тренди. Це не

лише підвищує ефективність управління, а й сприяє стійкому розвитку підприємства.

1. Теоретико-методологічні підходи до формування креативності майбутніх управлінців

Креативність в управлінні розглядається як здатність генерувати нові ідеї, застосовувати інноваційні методи управління та знаходити нестандартні рішення у проблемних ситуаціях. У наукових дослідженнях [1–5] виокремлюють такі ключові компоненти креативності: когнітивний (гнучкість та оригінальність мислення) [2, с. 152], мотиваційний (внутрішня готовність до пошуку нового) [1–3] та емоційно-вольовий (здатність долати труднощі та доводити ідею до практичної реалізації) [1]. Огляд праць [4] показав, що внутрішня мотивація до пізнання безпосередньо пов'язана з академічною успішністю. Завдяки глибинній стратегії навчання виникає зв'язок між внутрішньою мотивацією до пізнання та академічною успішністю, а також між внутрішньою мотивацією до стимуляції досягнень та академічною успішністю [4]. Разом з цим, важливим компонентом, що впливає на формування комунікативних компетенцій майбутніх менеджерів, організацію ефективної командної взаємодії, управління власними емоціями та мотивацію особистості, є розвиток емоційного інтелекту (ЕІ) [5]. Високий рівень ЕІ впливає на досягнення кращих довгострокових результатів діяльності підприємства в кризових умовах [5, с. 202–203]. Нова парадигма мотивації, запропонована у праці [1, с. 194–195] враховує вплив надзвичайних зовнішніх чинників та зміщує пріоритети «з орієнтації на стратегічне зростання на збереження стабільності, безпеки, адаптації до нових викликів і забезпечення виживання бізнесу. Відповідно, педагогічні стратегії мають поєднувати розвиток усіх зазначених компонентів в інноваційному освітньому середовищі.

2. Мотиваційні стратегії як фундамент розвитку креативних здібностей майбутніх управлінців

Ефективне формування креативності особистості можливе за умов використання таких мотиваційних стратегій:

- інтринсивна мотивація (формування внутрішнього інтересу до навчання через постановку значущих цілей та акценті на саморозвитку);
- мотивація досягнення (створення ситуацій успіху, де креативність є засобом досягнення високих результатів);
- проєктно-орієнтована мотивація (застосування реальних бізнес-кейсів, що стимулюють пошук оригінальних рішень);
- мотивація співпраці (розвиток командної творчості та колективної генерації ідей).

Такі стратегії створюють психологічну готовність студентів до активного застосування інноваційних освітніх технологій.

3. Технології штучного інтелекту як інструмент креативного навчання

Штучний інтелект у професійній підготовці управлінців є багатофункціональним інструментом. Серед найбільш ефективних напрямів його використання у розвитку креативності можна виокремити:

- персоналізоване навчання (адаптивні освітні платформи на основі ШІ формують індивідуальні траєкторії, враховуючи рівень знань і стиль мислення студента);
- генерація ідей та сценаріїв (ChatGPT, DALL E та інші системи здатні продукувати альтернативні варіанти рішень, що стимулює оригінальність мислення);
- імітаційне моделювання бізнес-ситуацій (цифрові симулятори дозволяють студентам експериментувати із різними управлінськими стратегіями у віртуальному середовищі);

– підтримка креативної співпраці (онлайн-платформи з елементами ШІ створюють умови для колективної генерації ідей та інтерактивної взаємодії).

Огляд праць [6-10] показав, що цифровізація навчання відкриває нові можливості для залучення студентів завдяки використанню онлайн-курсів, інтерактивних платформ, навчальних симуляторів. Такий підхід надає студенту можливість самостійно обирати темп і формат навчання, сприяє підвищенню внутрішньої мотивації, формуванню власної освітньої траєкторії та розвитку творчого потенціалу майбутнього менеджера. Разом з цим, важливо забезпечити дотримання стандартів конфіденційності та прозорість алгоритмів [6, с. 313]. Європейські принципи цифрової рівності передбачають створення країною та дотримання умов освітньої політики [9].

4. Синергетичний ефект взаємодії мотиваційних стратегій і ШІ

Система вищої освіти, як приклад у сфері менеджменту, потребує активного залучення інноваційних підходів у формуванні мотиваційних стратегій розвитку інтелектуального потенціалу студентів з урахуванням умов цифрової трансформації [10], турбулентності та сучасних потреб ринку праці. У праці [10] зазначається, що оцінка ефективності ШІ опосередковано позитивно впливає на мотивацію до безперервного навчання майбутнього фахівця через підтвердження очікувань, сприйняття корисності та задоволеність навчанням.

Синергія мотиваційних стратегій та інструментів ШІ проявляється у взаємному підсиленні їх впливу: мотиваційні стратегії формують внутрішню готовність особистості до творчості, тоді як технології штучного

інтелекту надають студентам потужні інструменти для її реалізації. Застосування ШІ безпосередньо стимулює інтерес студентів, забезпечує можливість експериментувати без ризику реальних втрат і розширює межі для креативного наукового пошуку молоді. Така взаємодія здатна створити підґрунтя для осучаснення освітнього середовища, що орієнтоване на стимулювання інноваційності, самостійності та творчого мислення студентів-менеджерів, які формують майбутній інтелектуальний потенціал України.

Висновки. Отже, поєднання мотиваційних стратегій та технологій штучного інтелекту є перспективним напрямом у формуванні креативних здібностей майбутніх управлінців і забезпеченні розвитку національної економіки й суспільства. Мотиваційні стратегії розвитку інтелектуального потенціалу студентів опосередковано впливають на внутрішній психологічний настрій особистості до творчості, тоді як ШІ забезпечує сучасні інструменти для реалізації креативних ідей та розкриття власного потенціалу майбутнього управлінця. Синергетичний ефект, як результат їх взаємодії в інноваційному освітньому середовищі, полягає у комплексному впливі на когнітивний, емоційно-вольовий і мотиваційний компоненти креативності. Отже, синергія мотиваційних стратегій і технологій ШІ сприяє покращенню академічної успішності, зростанню якості підготовки та конкурентоспроможності майбутніх фахівців, здатних до інноваційного управління в умовах цифрової економіки, глобальної невизначеності та турбулентності.

Подальші дослідження у цьому напрямі доцільно зосередити на розробленні інтегрованих освітніх платформ, що поєднують технології штучного інтелекту з психологічними моделями мотивації студентів. Актуальним є створення емпірично обґрунтованих методик вимірювання рівня синергії між мотиваційними стратегіями та цифровими інструментами навчання, а також оцінка їхнього впливу на академічну успішність, креативність і професійну готовність майбутніх менеджерів. Перспективним напрямом є міждисциплінарні дослідження, що поєднують економічну психологію, педагогіку, когнітивну науку та інформаційні технології з метою створення гібридних моделей розвитку креативності. Особливої уваги потребує вивчення етичних аспектів використання ШІ в освітньому процесі, питання академічної доброчесності та впливу автоматизованих систем підтримки навчання на формування критичного мислення й емоційного інтелекту студентів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Gorodianska L. V. Motivation of managers of business entities in times of crisis and war: challenges and transformations. *Financial and credit systems: prospects for development: collection of scientific works*. Kharkiv: V.N. Karazin Kharkiv National University. 2025. № 3 (18). pp. 190-203. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-3-15> (дата звернення: 21.09.2025).

2. Городянська Л. В. Роль мотивації у зміцненні людського капіталу підприємств в кризових умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7 (289). С. 149-158. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-149-158> (дата звернення: 21.09.2025).
3. Городянська Л. В. Мотиваційні аспекти професійного розвитку менеджерів зовнішньоекономічної діяльності в кризових умовах. *Актуальні проблеми в системі освіти: заклад загальної середньої освіти – доуніверситетська підготовка – заклад вищої освіти*. 2025. № 5. С. 306-315. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/67545> (дата звернення: 21.09.2025).
4. Kamberi M. The types of intrinsic motivation as predictors of academic achievement: the mediating role of deep learning strategy. *Cogent Education*. 2025, Vol. 12, № 1. pp. 1-16. URL: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2482482> (дата звернення: 21.09.2025).
5. Городянська Л. В. Напрями розвитку емоційного інтелекту та командної взаємодії на підприємствах. Формування компетентностей обдарованої особистості в системі позашкільної та вищої освіти. 2024. № 3. С. 197-205. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/66049> (дата звернення: 21.09.2025).
6. Пальчук О. І. Штучний інтелект як новий інструмент формування освітньої системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 3 (285). С. 306-316. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Olena-Palchuk-306-316.pdf (accessed 21.09.2025).
7. Smith J., Johnson R. Adaptive Learning Technologies and Individual Learning Paths. *Journal of Educational Technology*. 2022. Vol. 19, № 2. pp. 105-117.
8. Brown P., Lauder H., Ashton D. Artificial Intelligence and Inequality in Education. *Research Policy*. 2023. Vol. 52. № 1. pp. 104–118.
9. OECD. Artificial Intelligence in Society. 2019. URL: <https://www.oecd.org/going-digital/ai/> (accessed 21.09.2025).
10. Hao Ji, Lingling Suo, Hua Chen. AI performance assessment in blended learning: mechanisms and effects on students' continuous learning motivation. *Front. Psychol*. 2024. Vol. 15. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1447680> (accessed 21.09.2025).

REFERENCES:

1. Gorodianska L. V. (2025). Motivation of managers of business entities in times of crisis and war: challenges and transformations. *Financial and credit systems: prospects for development: collection of scientific works*, № 3 (18), pp. 190-203. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-3-15> (accessed 21.09.2025). [in English].
2. Gorodianska L. V. (2025). Rol motyvatsii u zmitsnenni liudskoho kapitalu pidpriemstv v kryzovykh umovakh [The role of motivation in strengthening human capital of enterprises in crisis conditions]. *Aktualni problemy ekonomiky: naukovyi ekonomichnyi zhurnal*, № 7 (289), pp. 149-158. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-149-158> (accessed 21.09.2025). [in Ukrainian].
3. Gorodianska L. V. (2025). Motyvatsiini aspekty profesiinoho rozvytku menedzheriv zovnishnoekonomichnoi diialnosti v kryzovykh umovakh [Motivational aspects of professional development of foreign economic activity managers in crisis minds]. *Aktualni problemy v systemi osvity: zaklad zahalnoi serednoi osvity – douniversytetska pidhotovka – zaklad vyshchoi osvity: mizhnarodnyi naukovyi zhurnal*, № 5, pp. 306-315. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/67545> (accessed 21.09.2025). [in Ukrainian].
4. Kamberi M. (2025). The types of intrinsic motivation as predictors of academic achievement: the mediating role of deep learning strategy. *Cogent Education*, Vol. 12, № 1, pp. 1-16. URL: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2482482> (accessed 21.09.2025). [in English].
5. Gorodianska L. V. (2024). Napriamy rozvytku emotsiinoho intelektu ta komandnoi vzaiemodii na pidpriemstvakh [Directions of development of emotional intelligence and team interaction in enterprises]. *Formuvannia kompetentnostei obdarovanoi osobystosti v systemi pozashkilnoi ta vyshchoi osvity: naukovyi zhurnal*, № 3, pp. 197-205. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/66049> (accessed 21.09.2025). [in Ukrainian].
6. Palchuk O. (2025). Shtuchnyi intelekt yak novyi instrument formuvannia osvitnoi systemy [Artificial Intelligence as a new tool for transforming education systems]. *Aktualni problemy ekonomiky: naukovyi ekonomichnyi zhurnal*, № 3 (285), pp. 306-316. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-306-316> (accessed 21.09.2025). [in Ukrainian].
7. Smith J., Johnson R. (2022). Adaptive Learning Technologies and Individual Learning Paths. *Journal of Educational Technology*, 19 (2). pp. 105-117 [in English].
8. Brown P., Lauder H., Ashton D. (2023). Artificial Intelligence and Inequality in Education. *Research Policy*, 52 (1), pp. 104–118 [in English].
9. OECD. (2019). Artificial Intelligence in Society. URL: <https://www.oecd.org/going-digital/ai/> (accessed 21.09.2025). [in English].
10. Hao Ji, Lingling Suo, Hua Chen. (2024). AI performance assessment in blended learning: mechanisms and effects on students' continuous learning motivation. *Front. Psychol*, 15. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1447680> (accessed 21.09.2025). [in English].

УДК 343.35:351

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.4.7>

НАПРЯМКИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ЗМІН

Герасименко Олена Вікторівна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: 0000-0001-9089-2572

Шалай Роксолана Юріївна,

здобувач вищої освіти

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: 0009-0001-0560-9144

У статті розглянуто корупцію як глобальну проблему, що в Україні перетворилася на одну з ключових загроз національній безпеці та демократичному розвитку держави. Проаналізовано соціальні та економічні наслідки високого рівня корупції, зокрема уповільнення європейської та євроатлантичної інтеграції, гальмування економічного зростання та зниження інвестиційної привабливості. Визначено причини поширення корупційних практик в органах публічної влади, серед яких толерантність суспільства до корупційних платежів. Обґрунтовано необхідність пошуку ефективних механізмів постійного впливу на мінімізацію корупційних проявів у довгостроковій перспективі в умовах змін. Підкреслено, що реформування державної служби передбачає створення професійної, політично нейтральної та авторитетної системи, що базується на заслугах державних службовців. Для цього необхідні спеціальні комісії, які формуватимуть кадровий резерв, а також запровадження системи оцінювання результатів роботи та атестації, що стане підставою для кар'єрного просування. Стратегія реформування державної служби включає заходи щодо запобігання корупції, зокрема періодичну ротацію кадрів і спеціальні перевірки кандидатів на відповідальні посади. Автори дійшли висновку, що для підвищення прозорості та відкритості, а також ефективності громадського контролю в умовах змін уряд має забезпечити реальне впровадження норм законодавства, створити дієві механізми контролю та запобігання порушенням у державній службі. Важливим чинником у боротьбі з корупцією є моральний розвиток державних службовців, що потребує не лише політичних реформ, а й глибоких змін у суспільній свідомості. Україна має всі передумови для подолання корупції, але успіх залежить від комплексного підходу, поєднання правових, інституційних та культурних змін.

Ключові слова: корупція, корупційні прояви, органи публічної влади, антикорупційна політика, доступ до інформації, запобігання корупції, демократичний розвиток.

Herasymenko Olena, Shalai Roksolana. DIRECTIONS FOR PREVENTING CORRUPTION IN PUBLIC AUTHORITIES UNDER CONDITIONS OF CHANGE

The article examines corruption as a global problem that has become one of the key threats to national security and democratic development in Ukraine. It analyzes the social and economic consequences of high levels of corruption, including the slowdown of European and Euro-Atlantic integration, the hindrance of economic growth, and the decline in investment attractiveness. The causes of the spread of corrupt practices in public authorities are identified, among which is society's tolerance toward corrupt payments. The need to find effective mechanisms for continuous influence to minimize corruption in the long term under changing conditions is substantiated. It is emphasized that civil service reform involves creating a professional, politically neutral, and authoritative system based on the merits of civil servants. This requires special commissions to form a personnel reserve, as well as the introduction of a system for evaluating work results and certification, which will serve as a basis for career advancement. The civil service reform strategy includes measures to prevent corruption, such as periodic staff rotation and special checks of candidates for responsible positions. The authors conclude that to increase transparency and openness, as well as the effectiveness of public control under changing conditions, the government must ensure the real implementation of legal norms, create effective mechanisms of control, and prevent violations in the civil service. An important factor in combating corruption is the moral development of civil servants, which requires not only political reforms but also profound changes in public consciousness. Ukraine has all the prerequisites to overcome corruption, but success depends on a comprehensive approach combining legal, institutional, and cultural changes.

Key words: *corruption, corrupt practices, public authorities, anti-corruption policy, access to information, corruption prevention, democratic development.*

Вступ. Корупція є однією з найсерйозніших глобальних проблем сучасності, що негативно впливає на економічний розвиток, політичну стабільність та рівень довіри громадян до державних інституцій. В Україні корупція перетворилася на системне явище, яке становить загрозу національній безпеці та гальмує процеси демократизації та європейської інтеграції. Незважаючи на реалізацію низки антикорупційних реформ, показники Індексу сприйняття корупції (CPI) свідчать про збереження високого рівня корупційних ризиків у державному секторі.

Толерантність частини громадян до корупційних платежів як “звичного” способу вирішення питань сприяє поширенню цієї практики [1, с. 34]. Експерти наголошують, що високий рівень корумпованості може уповільнити процес європейської та євроатлантичної інтеграції України, а також негативно впливає на економічне зростання та інвестиційну привабливість країни. У зв’язку з цим актуалізується необхідність пошуку дієвих механізмів постійного впливу на мінімізацію корупційних проявів та їх поступове викорінення із суспільного життя в умовах змін.

Матеріали та методи. Проблема корупції активно досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Зокрема, М. Карплук у своїх працях аналізує нормативно-правове регулювання антикорупційної діяльності в Україні, акцентуючи увагу на необхідності вдосконалення інституційного механізму її реалізації [2, с. 33]. Дж. Роуз, аналізуючи міжнародний досвід протидії корупції, наголошує на ключовій ролі електронного врядування та забезпечення прозорості у процесах ухвалення рішень [3, с. 89].

Мельник М.І. підкреслює, що корупція є не лише соціальним, а й психологічним та моральним явищем, адже вона нерозривно пов’язана з поведінкою та діяльністю людей. На його думку, корупція виступає способом мислення, який формує стиль життя [4, с. 11]. Водночас Серьогін М.Н. зазначає, що корупція як поширене соціальне явище бере свій початок із становлення державності та відображає суперечність між обмеженістю ресурсів для задоволення потреб і прагненням окремих посадових осіб використати службове становище для максимального задоволення особистих інтересів та інтересів близького оточення [5, с. 3].

Забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів публічної влади, зокрема у процесі прийняття управлінських рішень та інформування громадськості, є ключовим напрямом державної політики у сфері національної безпеки. Рівень довіри населен-

ня до владних інститутів безпосередньо залежить від масштабів корупції в країні. Попри очевидний взаємозв’язок між прозорістю, відкритістю та рівнем корумпованості суспільства, ці аспекти досі залишаються недостатньо дослідженими. Автори наголошують на важливості інформаційної складової прозорості та відкритості органів публічної влади як ефективного засобу прямого впливу на зниження корупційних ризиків в умовах змін.

Проведене дослідження ґрунтується на аналізі чинної нормативно-правової бази України у сфері запобігання корупції, зокрема Закону України “Про запобігання корупції”, Закону “Про інформацію”, Закону “Про звернення громадян”, а також підзаконних актів, що регулюють діяльність органів публічної влади. Додатковими джерелами стали аналітичні звіти Transparency International, дані Індексу сприйняття корупції (CPI), результати досліджень Eurobarometer та офіційні матеріали НАЗК, НАБУ і САП.

Серед використаних наукових і аналітичних матеріалів – монографії та статті українських і зарубіжних авторів з питань антикорупційної політики, а також практичні приклади впровадження антикорупційних заходів у діяльності органів публічної влади, зокрема Львівської обласної державної адміністрації.

Метою дослідження є комплексний аналіз реалізації принципу прозорості та відкритості інформації як ефективного механізму запобігання корупційним проявам у діяльності органів публічної влади в умовах змін. Для досягнення цієї мети передбачено вирішення таких завдань: розкрити сутність корупції та її основних проявів у публічному управлінні; узагальнити законодавчі та нормативно-правові акти України, що регламентують забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів публічної влади, включно з механізмами інформування громадськості; оцінити достатність і ефективність зазначених нормативних положень у контексті мінімізації корупційних ризиків та підвищення довіри громадян до влади.

Методологічною основою дослідження виступили принципи системного та міждисциплінарного підходів. Використано такі методи: аналіз і синтез – для виокремлення ключових чинників поширення корупції та визначення напрямків її запобігання; інституційно-функціональний аналіз – для оцінки ролі органів влади та антикорупційних інституцій у реалізації державної політики; порівняльно-аналітичний метод – для зіставлення українських і європейських підходів до антикорупційної діяльності; контент-аналіз – для опрацювання текстів законодавчих актів, аналітичних звітів і стратегічних документів.

Дослідження включало систематизацію позитивних практик, аналіз причин інституційної слабкості антикорупційної політики та узагальнення перспектив її вдосконалення в умовах реформування публічного управління.

Результати. Термін “корупція” походить від латинських слів *corre* та *rupture*: перше означає участь кількох осіб у спільній справі, друге - порушення або руйнування. Згодом утворився термін *corruptio*, що позначає дії кількох (не менше двох) осіб, спрямовані на “псування” чи “порушення” нормального перебігу судового процесу або управління суспільними справами. У сучасному розумінні корупція – це протиправна діяльність осіб, уповноважених на виконання державних функцій, яка полягає у використанні службових повноважень для отримання матеріальних благ, послуг, пільг чи інших переваг, тобто з метою особистого збагачення [6].

Відповідно до Закону України “Про запобігання корупції”, корупція визначається як використання особою наданих їй службових повноважень або пов’язаних із ними можливостей для отримання неправомірної вигоди, а також прийняття такої вигоди чи пропозиції/обіцянки її надання для себе або інших осіб. До корупційних дій також належить обіцянка, пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити її до протиправного використання службових повноважень чи можливостей, що з ними пов’язані [7].

До найбільш поширених форм корупції в державному секторі належать підкуп посадових осіб різних рівнів, отримання хабарів за надання певних переваг чи благ, а також протекціонізм, що ґрунтується на особистій відданості, родинних або дружніх зв’язках.

За даними Індексу сприйняття корупції (*Corruption Perceptions Index, CPI*) за 2024 рік, Україна отримала лише 35 балів зі 100 можливих, що свідчить про високий рівень корупційних ризиків у країні [8]. Згідно з новим дослідженням *Transparency International*, Україна посіла 105-те місце серед 180 країн світу. Після приросту на три бали у 2023 році, у 2024-му країна дещо втратила позиції в антикорупційній боротьбі. Основними чинниками змін залишаються реформи, пов’язані з євроінтеграцією та виконанням міжнародних зобов’язань. Водночас результати 2024 року свідчать про формальний підхід до реалізації багатьох реформ або навмисне їх гальмування. Це означає, що орієнтація лише на програмне виконання зобов’язань є недостатньою, а якість впровадження реформ не відповідає очікуванням.

Серед сусідів Україна продовжує випереджати Росію, яка втратила 4 бали та з 22 балами опинилася на 154-му місці, а також Білорусь, що втратила 4 бали і

займає 114-ту позицію з 33 балами. Із західних сусідів покращення показників продемонструвала лише Молдова (43 бали, 76 місце), тоді як Румунія зберегла свій результат (46 балів, 65 місце), а Польща, Угорщина та Словаччина погіршили позиції. Загалом, більшість позитивних змін в Україні останніми роками були реакцією на вимоги євроінтеграції та отримання фінансової допомоги, тоді як негативні тенденції здебільшого пов’язані з внутрішніми проблемами функціонування державних органів.

Поточний показник *CPI* свідчить, що прогрес України значною мірою зумовлений зовнішніми чинниками, а не системними внутрішніми змінами.

При цьому у 2025 році 69% громадян ЄС вважають корупцію поширеною у своїй країні, що підтверджує глобальний характер проблеми [9].

Дані *Eurobarometer* свідчать про низький рівень довіри громадян ЄС до інституцій у сфері боротьби з корупцією. Близько двох третин респондентів переконані, що масштабні корупційні справи не розслідуються належним чином, а понад половина сумнівається в ефективності урядових антикорупційних заходів. При цьому 77% опитаних вважають тісний зв’язок між бізнесом і політикою ключовим джерелом корупції.

Опитування демонструє значні регіональні відмінності. У 2025 році найвищий рівень сприйняття корупції зафіксовано в Південній Європі: Греція – 97%, Хорватія – 92%, Португалія – 91%. У Північній Європі показники значно нижчі: Фінляндія – 21%, Данія – 28%. У більшості східних і південних країн ЄС переважає песимізм щодо корупції. Порівняно з 2024 роком загальна динаміка стабільна, але в окремих країнах, таких як Люксембург (+9%) та Ірландія (+6%), спостерігається зростання занепокоєння.

Статистичні дані підтверджують: навіть держави-члени ЄС демонструють високий рівень сприйняття корупції та низьку довіру до антикорупційних зусиль урядів. Це свідчить, що боротьба з корупцією потребує не лише інтеграції в європейські структури, а й глибоких внутрішніх реформ – підвищення прозорості, незалежності правоохоронних органів, запровадження практик підзвітності та зміни культури публічного управління.

Політика протидії корупції має ґрунтуватися на реальній довірі громадян: якщо більшість не вірить у належне розслідування великих справ, антикорупційні інститути залишатимуться малоефективними. *Eurobarometer 2025* підтверджує: корупція є загальноєвропейською проблемою, а Україна не має суттєво гіршого чи кращого статусу порівняно з низкою держав-членів. Формальне членство в ЄС не гарантує автоматичного зниження корупції – без фундаментальних реформ цього досягти неможливо.

Серед базових причин корупції в системі державної влади виділяють: зрощування державного апарату з бізнесом поза межами правового поля; толерантність суспільства до корупції; складність бюрократичних процедур; лобіювання змін у законодавстві; відсутність механізмів ротації кадрів; низький рівень оплати праці та соціальних гарантій.

Реформування державної служби передбачає створення професійної, політично нейтральної та авторитетної системи, що базується на заслугах державних службовців. Для цього необхідні спеціальні комісії, які формуватимуть кадровий резерв, а також запровадження системи оцінювання результатів роботи та атестації, що стане підставою для кар'єрного просування. Стратегія реформування державної служби включає заходи щодо запобігання корупції, зокрема періодичну ротацію кадрів і спеціальні перевірки кандидатів на відповідальні посади.

Аналіз чинного законодавства України свідчить, що право громадян на доступ до інформації про діяльність органів влади закріплено на рівні Конституції та законів. Ключовим документом є Закон України “Про інформацію”, який визначає правові основи інформаційної політики та гарантує право на інформаційний запит. Закон “Про звернення громадян” регулює порядок звернень до органів влади, а Закон “Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації” забезпечує об'єктивне висвітлення діяльності органів влади та захист від монопольного впливу.

Отже, одним із ключових чинників запобігання корупції є доступність та прозорість інформації, що має стати основою вдосконалення державного управління в Україні [10].

Розглянемо особливості процесу запобігання корупції на прикладі Львівській обласній державній адміністрації (ЛОДА).

У ЛОДА щороку впроваджуються нові антикорупційні заходи, що дають певні результати, хоча й незначні. Об'єктивна оцінка рівня корупції залишається складною, адже значна частина корупційних проявів не фіксується та зберігається протягом тривалого часу.

Ключовим чинником підвищення доброчесності влади є вдосконалення інститутів державної служби, адміністративних процедур та системи державних закупівель. Саме в цих сферах спостерігаються найбільші корупційні ризики, серед яких:

1. Недосконалість законодавства про державну службу – проблеми добору кадрів, матеріального стимулювання, декларування активів, контролю за видатками, відсутність ефективної атестації та ротації кадрів.

2. Відсутність етичних регуляторів поведінки та механізмів контролю за їх дотриманням, а також відповідальності за порушення.

3. Непрозорість адміністративних процедур – можливість використання тіньових схем, неврегульованість дискреційних повноважень, конфлікти між контрольними та господарськими функціями органів влади.

4. Відсутність належної відповідальності за неправомірні рішення органів влади та їх посадових осіб.

5. Неефективність контролю у сфері державних закупівель – вибір неконкурентних процедур, відсутність “чорних списків” недобросовісних учасників, обмежений доступ до інформації.

Для посилення антикорупційної спроможності України необхідно: збільшити кількість суддів та персоналу Вищого антикорупційного суду; забезпечити розслідування топ-корупційних справ, арешт і конфіскацію активів; удосконалити роботу НАЗК, НАБУ та САП, включно з незалежними експертизами та прослуховуванням; завершити зовнішній аудит НАБУ та оприлюднити його результати; внести зміни до законодавства щодо екстрадиції та “поправок Лозового”; прийняти закон про реформу АРМА; розмежувати повноваження Рахункової палати та Держаудитслужби; гармонізувати законодавство про публічні закупівлі.

Ці кроки узгоджуються з пріоритетами євроінтеграції та Дорожньою картою з верховенства права, що розробляється Мін'юстом і має бути затверджена Радою ЄС. Виконання рекомендацій сприятиме не лише підвищенню ефективності антикорупційної політики, а й зміцненню економічної спроможності та інвестиційної привабливості України.

Аналіз чинного законодавства показує, що право громадян на доступ до інформації про діяльність органів влади закріплено на рівні Конституції та законів. Основними нормативними актами є: Закон України “Про інформацію”, який визначає правові основи інформаційної політики та гарантує право на інформаційний запит; Закон “Про звернення громадян”, що регулює порядок звернень до органів влади; Закон “Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації”, який забезпечує об'єктивне висвітлення діяльності органів влади та захист від монопольного впливу.

Отже, доступність та прозорість інформації є одним із ключових механізмів запобігання корупції та вдосконалення публічного управління в Україні.

Висновки. Корупцію слід розглядати комплексно як багатогранне соціальне явище, що відображає політичні, економічні та ідеологічні процеси в суспіль-

стві, є наслідком недосконалого функціонування державних і суспільних інститутів та реакцією на вади розвитку. Вона має психологічний вимір, пов'язаний із порушенням моральних норм посадовими особами, а також формується як система повсякденних взаємовідносин, що охоплює різні рівні влади.

Попри наявність нормативної бази та низки указів і постанов, рівень прозорості та відкритості влади залишається проблемним. Непрозорість управлінських процесів, залежність ЗМІ, обмежений доступ громадян до об'єктивної інформації не дають підстав говорити про сталий демократичний розвиток. Законодавство здебільшого має декларативний характер,

а окремі положення є суперечливими.

Для підвищення прозорості та відкритості, а також ефективності громадського контролю в умовах змін уряд має забезпечити реальне впровадження норм законодавства, створити дієві механізми контролю та запобігання порушенням у державній службі. Важливим чинником у боротьбі з корупцією є моральний розвиток державних службовців, що потребує не лише політичних реформ, а й глибинних змін у суспільній свідомості. Україна має всі передумови для подолання корупції, але успіх залежить від комплексного підходу, поєднання правових, інституційних та культурних змін.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Аналітичний звіт про корупційні ризики. 2022. С. 34.
2. Карплюк М. Антикорупційне законодавство України: проблеми та перспективи розвитку. Київ: Юридична література, 2021. 256 с.
3. Rose J. International Anti-Corruption Practices and Their Implementation. New York: Legal Insights, 2019. 189 p.
4. Мельник М. І. Корупція: сутність, поняття, заходи протидії: монографія. Київ: Атіка, 2001. 304 с.
5. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством: монографія. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2003. 456 с.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Уклад. В. Т. Бусел. Київ: Ірпін, 2003. 1427 с.
7. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 3186.
8. Індекс сприйняття корупції – 2024. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryynyattya-koruptsiyi-2024> (дата звернення: 03.09.2025).
9. Корупція в ЄС: що показав Eurobarometer 2025 і що це означає для України. URL: <https://ide.org.ua/koruptsiya-v-yes-shcho-pokazav-eurobarometer-2025-i-shcho-tse-ozn> (дата звернення: 03.09.2025).
10. Складенко О. А. Електронне врядування в Україні як засіб протистояння корупції. *Стратегічна панорама*. 2006. № 1. С. 166–170.

REFERENCES:

1. Natsionalne ahentstvo z pytan zapobihannia koruptsii (NAZK) [National Agency on Corruption Prevention (NACP)]. (2022) Analytical report on corruption risks. P. 34.
2. Karpluk M. (2021) Antykoruptsiine zakonodavstvo Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku [Anticorruption legislation of Ukraine: problems and development prospects]. Kyiv: Legal Literature. 256 p.
3. Rose J. (2019) International Anti-Corruption Practices and Their Implementation. New York: Legal Insights. 189 p.
4. Melnyk M.I. (2001) Koruptsiia: sutnist, poniattia, zakhody protydii [Corruption: essence, concept, counteraction measures]: monograph. Kyiv: Atika. 304 p.
5. Serohin S.M. (2003) Derzhavnyi sluzhbovets u vidnosynakh mizh vladoiu i suspilstvom [Civil servant in relations between power and society: monograph]. Dnipro: DRIDU NADU. 456 p.
6. Busel V.T. (Ed.). (2003) Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [Large explanatory dictionary of modern Ukrainian language]. Kyiv: Irpin. 1427 p.
7. Law of Ukraine “Pro zapobihannia koruptsii” [“On Prevention of Corruption”] dated 14.10.2014 No. 1700-VII. Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine. 2014. No. 49. Art. 3186.
8. Indeks spryiniattia koruptsii – 2024 [Corruption Perceptions Index – 2024]. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryynyattya-koruptsiyi-2024> (accessed 03.09.2025).
9. Koruptsiia v YeS: shcho pokazav Eurobarometer 2025 i shcho tse oznachaie dlia Ukrainy [Corruption in the EU: what Eurobarometer 2025 showed and what it means for Ukraine]. URL: <https://ide.org.ua/koruptsiya-v-yes-shcho-pokazav-eurobarometer-2025-i-shcho-tse-ozn> (accessed 03.09.2025).
10. Sklyarenko O.A. (2006) Elektronne vriaduvannia v Ukraini yak zasib protystoiannia koruptsii [E-Governance in Ukraine as a means of combating corruption]. *Strategic Panorama*. No. 1. Pp. 166–170.

УДК 336.532:332.14

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.4.8>

ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

Кадала Віталій Віталійович,

кандидат юридичних наук, доцент,

доцент кафедри господарсько-правових дисциплін та економічної безпеки

Донецького державного університету внутрішніх справ

ORCID ID: 0000-0002-6868-9487

Гузенко Олена Павлівна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри господарсько-правових дисциплін та економічної безпеки

Донецького державного університету внутрішніх справ

ORCID ID: 0000-0003-4002-2629

У статті акцентовано увагу на інноваційному аспекті публічного управління в сучасних реаліях. Звернуто увагу на складові правового базису управлінських інноваційних циклів у системі публічного управління. Визначено проблематичні аспекти, котрі уповільнюють процес адаптації інновацій в різних аспектах публічних управлінських циклів. Встановлено переваги доцільності та необхідності осучаснення системи впровадження інновацій в процесах публічного управління, в умовах існуючих викликів та економічних ризиків. З позиції підвищення ефективності та дієвості управлінських циклів в системі адаптації інновацій в сфері публічного управління надано авторську пропозицію щодо осучаснення змістовності понятійної категорії «інноваційний інструмент публічного управління», який запропоновано тлумачити як пакет інноваційних способів і прийомів, здатних адаптувати намічені інноваційні ідеї в системі публічного управління, з урахуванням виду і специфіки публічної послуги, в умовах існуючих викликів і економічних ризиків, на основі безперервного використання компонента моніторингу. Авторську пропозицію підкріплено обґрунтуванням з встановленням основних сегментів. Підкреслено важливість включення інструменту моніторингу як ключової компоненти управлінських інноваційних циклів у публічному управлінні. Запропоновано адаптувати понятійну категорію «компонент моніторингу інноваційного інструменту публічного управління», яку доцільно розуміти як обов'язковий елемент інноваційного інструменту публічного управління, який за призначенням виконує функцію безперервного спостереження, оцінки та аналізу за поведінкою інноваційних критеріїв, визначення відхилень від планової величини критерію та усунення негативних явищ на базі прийняття дієвих управлінських рішень та прогнозування подальшої адаптації інноваційних ідеї в публічному управлінні. Акцентовано увагу на напрямках вдосконалення процесу управління інноваціями в системі публічного управління з огляду на сучасність.

Ключові слова: інновації, публічне управління, інноваційний процес, інноваційні інструменти, публічні послуги, законодавчий акт, інноваційна ідея, управлінський цикл, інноваційні технології, інноваційний моніторинг.

Kadala Vitalii, Guzenko Olena. INNOVATIVE ASPECT AS AN EFFECTIVE TOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION IN MODERN REALITIES

The article focuses on the innovative aspect of public administration in modern realities. Attention is drawn to the components of the legal basis for management innovation cycles in the public administration system. Problematic aspects that slow down the process of adapting innovations in various aspects of public management cycles are identified. The advantages of the expediency and necessity of modernizing the system of innovation implementation in public administration processes, in the context of existing challenges and economic risks, are established. From the standpoint of improving the efficiency and effectiveness of management cycles in the system of adaptation of innovations in the field of public administration, the author proposes to modernize the conceptual category of "innovative tool of public administration," which is proposed to be interpreted as a package of innovative methods and techniques capable of adapting planned innovative ideas in the public administration system, taking into account the type and specifics of public services, in the context of existing challenges and economic risks, based on the continuous use of a monitoring component. The author's proposal is supported by a justification with the establishment of the main segments. The importance of including a monitoring tool as a key component of management innovation cycles

in public administration is emphasized. It is proposed to adapt the conceptual category of “monitoring component of the public administration innovation tool,” which should be understood as a mandatory element of the innovation tool, which by design performs the function of continuous observation, evaluation, and analysis of the behavior of innovation criteria, identification of deviations from the planned value of the criterion, and elimination of negative phenomena based on effective management decisions and forecasting of further adaptation of innovative ideas in public administration. Attention is focused on areas for improving the process of innovation management in the public administration system in light of current circumstances.

Key words: *innovation, public administration, innovation process, innovation tools, public services, legislative act, innovative idea, management cycle, innovative technologies, innovation monitoring.*

Вступ. Інноваційний механізм публічного управління (далі – ПУ) зазнає суттєвих змін в надзвичайних умовах розвитку України. Головним аспектом ПУ в сучасних реаліях виступають принципи верховенства права, відкритість, прозорість, підзвітність, продуктивність і ефективність, котрі суттєво впливають на всі управлінські цикли, які відбуваються. Беззаперечним є той факт, що інноваційний цикл не є виключенням, проте існують ряд проблематичних аспектів. Проблематичні явища, у більшості випадків виникають на етапі функціонування управлінського циклу інноваціями (далі – УЦІ). Складнощі викликані існуючими ризиками і загрозами, котрі спровоковані надзвичайними умовами в країні, якою є. Враховуючи той факт, що інновації в ПУ представляють собою впровадження нових інструментів у діяльність державних органів та установ, проблема поглиблюється так, як під впливом негативних факторів уповільнюється впровадження інноваційних ідей, особливо при вирішенні соціально-економічних питань громадян суспільства. Все окреслене підтверджує актуальність обраного напрямку дослідження та вказує на його сучасність.

Матеріали та методи. Методологічною основою дослідження є комплексна система методів і способів наукового пізнання, що дозволяють здійснити всебічний аналіз процесу інновацій в ПУ та зробити відповідні пропозиції та рекомендації. Проблематика роботи зумовила широке використання системного методу, який забезпечить більш предметне дослідження інноваційного сегменту в ПУ в надзвичайних умовах розвитку країни. До цього в науковій розробці використані різноманітні загальнонаукові прийоми і способи: індукції і дедукції, системно-структурний, функціональний, аналізу і синтезу. Взагалі основою наукової розробки є нормативно-правові акти та наукові публікації у сфері науки публічного управління та адміністрування з урахуванням предмету вивчення.

Питання інновацій в ПУ є об'єктом багатьох наукових дискусій, що підтверджують численні дослідження проведені вітчизняними вченими. Водночас у науковій літературі існують різні підходи до вирішення різних проблематичних аспектів ПУ в контексті

інновацій. Так, В.С. Куйбіда, О.В. Карпенко, О.В. Риженко [1] у своїй монографії розглядають інформаційно-комунікативну діяльність органів публічної влади, торкаючись інноваційного аспекту. Дослідник Б.В. Гречаник [2] акцентує увагу на теоретико-прикладних засадах формування, функціонування та управління інвестиційно-інноваційними системами національної економіки. В свою чергу, С.В. Глібоко, О.В. Розгон, Ю.В. Георгієвський [3] аналізували питання правового забезпечення інноваційного процесу в умовах адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу, з урахуванням питань ПУ. Окремий акцент у дослідженнях зроблено на інноваційних тенденціях в праві та соціально-економічних відносинах Л. Скоробогатою, Р. Квасницькою, О. Остапенко та М. Трегубенко [4], які чітко розкрили напрямки вирішення та адаптації інноваційних проблем на різних управлінських рівнях. Більш конкретно систему організаційно-управлінських інновацій в розвитку сучасних регіонів України висвітлюють в монографічній роботі Е.М. Забарна та Є.Ю. Щокіна [5]. Незважаючи на значну кількість досліджень, залишається низка невирішених питань щодо адаптації механізму інновацій у ПУ з урахуванням специфіки сучасних умов та викликів.

Метою статті є дослідження сучасних підходів щодо впровадження інновацій у сфері ПУ, виявлення проблем та виокремлення напрямків подальшого інноваційного розвитку з метою покращення якості надання публічних послуг.

Результати. На даний час в Україні гостро стоїть проблема вирішення питання покращення якісного рівня публічних послуг (далі – ПП) на основі адаптації інноваційних інструментів, які адаптуються в загальній системі ПУ. ПУ в Україні спирається на ряд законодавчих актів, які регулюють не лише правовідносини між його учасниками, а, й дозволяють адаптувати заходи вдосконалення в системі виконання його ключового призначення, а саме надання ПП.

Важливим завданням законодавця є питання не лише адаптації затверджених правових норм і стандартів, а, й сприяння активізації циклу імплементації європейських інструментів здатних позитивно вплинути на якісний рішень надання ПП в Україні.

Пакет правових інструментів охоплює широкий спектр функціональних обов'язків представників ПУ з урахуванням постійного пошуку інноваційних інструментів, які сприяють досягати якісної результативності та дієвості в процесі намічених завдань УЦІ.

Правовий базис спирається на ряд законодавчих актів, які постійно оновлюються на базі правових ініціатив. До його складу законодавець обрав:

по-перше, Конституцію України [6], яка гарантує свободу наукової і творчої діяльності та встановлює основи для розвитку науки і освіти, що є базисом для інноваційних процесів на різних економічних рівнях;

по-друге, закони України «Про інноваційну діяльність» [7], «Про наукову і науково-технічну діяльність» [8], «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [9], які виступають базовою платформою для здійснення інноваційної діяльності як на макроекономічному, так і мікроекономічному рівні;

по-третє, розпорядження КМУ «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» [10], «Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках» [11], «Про затвердження переліку науково-технічних (експериментальних) розробок в рамках виконання державного замовлення на найважливіші науково-технічні (експериментальні) розробки та науково-технічну продукцію у 2025-2026 роках» [12].

Безумовно зазначений перелік не є вичерпним так, як мова йде про УЦІ в сфері ПУ. З цього приводу варто звернутися до Указу Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [13]. Зазначеним правовим актом законодавець до складу цілей сталого розвитку (далі – ЦСР) України включив два ключових сегменти «...створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям (ЦСР 9) та «забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст, інших населених пунктів(ЦСР 11)» [13].

До цього, в «Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки» [14] головною метою обрано побудову в Україні спроможної сервісної, цифрової держави, що забезпечуватиме захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. Нагадаємо, очікуваними результатами реформи є наступні передбачення [14] «...забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу; формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнто-

ваної на захист інтересів громадян та розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави».

На погляд В.О. Саламатова та М.І. Масляк [15, с. 240] «...українські пропозиції до реформування ПУ та публічної служби майже не враховують, що конкретні інститути, стандарти, норми та підходи (як об'єкт запозичення) є результатом складної діалектики взаємодії традицій та інновацій, причому баланс цих компонентів є унікальним».

Враховуючи зазначене стає зрозумілим, що мова йде про осучаснення механізму ПУ на основі інноваційних технологій. У надзвичайних умовах розвитку країни механізм ПУ представляє собою «...комплексну систему, що має за базу правові норми державного управління, здатна забезпечити впровадження принципів та реалізацію функцій ПУ, з урахуванням управлінських циклів, які мають свою структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт ПУ з відповідним інформаційним забезпеченням усіх суб'єктів ПУ, з метою досягнення цільового призначення на основі збереження та дотримання національних інтересів на рівні країни, району, селищних територіальних громад» [16, с. 53].

На базі осучасненого розкриття сутнісного змісту механізму ПУ постає питання визначення місця інноваційного сегменту в його складі. Ми вважаємо такий підхід сприятиме розширенню мережі управлінських рішень здатних досягти прискорення його як дієвості та підвищення його рівня ефективності.

На думку О.І. Білик та Р.В. Казакова [17, с. 83] «...застосування інноваційних підходів в публічному управлінні має на меті підвищення контролю громадян над діяльністю державних установ, покращення вимог до оцінювання діяльності та, наслідок, збільшення довіри до держави та прийняття її дій (підхід прозорості)». Науковці вважають, що «...інновації в ПУ – процес або результат впровадження нових ідей, методів, технологій, продуктів або підходів, спрямованих на покращення ефективності, якості та результативності діяльності державних структур у наданні послуг громадянам та оптимізацію управлінських процесів, що включає в себе зміни в організаційній культурі, структурах управління та стратегічному плануванні, спрямовані на відкритість, прозорість та покращення співпраці з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами» [17, с. 84–85].

До цього І.В. Луцків, О.А. Сороківська та І.В. Котовська [18, с.126] вважають, що «...процес розвитку інноваційного складника в системі ПУ є важливим і водночас багатограним, оскільки передбачає впровадження інноваційних технологій,

методів та інструментів, урахування взаємозв'язку та взаємовпливу різних рівнів управління як між собою так і з кінцевим споживачем управлінських послуг – суспільством».

Справедливим буде відзначити, що на даний час в Україні прикладом інноваційних підходів у системі ПУ можна вважати:

- наявність процесу електронного уряду, який забезпечує і контролює функціонування як цифрових платформ для надання державних послуг, подачі документів, так і електронного голосування;

- впровадження системи відкритих даних, яка забезпечує можливість публікації державних даних у відкритому доступі для використання громадянами, представниками підприємницького сектору та науковцями;

- залучення цифрових інструментів з метою сприяння участі громадян у ПУ на базі створення онлайн-платформи для обговорення, петицій, громадських слухань;

- використання в ПУ способів і прийомів стратегічного планування та управління проектами з метою досягнення конкретних цілей сталого розвитку на макроекономічному рівні;

- адаптація в процесах ПУ системи управління оцінки якості послуг та управління ефективністю для вимірювання результатів.

Беззаперечним є той факт, що інновації в ПУ є важливим інструментом для підвищення ефективності та якості роботи державних органів, регіонів, територіальних громад а також для покращення життя громадян суспільства, котре потерпає від затяжного воєнного конфлікту.

З цього приводу слушною є думка С.І. Богуславської та Ю.В. Голуб [19, с.147] стосовно того, що «...інноваційні підходи до стратегічного управління в ПУ відіграють ключову роль у модернізації державного сектору, а саме цифрові технології, відкритість управління, адаптивні моделі, державно-приватне партнерство та аналітика даних створюють нові можливості для ефективного вирішення соціальних викликів».

Ми вважаємо, досягти ефективного функціонування ПУ на базі інновацій можливо за умови чіткого визначення проблем даного процесу, зміст яких представлено в табл. 1.

Натомість, вирішення зазначеного кола проблем неможливе без переосмислення рольового аспекту впливу інновацій на підвищення ефективного рівня ПУ та якості надання сервісних публічних послуг. Однак з метою більш предметного вирішення проблем інновацій в ПУ, на нашу думку, варто осучаснити понятійний апарат механізму управління ПУ. Мається на увазі розширення сегментів УЦІ в контексті ПУ, а саме понятійні категорії «інноваційний інструмент ПУ» та «компонент моніторингу інноваційного інструменту ПУ».

В надзвичайних умовах функціонування ПУ в Україні сутнісний зміст понятійної категорії «інноваційний інструмент ПУ» доцільно розуміти як пакет інноваційних способів і прийомів, здатних адаптувати намічені інноваційні ідеї в системі ПУ, з урахуванням виду і специфіки публічної послуги, в умовах існуючих викликів і економічних ризиків, на основі безперервного використання компонента моніторингу. На наш погляд доцільність впро-

Таблиця 1

Зміст проблем процесу інновацій в системі ПУ в Україні

Проблеми	Обґрунтування та негативні прояви проблематичного аспекту в процесі впровадження інновацій в ПУ
Низький рівень інноваційної культури	низький рівень інноваційної культури, що свідчить про відсутність мотиваційних інструментів, які уповільнюють процес опанування новітніх способів і прийомів державними службовцями в системі ПУ,
Відсутність державної Цільової інноваційної стратегії в ПУ	Застарілі положення нормативно-правових актів у сфері адаптації інновацій в системі ПУ, а також відсутність державної цільової інноваційної стратегії, уповільнюють адаптацію сучасних інноваційних технологій та способів надання якісних публічних послуг в умовах потреб сьогодення
Обмеженість фінансування інновацій ПУ	Впровадження інноваційних технологій в системі ПУ обмежується обсягом бюджетних коштів, не враховуючи побічні витрати та покриття економічних ризиків
Прояви сегменту опору	В окремих випадках є прояви сегменту опір змінам, який проявляється небажання державних службовців змінювати звичні практики та процеси; в ПУ
Нестача кваліфікованих кадрів	Відсутність дієвої системи підготовки кадрів, здатних розробляти та впроваджувати інноваційні ідеї та рішення в системі ПУ
Низький якісний рівень координації інноваційних циклів	Практично відсутня дієва система координації між секторами впровадження інноваційних технологій в контексті держави на рівні ПУ, представників підприємницького сектору, що унеможливає використання напрацьованого досвіду
Обмежене використання моніторингу	Низький рівень використання інструментів моніторингу в системі впровадження інноваційних ідей, часткове оцінювання впливу наявних викликів у системі ПУ

Джерело: узагальнено та систематизовано авторами на основі джерел [15–19]

вадження запропонованої понятійної категорії обґрунтовується наступними перевагами: включення пакету інноваційних способів і прийомів, які мають за базу новітні вже апробовані методичні елементи; встановлення призначення обраних інноваційних способів і прийомів, з огляду на зміст інноваційної ідеї, котра підлягає впровадженню в УЦІ; звернуто увагу на обов'язковість врахування виду і специфіки публічної послуги, що сприяє більш предметному вибору інноваційних способів і прийомів, а, як наслідок, результативність УЦІ підвищиться; окреслення необхідності врахування існуючих викликів і економічних ризиків та безперервного використання компонента моніторингу, у період впровадження інноваційної ідеї та вибору способу і прийому для її впровадження.

До цього потребує окремого тлумачення та розуміння сутнісного змісту понятійної категорії «компонент моніторингу інноваційного інструменту ПУ». Враховуючи існуючі виклики та економічні ризики, котрі супроводжують УЦІ в ПУ доволі гостро постає питання моніторингу, котрий здатен забезпечити захист від негативних явищ в управлінських циклах.

У даному випадку мова йде про основний інструмент моніторингу, а саме постійне спостереження за поведінкою інноваційних критеріїв, які визначають результативність впровадження інноваційної ідеї на кожному етапі публічного управлінського циклу.

В контексті інноваційного сегменту ПУ доцільно адаптувати понятійну категорію «компонент моніторингу інноваційного інструменту ПУ». Ми вважаємо, за сутнісним змістом запроповану понятійну категорію розуміти як обов'язковий елемент інноваційного інструменту ПУ, який за призначенням виконує функцію безперервного спостереження, оцінки та аналізу за поведінкою інноваційних критеріїв, визначення відхилень від планової величини критерію та усунення негативних явищ на базі прийняття дієвих управлінських рішень та прогнозування подальшої адаптації інноваційних ідеї в ПУ. Такий підхід до розуміння понятійної категорії має ряд аргументів: включення сегментів обов'язковості, безперервності, спостереження посилює рольовий аспект моніторингу в УЦІ; визначення циклу етапів функціонування компоненти моніторингу інноваційного інструменту ПУ в контексті оцінки, аналізу та прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення процесу адаптації інноваційної ідеї.

На даний час актуальним для вирішення є питання вдосконалення вже існуючих новітніх технологій в ПУ, з корегуванням окремих аспектів їх адаптації, у відповідності до сучасних викликів та ризиків. Ми вважаємо необхідно розробити пакет заходів здат-

них не лише покращити ситуацію з впровадженням інноваційних технологій в ПУ, а перш за все, підвищити ефективність та дієвість управлінських циклів даного процесу:

по-перше, потребує модернізації нормативно-законодавча база з позиції: усунення бюрократичних перешкод у питаннях УЦІ, створення цільових спеціальних фондів фінансування інноваційних проектів у ПУ на базі методу змішаного формування грошових потоків; розробки комплексної Стратегії розвитку інновацій у ПУ, яка б визначала пріоритетні напрямки, цілі, завдання та етапи впровадження, з визначенням змісту очікуваних результатів;

по-друге, гостро стоїть питання формування та розвитку інноваційної культури в секторі ПУ, зміни підходів до забезпечення професійної компетенції державними службовцями в питаннях їх обізнаності з інноваційними технологіями, механізмом їх адаптації на базі розширеною програми мотивації заходів;

по-третє, моніторинговий сегмент має стати основою у питаннях УЦІ в секторі ПУ, що надасть можливість своєчасно реагувати на протікання адаптаційних інноваційних заходів та підвищити рівень їх результативності та ефективності.

Висновки. За результатами проведених досліджень можна зробити ряд висновків. По-перше, переосмислення рольового сегменту УЦІ в системі ПУ надає більш предметного розуміння необхідності осучаснення зазначеного процесу в умовах існуючих викликів і економічних ризиків. По-друге, наявні проблематичні аспекти УЦІ в системі ПУ підкреслюють доцільність та необхідність прийняття заходів націлених на їх усунення. По-третє, назріла нагальна потреба осучаснення понятійного апарату сегменту УЦІ в системі ПУ шляхом адаптації категорій «інноваційний інструмент ПУ» та «компонент моніторингу інноваційного інструменту ПУ». Представлена авторська позиція їх змістовності обґрунтована та аргументована. По-четверте, за результатами проведених досліджень основними напрямками покращення ситуації в процесі УЦІ в системі ПУ виступають модернізація нормативно-законодавчих актів, покращення рівня інноваційної культури державних службовців та включення моніторингового сегменту на всіх етапах адаптації інноваційної ідеї. Зазначені ключові напрямки удосконалення сприятимуть як підвищенню рівня ефективності УЦІ, так і формуванню відкритих, адаптивних і технологічно розвинених моделей ПУ, котрі здатні унеможливити виклики сьогодення.

Подальшим напрямом наукових досліджень за цією проблематикою вбачається у визначенні ключових складових майбутньої Стратегії розвитку інновацій у ПУ з урахуванням викликів сучасності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Інформаційно-комунікативна діяльність органів публічної влади: монографія / В.С. Куйбіда, О.В. Карпенко, О.В. Риженко. Київ: ЦП «Компринт», 2019. 358 с.
2. Гречаник Б. В. Інвестиційно-інноваційні системи національної економіки: теоретико-прикладні засади формування, функціонування та управління: монографія. Івано-Франківськ: Вид-во «Супрун В. П.», 2024. 348 с.
3. Правове забезпечення інноваційного процесу в умовах адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: монографія/ С. В. Глібка, О. В. Розгон, Ю. В. Георгієвський та ін.; за ред. С. В. Глібка, О. В. Розгон. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2022. 290 с.
4. Інноваційні тенденції в праві та соціально-економічних відносинах: колективна монографія / Л. Скоробогата, Р. Квасницька, О. Остапенко, М. Трегубенко та ін.; за наук. ред. О. Кравченко, І. Маліновської. Кропивницький-Вроцлав: Вид-во «ЦіроЛ», 2025. 661 с.
5. Система організаційно-управлінських інновацій в розвитку сучасних регіонів України: монографія / Е.М. Забарна, Є.Ю. Щокіна. Херсон: Вид-во «Олді - плюс», 2019. 244 с.
6. Конституція України. Відомості Верховної Ради України. 1996. Вип. 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.10.2025).
7. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://bit.ly/3T1sHxI> (дата звернення: 12.10.2025).
8. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: <https://bit.ly/3EkF2sA> (дата звернення: 12.10.2025).
9. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 № 3715-V. URL: <https://bit.ly/3SXo9Zm> (дата звернення: 12.10.2025).
10. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 03.03.2021 № 179. URL: <https://bit.ly/42OvwtH> (дата звернення: 13.10.2025).
11. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження КМУ від 31.12.2024 № 1351-р. URL: <https://bit.ly/4hFuna9> (дата звернення: 13.10.2025).
12. Про затвердження переліку науково-технічних (експериментальних) розробок в рамках виконання державного замовлення на найважливіші науково-технічні (експериментальні) розробки та науково-технічну продукцію у 2025-2026 роках: Розпорядження КМУ від 17.01.2025 № 38-р. URL: <https://bit.ly/4gsvt84> (дата звернення: 13.10.2025).
13. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 року від №722. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/722/2019> (дата звернення: 14.10.2025).
14. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: розпорядження КМУ від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>. (дата звернення: 14.10.2025).
15. Саламатов В.О., Масляк М.І. Проблеми впровадження інноваційних технологій в системі публічного управління. *Право та державне управління*. 2022. № 3. С. 238-244. DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.36>
16. Кадала В.В., Гузенко О.П. Механізми публічного управління: наукові позиції та осучаснення змісту в умовах сьогодення. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2025. Випуск № 1 (9). С. 49–55. DOI 10.32782/cuj-2025-1-6 (дата звернення: 14.10.2025).
17. Білик О.І., Казаков Р.В. Сутність інновацій у публічному управлінні: теоретичний аспект. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 5(33). С. 77-87. DOI [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-77-87](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-77-87) (дата звернення: 14.10.2025).
18. Луциків І.В., Сороківська О.А., Котовська І.В. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 12. С. 124–128.
19. Богуславська С.І., Голуб Ю.В. Інноваційні підходи до стратегічного управління в публічному управлінні. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 144-148. DOI <https://doi.org/10.30838/EP.199.144-148> (дата звернення: 14.10.2025).

REFERENCES:

1. Informacijno-komunikativna diyalnist organiv publichnoyi vladi (2019) [Information and communication activities of public authorities]: monografiya / V.S. Kujbida, O.V. Karpenko, O.V. Rizhenko. Kiyiv: CP «Komprint» [In Ukrainian].
2. Grechanik B. V. (2024). Investicijno-innovacijni sistemi nacionalnoyi ekonomiki: teoretiko-prikladni zasadi formuvannya, funkcionuvannya ta upravlinnya [Investment and innovation systems of the national economy: theoretical and practical foundations of formation, functioning, and management]: monografiya. Ivano-Frankivsk: Vid-vo «Suprun V. P» [In Ukrainian].

3. Pravove zabezpechennya innovacijnogo procesu v umovah adaptaciji zakonodavstva Ukrayini do zakonodavstva Yevropejskogo Soyuzu (2022) [Legal Support for the Innovation Process in the Context of Adapting Ukrainian Legislation to European Union Legislation]: monografiya / S. V. Glibko, O. V. Rozgon, Yu. V. Georgiyevskij ta in.; za red. S. V. Glibka, O. V. Rozgon. Harkiv: NDI prav. zabezp. innovac. rozvitku NAPrN Ukrayini. [In Ukrainian].
4. Innovacijni tendenciyi v pravi ta socialno-ekonomichnih vidnosinah [Innovative trends in law and socio-economic relations: collective]. (2025): kolektivna monografiya / L. Skorobogata, R. Kvasnicka, O. Ostapenko, M. Tregubenko ta in.; za nauk. red. O. Kravchenko, I. Malinovskoyi. Kropivnickij-Vroclav: Vid-vo «CIRoL». [In Ukrainian].
5. Sistema organizacijno-upravlinskih innovacij v rozvitku suchasnih regioniv Ukrayini (2019) [System of Organizational and Management Innovations in the Development of Modern Regions of Ukraine]: monografiya / E.M. Zabarna, Ye.Yu. Shokina. Herson: Vid-vo «Oldi - plus».
6. Konstituciya Ukrayini [Constitution of Ukraine]. Vidomosti Verhovnoyi Radi Ukrayini. 1996. Vip. 30. St. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed: 12.10.2025).
7. Pro innovacijnu diyalnist [On Innovative Activity]: Zakon Ukrayini vid 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://bit.ly/3T-1sHxI> (accessed: 12.10.2025).
8. Pro naukovu i naukovu-tehnicnu diyalnist [On scientific and scientific-technical activity]: Zakon Ukrayini vid 26.11.2015 № 848-VIII. URL: <https://bit.ly/3EkF2sA> (accessed: 12.10.2025).
9. Pro prioritetni napryami innovacijnoyi diyalnosti v Ukrayini [On priority areas of innovative activity in Ukraine]: Zakon Ukrayini vid 08.09.2011 № 3715-V. URL: <https://bit.ly/3SXo9Zm> (accessed: 12.10.2025).
10. Pro zatverdzhennya Nacionalnoyi ekonomichnoyi strategiyi na period do 2030 roku [On approval of the National Economic Strategy for the period until 2030]: Rozporyadzhennya KMU vid 03.03.2021 № 179. URL: <https://bit.ly/42OvwrH> (accessed: 13.10.2025).
11. Pro shvalennya Strategiyi cifrovogo rozvitku innovacijnoyi diyalnosti Ukrayini na period do 2030 roku ta zatverdzhennya operacijnogo planu zahodiv z yiyi realizaciyi u 2025-2027 rokah [On approval of the Strategy for Digital Development of Innovative Activity in Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027]: Rozporyadzhennya KMU vid 31.12.2024 № 1351-r. URL: <https://bit.ly/4hFuna9> (accessed: 13.10.2025).
12. Pro zatverdzhennya pereliku naukovu-tehnicnih (eksperimentalnih) rozrobok v ramkah vikonannya derzhavno-go zamovlennya na najvazhlivishi naukovu-tehnicni (eksperimentalni) rozrobki ta naukovu-tehnicnu produkciju u 2025–2026 rokah [On approval of the list of scientific and technical (experimental) developments within the framework of the state order for the most important scientific and technical (experimental) developments and scientific and technical products in 2025-2026]: Rozporyadzhennya KMU vid 17.01.2025 № 38-r. URL: <https://bit.ly/4gsvt84> (accessed: 13.10.2025).
13. Pro Cili stalogo rozvitku Ukrayini na period do 2030 roku [On Ukraine's Sustainable Development Goals for the period up to 2030]: Ukaz Prezidenta Ukrayini vid 30.09.2019 roku vid №722. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/722/2019> (accessed: 14.10.2025).
14. Strategiya reformuvannya derzhavnogo upravlinnya Ukrayini na 2022-2025 roki [Strategy for Reforming Public Administration in Ukraine for 2022–2025]: rozporyadzhennya KMU vid 21 lipnya 2021 r. № 831-r. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>. (accessed: 14.10.2025).
15. Salamatov V.O., Maslyak M.I. (2022). Problemi vprovadzhennya innovacijnih tehnologij v sistemi publichnogo upravlinnya [Problems of introducing innovative technologies in the public administration system]. Pravo ta derzhavne upravlinnya. 2022. № 3. S. 238-244. DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.36> (accessed: 14.10.2025).
16. Kadala V.V., Guzenko O.P. (2025) Mehanizmi publichnogo upravlinnya: naukovy pozyciyi ta osuchasnennya zmistu v umovah sгодennya [Mechanisms of public administration: scientific positions and modernization of content in today's conditions]. Centralnoukrayinskij visnik prava ta publichnogo upravlinnya. Vipusk №1 (9). S. 49–55. DOI 10.32782/cuj-2025-1-6 (accessed: 14.10.2025).
17. Bilik O.I., Kazakov R.V. (2024). Sutnist innovacij u publichnomu upravlinni: teoretichnij aspekt [The essence of innovation in public administration: theoretical aspect]. Naukovy innovaciyi ta peredovi tehnologiyi. № 5(33). S. 77–87. DOI [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-77-87](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-77-87) (accessed: 14.10.2025).
18. Lucikiv I.V., Sorokivska O.A., Kotovska I.V. (2017). Doslidzhennya osoblivostej innovacijnogo rozvitku sistemi publichnogo upravlinnya v Ukrayini [Research on the features of innovative development of the public administration system in Ukraine]. Ekonomika i suspilstvo. Vipusk № 12. S. 124–128.
19. Boguslavskaya S.I., Golub Yu.V. (2025). Innovacijni pidhodi do strategichnogo upravlinnya v publichnomu upravlinni [Innovative approaches to strategic management in public administration]. Ekonomichnij prostir. № 199. S. 144–148. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.144-148> (accessed: 14.10.2025).

УДК 351:316.4

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.4.9>

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Маселко Віталій Миронович,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

Львівського національного університету імені Івана Франка,

асистент фінансового менеджера

Молодіжної громадської організації «Львів-Молодіжна столиця Європи»

ORCID ID: 0009-0009-9838-4877

У статті обґрунтовано актуальність дослідження проблем і перспектив розвитку молодіжної політики територіальних громад України в умовах децентралізації, воєнного стану та відбудови країни. Підкреслено, що сучасна молодіжна політика є одним із ключових напрямів публічного управління, спрямованим на формування людського капіталу, зміцнення соціальної згуртованості та залучення молоді до демократичних процесів у громадах. Встановлено, що реалізація молодіжної політики на місцевому рівні супроводжується кадровими, фінансовими, інституційними та комунікаційними викликами, але водночас відкриває нові можливості завдяки децентралізації, цифровізації та євроінтеграції. У роботі використано результати наукових досліджень, аналітичних звітів Ради Європи, USAID DOBRE, IBSE, U-LEAD, а також приклади практик українських громад. Дослідження ґрунтується на системному підході до аналізу молодіжної політики як публічного процесу, що поєднує державні, громадські та міжнародні ініціативи. Підкреслюється, що підвищення ефективності молодіжної політики в територіальних громадах можливе лише за умови переходу від декларативного підходу до системної моделі управління, заснованої на міжсекторальній взаємодії, професіоналізації кадрів та постійному моніторингу результатів. Успішний досвід окремих українських громад і міжнародних програм підтверджує, що стратегічні інвестиції у молодь приносять відчутні соціальні результати – від зниження рівня міграції до зростання громадянської активності. Зроблено висновок, що молодіжна політика є стратегічною інвестицією у розвиток громади та потребує інституційної спроможності, стабільного фінансування, міжсекторальної взаємодії та активної участі молоді у прийнятті рішень. Ефективність її реалізації можлива за умови комплексного підходу, розвитку молодіжної інфраструктури, партнерства між владою, громадським сектором і міжнародними програмами, а також впровадження сучасних інструментів електронної участі.

Ключові слова: молодіжна політика, територіальні громади, публічне управління, децентралізація, молодіжна участь, інституційна спроможність, відбудова.

Maselko Vitalii. YOUTH POLICY DEVELOPMENT CHALLENGES AND PROSPECTS IN TERRITORIAL COMMUNITIES

The article substantiates the relevance of studying the challenges and prospects for the development of youth policy in Ukraine's territorial communities under the conditions of decentralization, martial law, and post-war reconstruction. It emphasizes that modern youth policy is one of the key directions of public governance, contributing to human capital formation, social cohesion, and democratic participation of young people in community life. The implementation of youth policy at the local level faces a number of challenges – personnel, financial, institutional, and communicative – while opening new opportunities through decentralization, digitalization, and European integration. The article draws upon scientific studies, analytical reports of the Council of Europe, USAID DOBRE, IBSE, and U-LEAD, as well as practical cases from Ukrainian communities. A systemic approach was used to analyze youth policy as a public process combining governmental, civil, and international initiatives. It is determined that youth policy is a strategic investment in community development and requires institutional capacity, sustainable funding, cross-sectoral cooperation, and active youth participation in decision-making. It is emphasized that improving the effectiveness of youth policy in territorial communities is possible only if there is a shift from a declarative approach to a systemic governance model based on cross-sectoral interaction, professionalization of personnel, and continuous monitoring of results. The successful experience of certain Ukrainian communities and international programs confirms that strategic investments in youth yield tangible social outcomes – from reducing migration rates to increasing civic engagement. The study concludes that effective youth policy implementation is possible through a comprehensive approach, development of youth infrastructure, partnership between local authorities, civil society, and international programs, and the introduction of modern tools of e-participation.

Key words: youth policy, territorial communities, public administration, decentralization, youth participation, institutional capacity, reconstruction.

Вступ. Сучасні трансформаційні процеси в Україні, зумовлені децентралізацією, воєнним станом та необхідністю відбудови країни, актуалізують питання розвитку молодіжної політики на рівні територіальних громад. Молодіжна політика сьогодні розглядається як один із ключових напрямів публічного управління, що забезпечує формування людського капіталу, зміцнення соціальної згуртованості та залучення молоді до демократичного життя громади.

Водночас реалізація молодіжної політики на місцевому рівні стикається з низкою викликів – кадрових, фінансових, інституційних та комунікаційних. Проте ці виклики супроводжуються новими можливостями, що відкриваються завдяки процесам децентралізації, цифровізації та євроінтеграції. У цьому контексті особливого значення набуває системний підхід до формування молодіжної політики як публічного процесу, що поєднує державні, громадські та міжнародні ініціативи.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю визначення ефективних механізмів реалізації молодіжної політики, які забезпечать її стратегічну роль у розвитку територіальних громад, підвищення інституційної спроможності, сталого фінансування та активної участі молоді у прийнятті рішень.

Матеріали та методи. Проведене дослідження спирається на чинну нормативно-правову базу України у сфері молодіжної політики, зокрема на Закон України «Про основні засади молодіжної політики», Державну стратегію молодіжної політики на період до 2030 року, Національну молодіжну стратегію України та Бюджетний кодекс України. Додатковим джерелом аналізу стали методичні рекомендації Міністерства молоді та спорту України, аналітичні звіти міжнародних програм підтримки молодіжної політики та дані соціологічних досліджень.

Серед використаних наукових і аналітичних матеріалів – монографія І. Пешої та Н. Тілікіної «Молодіжна політика в Україні: становлення, виклики та перспективи розвитку» [1]; звіт Ради Європи «Дослідження потреб і стану діяльності місцевих, обласних і національних органів влади у сфері молодіжної політики» [2]; посібник Програми USAID DOBRE «Що робити з молоддю в ОТГ: успішні практики об'єднаних громад» [3]; аналітична стаття О. Терент'євої «Молодіжна політика як інвестиція в майбутнє громади» [4]; наукова праця А. Круглашова та Н. Сабадаш «Молодіжна політика в територіальних громадах в умовах російсько-української війни» [5]; а також публікація О. Стельмах «Молодіжні політики в громадах: дорадчі ради, інтереси та активність в соцмережах» [6]. У роботі використано також

практичні приклади з офіційних вебсайтів територіальних громад (зокрема Білківської сільської ради) та аналітичні матеріали програм U-LEAD з Європою та IBSER.

Методологічною основою дослідження виступили принципи системного, міждисциплінарного та міжсекторального підходів до аналізу процесів публічного управління. Використано методи аналізу та синтезу – для виокремлення ключових чинників розвитку молодіжної політики та їх взаємозв'язків у структурі місцевого самоврядування; інституційно-функціональний аналіз – для визначення ролі органів влади, молодіжних рад, громадських організацій і міжнародних партнерів у реалізації молодіжної політики; порівняльно-аналітичний метод – для зіставлення національних і зарубіжних підходів до управління молодіжною сферою; контент-аналіз – для опрацювання текстів аналітичних звітів і нормативних актів.

Під час дослідження було проведено систематизацію позитивних практик територіальних громад, аналіз причин інституційної слабкості молодіжної політики та узагальнення перспектив її розвитку в післявоєнний період. Такий підхід дозволяє визначати тенденції формування ефективної молодіжної політики на місцевому рівні як важливої складової публічного управління.

Результати. На початку 2025 року молодіжна політика України перебуває на складному, але визначальному етапі розвитку. Тривала повномасштабна війна суттєво вплинула на демографічну структуру, рівень соціальної активності молоді та її бачення майбутнього. За даними Міністерства молоді та спорту, чисельність молодих людей віком 14–35 років скоротилася більш ніж на 20% унаслідок міграції, мобілізації, втрат і внутрішнього переміщення, що створює загрозу зниження людського потенціалу територіальних громад.

Водночас громади, які з 2015 року отримали розширені повноваження завдяки реформі децентралізації, стали ключовими суб'єктами реалізації державної молодіжної політики. На місцевий рівень покладено завдання не лише організації дозвілля та соціальної підтримки, а й створення умов для самореалізації молоді, її освіти, працевлаштування та участі в громадському житті. Однак практика засвідчує, що готовність територіальних громад до виконання цих функцій залишається нерівномірною.

Дослідження І. Пешої та Н. Тілікіної [1] свідчать, що більшість місцевих рад не мають комплексного бачення розвитку молодіжної політики. Вона часто залишається другорядним напрямом у структурі виконавчих органів, а спеціалісти з питань молоді від-

сутні або виконують кілька функцій одночасно. Це унеможливорює системне планування, аналітику та оцінку результатів роботи з молоддю.

Згідно з дослідженням Ради Європи [2], проведеним у 2023 році, у 60% опитаних громад молодіжна політика не має окремої програми або бюджету, а у понад половині випадків діяльність із молоддю обмежується проведенням святкових чи культурно-довіллях заходів. Такий підхід не формує у молодих людей відчуття причетності до життя громади, що спричиняє байдужість і соціальну апатію.

Додатковим викликом є нестача фінансових ресурсів. Більшість програм реалізуються за рахунок грантів міжнародних донорів або завдяки ентузіазму окремих активістів. Як зазначається у матеріалах IBSER [4], у громадах часто відсутні механізми співфінансування молодіжних ініціатив чи фонди підтримки молодіжних проєктів, що робить політику залежною від зовнішніх чинників.

Проблемним аспектом залишається і низький рівень участі молоді в ухваленні рішень. Хоча Закон України «Про основні засади молодіжної політики» передбачає створення молодіжних рад як консультативно-дорадчих органів, на практиці вони функціонують лише у частині громад і не завжди мають реальний вплив на політичні процеси. Дослідження U-LEAD свідчить, що з понад 400 створених молодіжних рад близько третини працюють формально, не маючи власного бюджету або плану діяльності.

Крім інституційних проблем, існують глибші соціальні та ціннісні бар'єри. Молодь, особливо у сільській місцевості, часто не відчуває своєї значущості у процесах розвитку громади, не має можливостей для професійного зростання, волонтерства чи соціального підприємництва. Це посилює тенденцію еміграції, що фіксується у звіті Центру громадських ініціатив на прикладі Білківської громади [7], де відтік молоді названо головною проблемою розвитку території.

Сукупність цих факторів свідчить про недостатню інституційну спроможність системи управління молодіжною політикою на місцевому рівні. Вона проявляється у слабкій координації між секторами освіти, культури, спорту, економіки та соціального захисту, відсутності системи збору статистичних даних про молодь, а також у відсутності стратегічних механізмів моніторингу ефективності програм.

Однак у цій ситуації формується й нова суспільна потреба – переосмислення ролі молоді у відбудові держави. Молоде покоління розглядається не лише як об'єкт політики, а як активний суб'єкт громадських перетворень, рушій волонтерського руху, цифрових ініціатив і підприємницьких стартапів. Саме тому у 2025 році головним викликом для територіальних громад стає перехід від адміністративної до парт-

нерської моделі взаємодії з молоддю, що потребує оновлених підходів до планування, ресурсного забезпечення та управління людським потенціалом.

Одним із визначальних факторів, що впливають на стан молодіжної політики, є зміна соціальних орієнтирів молодого покоління в умовах війни. Молоді українці все частіше долучаються до волонтерських, благодійних та оборонних ініціатив, що свідчить про високий рівень громадянської свідомості. Однак така активність переважно не підкріплена належною інституційною підтримкою з боку держави та громад. Як наголошується у звіті Ради Європи [2], молоді люди, навіть маючи готовність діяти, часто не бачать зрозумілих механізмів реалізації своїх ідей у межах офіційної молодіжної політики.

Зокрема, громади рідко проводять опитування потреб молоді або моніторинг ефективності реалізованих ініціатив. Відсутність аналітичних даних призводить до того, що місцева політика не враховує реальні інтереси молодих людей. У більшості випадків рішення ухвалюються за ініціативи керівництва, а не на основі консультацій чи партисипативних механізмів. За результатами дослідження U-LEAD з Європою (2024), лише кожна четверта громада системно взаємодіє зі своєю молоддю через дорадчі органи або електронні платформи участі.

Ще однією проблемою є кадровий вакуум у сфері молодіжної політики. Монографія І. Пешої та Н. Тілікіної [1] звертає увагу на те, що навіть там, де передбачено посаду спеціаліста з питань молоді, ці функції часто виконуються людьми без відповідної освіти чи підготовки. В Україні практично відсутня система підготовки молодіжних працівників на рівні муніципалітетів. Це створює ситуацію, коли молодіжна політика залежить від ентузіазму окремих активістів або керівників, а не від чітких адміністративних механізмів.

Недостатня професійна підготовка фахівців у сфері молодіжної політики безпосередньо впливає на ефективність управлінських рішень у громадах. Відсутність системної роботи, кадрової стабільності та механізмів підвищення кваліфікації призводить до хаотичного характеру реалізації молодіжних ініціатив. У таких умовах навіть наявність добрих намірів і активної молоді не гарантує результативності, адже політика не спирається на професійне адміністрування. Саме тому важливою складовою розвитку є створення цілісної структури, що поєднає адміністративні ресурси, можливості участі молоді та інституційні умови для діяльності.

За результатами узагальнення даних Ради Європи, IBSER, DOBRE, U-LEAD і монографічних досліджень Пешої та Тілікіної, було виокремлено три базові складові, які визначають рівень розвитку молодіжної політики на місцевому рівні (табл. 1).

Таблиця 1

**Ключові складові ефективної реалізації молодіжної політики
в територіальних громадах України (2023–2025 рр.)**

Складові	Зміст і характеристика показників
Адміністративне забезпечення	Наявність структурного підрозділу або фахівця з питань молоді, локальної програми та бюджету. Формування системи моніторингу, координації міжсекторальної взаємодії, прозорих механізмів фінансування.
Умови молодіжної участі	Функціонування молодіжних рад і консультативних органів, запровадження бюджетів участі, проведення опитувань потреб молоді, підтримка ініціатив через гранти й конкурси проєктів.
Молодіжна інфраструктура	Створення молодіжних центрів, просторів неформальної освіти, волонтерських хабів і платформ. Забезпечення доступності цих інструментів у сільських і малих громадах.

Джерело: складено авторами за матеріалами [1–3; 8–10]

Аналіз наведених складових свідчить, що найважливішим елементом є адміністративне забезпечення, яке формує основу системності та сталості управління. Там, де створено відділи молодіжної політики, запроваджено програми та бюджети, громади демонструють значно вищу ефективність реалізації ініціатив. Прикладом цього є практики Білозірської, Дунаєвської та Миколаївської громад (за даними програми DOBRE), де запроваджено штатні посади молодіжних працівників, що дозволило забезпечити сталість проєктів навіть після завершення грантових програм.

Другий компонент – умови молодіжної участі – безпосередньо визначає рівень довіри молоді до місцевої влади. Там, де молоді люди залучені до процесів ухвалення рішень через молодіжні ради, бюджети участі чи публічні консультації, громади отримують відчутний ефект у вигляді соціальної згуртованості та зростання громадянської активності. Згідно з аналітичним звітом Ради Європи (2023), у громадах, де активно функціонують дорадчі молодіжні органи, рівень участі молоді у громадських заходах є у 1,5 раза вищим, ніж у громадах без таких структур.

Третя складова – молодіжна інфраструктура – є основою розвитку молодіжного середовища. Наявність хабів, просторів, центрів і волонтерських платформ створює середовище, у якому молодь може реалізовувати власні ідеї та розвивати компетентності. Практика DOBRE і U-LEAD засвідчує, що навіть відносно невеликі інвестиції у створення молодіжних просторів (до 200–300 тис. грн) приносять довготривалі результати, зокрема формування стабільних волонтерських мереж та підвищення рівня утримання молоді в громадах.

Отже, взаємозв'язок цих трьох складових доводить, що ефективна молодіжна політика формується лише тоді, коли поєднуються управлінська сталість, демократична участь і підтримка інфраструктури. Відсутність хоча б одного з елементів знижує якість політики та обмежує її вплив на розвиток громади. Саме системний підхід дозволяє перейти від декларацій до реальних змін у молодіжному середовищі та зміцнення людського капіталу громад.

Підвищення ефективності молодіжної політики в територіальних громадах можливе лише за умови переходу від декларативного підходу до системної моделі управління, заснованої на міжсекторальній взаємодії, професіоналізації кадрів та постійному моніторингу результатів. Успішний досвід окремих українських громад і міжнародних програм підтверджує, що стратегічні інвестиції у молодь приносять відчутні соціальні результати – від зниження рівня міграції до зростання громадянської активності.

Одним із ключових методів вирішення кадрових і організаційних проблем є інституціоналізація молодіжної політики на місцевому рівні. Програма USAID DOBRE продемонструвала ефективність створення у громадах посад молодіжних радників при голові громади або окремих відділів молодіжної політики. Це дозволило систематизувати роботу, забезпечити стабільність реалізації програм і підвищити рівень координації між освітніми, культурними, спортивними та соціальними напрямками. Так, у Дунаєвській громаді (Хмельницька область) після створення посади молодіжного працівника вдалося запровадити перший «Молодіжний бюджет», що профінансував 12 локальних ініціатив молоді.

Наступним методом є формування сталої моделі участі молоді у прийнятті рішень. Дослідження Ради Європи [2] та U-LEAD [4] показують, що громади з дієвими молодіжними радами або консультативними органами мають вищий рівень залучення молоді до стратегічного планування. Наприклад, у Тячівській громаді молодіжна рада ініціювала створення медіа-простору «Бавовна HUB», який став платформою для розвитку комунікаційних навичок і соціальної реклами. Аналогічні практики діють у Зборівській (Тернопільська обл.) та Миколаївській громадах, де молодіжні ради перетворилися на кадровий резерв місцевого самоврядування.

Третій напрям – розвиток молодіжної інфраструктури та партнерств. Згідно з дослідженням IBSE [3], саме інфраструктура визначає рівень залученості молоді та зменшує відтік активних громадян. Програми DOBRE і U-LEAD підтримали

десятки громад у створенні молодіжних просторів – наприклад, у Білозірській та Кіптівській громадах відкриття таких хабів призвело до зростання кількості молодіжних подій удвічі. У Білківській громаді (Закарпатська обл.) команда БФ «Центр громадських ініціатив» [5] розробила рекомендації щодо стимулювання молодіжних ініціатив, проведення обміну досвідом рад та впровадження інформаційних кампаній, спрямованих на охоплення молоді поза освітньою системою.

Важливою умовою є також розвиток фінансової спроможності молодіжної політики. Як відзначено в аналітичних матеріалах IBSER [3] і Ради Європи, громади повинні закладати цільові кошти у місцеві бюджети, а також використовувати позабюджетні джерела: гранти, благодійні внески, міжнародну технічну допомогу. Наприклад, у межах співпраці з DOBRE громади Хмельниччини та Полтавщини навчалися створювати «паспорти молодіжних програм» – інструмент, що дозволяє контролювати витрати, результати та ефективність кожного заходу.

Нарешті, системним методом вирішення проблем залишається підвищення кваліфікації кадрів. Монографія І. Пешої та Н. Тілікіної [1] наголошує на необхідності підготовки муніципальних менеджерів у сфері молодіжної політики. Успішною практикою є програми навчання молодіжних працівників, організовані U-LEAD, де використовуються європейські моделі неформальної освіти та модульна сертифікація. Такі програми формують компетентності стратегічного планування, комунікації з молоддю, управління проєктами й фінансами.

Висновки. Формування ефективної молодіжної політики в територіальних громадах України є одним із ключових чинників їхнього сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності у післявоєнний період. Аналіз довів, що нинішній стан реалізації молодіжної політики залишається нерівномірним: більшість громад зіштовхуються з проблемами кадрового забезпечення, недостатнього фінансування, відсутності системного підходу до участі молоді у процесах прийняття рішень.

Разом із тим, досвід, накопичений у межах програм DOBRE, U-LEAD, IBSER та ініціатив Ради Європи, свідчить про наявність позитивних зрушень у громадах, які інтегрували молодіжну політику у свої стратегії розвитку. Там, де створено спеціалізовані структурні підрозділи, молодіжні ради, бюджети участі та простори неформальної освіти, спостерігається підвищення рівня громадянської активності, соціальної згуртованості та зміцнення людського капіталу.

Реалізація молодіжної політики потребує комплексного підходу, що передбачає поєднання інституційних, соціальних та інфраструктурно-фінансових механізмів. Інституційна сталість визначається наявністю кваліфікованих фахівців і чіткої нормативної бази; соціальний компонент – розвитком форм участі молоді у врядуванні; інфраструктурний – створенням просторів для самореалізації та залучення додаткових ресурсів.

Основними напрямками створення дієвого механізму реалізації молодіжної політики в територіальних громадах мають бути: інституціоналізація політики через закріплення відповідальних структур і посад у місцевому самоврядуванні; професіоналізація кадрів шляхом підготовки муніципальних менеджерів та сертифікації молодіжних працівників; забезпечення фінансової сталості через включення цільових видатків у бюджети та залучення грантів; розвиток молодіжної інфраструктури через створення хабів, центрів неформальної освіти й волонтерських просторів; а також активізація молодіжної участі шляхом розширення мережі рад, консультацій і впровадження партисипативних інструментів управління.

Таким чином, молодіжна політика повинна розглядатися не як допоміжний напрям соціальної роботи, а як стратегічний елемент публічного управління, що забезпечує відтворення людського потенціалу, інноваційність та соціальну стійкість громад. Її ефективна реалізація є запорукою демократичних трансформацій, європейської інтеграції та відновлення України на засадах сталого розвитку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Пеша І., Тілікіна Н. Молодіжна політика в Україні: становлення, виклики та перспективи розвитку: кол. монографія. Київ: ГО «Інститут молоді», 2025. 368 с. URL: <https://inmol.org/molodizhna-polityka-v-ukraini-stanovlennia-vyuky-ta-perspektyvy-rozvytku/> (дата звернення: 19.09.2025).
2. Рада Європи; Міністерство молоді та спорту України. Дослідження потреб і стану діяльності місцевих, обласних і національних органів влади у сфері молодіжної політики, а також місцевих і обласних молодіжних консультативно-дорадчих органів, зокрема з урахуванням потреб і реалій молодих людей у воєнний і повоєнний період. URL: <https://rm.coe.int/yfd-ukraine-iii-research-report-i-ukrainian/1680ae8108> (дата звернення: 19.09.2025).
3. Програма USAID DOBRE. Що робити з молоддю в ОТГ: успішні практики об'єднаних громад. URL: https://storage decentralization.gov.ua/uploads/library/file/324/DOBRE_YouthWorker_RoadMap.pdf (дата звернення: 19.09.2025).

4. Білківська сільська рада; БФ «Центр громадських ініціатив». Молодь і громада: стан та перспективи. URL: <https://bilkigr.gov.ua/molod-i-gromada-stand-ta-perspektyvy/> (дата звернення: 19.09.2025).
5. Круглашов А. М., Сабадаш Н. В. Молодіжна політика в територіальних громадах в умовах російсько-української війни. *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*. 2024. 2(166). URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20242\(166\)/sep20242\(166\)_003_KruhlovAM,SabadashNV.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20242(166)/sep20242(166)_003_KruhlovAM,SabadashNV.pdf) (дата звернення: 19.09.2025).
6. Терент'єва О. Л. Молодіжна політика як інвестиція в майбутнє громади. URL: <https://ibser.org.ua/publications/youth-policy-as-an-investment-in-the-future-of-the-community> (дата звернення: 19.09.2025).
7. Стельмах О. Молодіжні політики в громадах: дорадчі ради, інтереси та активність в соцмережах. URL: <https://u-lead.org.ua/news/372> (дата звернення: 19.09.2025).
8. Єрмоленко І. В. Механізм формування молодіжної політики на рівні територіальних громад як чинник демократичного розвитку. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2024. № 47. URL: http://apfs.nuoua.od.ua/archive/47_2024/22.pdf (дата звернення: 19.09.2025).
9. Лозинська Т. М., Жуховський І. Концептуальні основи державної інформаційної політики на деокупованих територіях. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Публічне управління та адміністрування»)*. 2025. Випуск 3. С. 9-15.
10. Дяченко А. Р. Роль молоді у розвитку територіальних громад. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15876/1/zbirnyk-tez-24-03-23-men-51-54.pdf>

REFERENCES:

1. Piesha, I., & Tilikina, N. (2025). Youth policy in Ukraine: Formation, challenges, and development prospects. URL: <https://inmol.org/molodizhna-polityka-v-ukraini-standovlennia-vyklyky-ta-perspektyvy-rozvytku/> (accessed 19.09.2025).
2. Council of Europe, & Ministry of Youth and Sports of Ukraine. (2023). Study of the needs and activities of local, regional, and national authorities in the field of youth policy, as well as local and regional youth advisory bodies, taking into account the needs and realities of young people in wartime and post-war period. URL: <https://rm.coe.int/yfd-ukraine-iii-research-report-i-ukrainian/1680ae8108> (accessed 19.09.2025).
3. USAID DOBRE Program. (2020). What to do with youth in amalgamated territorial communities: Successful practices of united communities. URL: https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/324/DOBRE_Youth-Worker_RoadMap.pdf (accessed 19.09.2025).
4. Bilkivska Village Council, & Center for Community Initiatives. (2022). Youth and the community: Status and prospects. URL: <https://bilkigr.gov.ua/molod-i-gromada-stand-ta-perspektyvy/> (accessed 19.09.2025).
5. Kruhlov, A. M., & Sabadash, N. V. (2024). Youth policy in territorial communities under the conditions of the Russian-Ukrainian war. *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, 2(166). URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20242\(166\)/sep20242\(166\)_003_KruhlovAM,SabadashNV.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20242(166)/sep20242(166)_003_KruhlovAM,SabadashNV.pdf) (accessed 19.09.2025).
6. Terentieva, O. L. (2025, April). Youth policy as an investment in the future of the community. URL: <https://ibser.org.ua/publications/youth-policy-as-an-investment-in-the-future-of-the-community> (accessed 19.09.2025).
7. Stelmakh, O. (2024). Youth policies in communities: Advisory councils, interests, and activity on social networks. URL: <https://u-lead.org.ua/news/372> (accessed 19.09.2025).
8. Yermolenko I. V. (2024). Mechanism of forming youth policy at the level of territorial communities as a factor of democratic development. *Actual Problems of Philosophy and Sociology*, 47. URL: http://apfs.nuoua.od.ua/archive/47_2024/22.pdf (accessed 19.09.2025).
9. Lozynska T. M., Zhukhovskiy I. (2025). Kontseptualni osnovy derzhavnoi informatsiinoi polityky na deokupovanykh terytoriiakh [Diachenko A. R. (2023). The role of youth in the development of territorial communities. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15876/1/zbirnyk-tez-24-03-23-men-51-54.pdf> (accessed 19.09.2025).

УДК 352

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.4.10>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Бондарчук Наталія Володимирівна,

доктор державного управління, професор,
завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Дніпровського державного аграрно-економічного університету
ORCID ID: 0000-0002-0418-5239

Сімонов Сергій Володимирович,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Дніпровського державного аграрно-економічного університету
ORCID ID: 0009-0000-9092-073X

У статті розглядається цифрова трансформація органів місцевого самоврядування як ключовий інструмент забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні. Обґрунтовано актуальність теми у контексті поглиблення процесів децентралізації, зростання обсягу повноважень громад та підвищення очікувань населення щодо якості публічних послуг, особливо в умовах воєнних викликів і повоєнного відновлення. Проаналізовано стан цифрової трансформації за даними Індексу цифрової трансформації регіонів України, виявлено нерівномірність розвитку між областями та визначено основні фактори, що впливають на ефективність впровадження електронних сервісів, режиму «без паперів», ЦНАП, цифрової освіти та аналітичних платформ. У роботі акцентовано увагу на інституційній спроможності органів місцевого самоврядування, ролі технологічної інфраструктури та залученні громадян у процеси управління. Встановлено, що ефективна цифровізація сприяє підвищенню прозорості прийняття рішень, оптимізації використання ресурсів, зміцненню соціальної довіри та розвитку місцевої економіки. Водночас виявлено проблеми фрагментарного впровадження цифрових інструментів, дисбалансу між нормативно-правовою базою та технологічним потенціалом, а також низької цифрової компетентності персоналу. Запропоновано концептуальну модель цифрової трансформації, що передбачає поєднання трьох блоків: технологічної інфраструктури, інституційної спроможності та соціального виміру. Визначено напрями удосконалення, які включають розвиток локальних цифрових платформ, інтеграцію муніципальних сервісів, впровадження інструментів електронної демократії та забезпечення кібербезпеки. Результати дослідження свідчать, що цифрова трансформація органів місцевого самоврядування є стратегічним чинником підвищення ефективності публічного управління та забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Ключові слова: цифрова трансформація, місцеве самоврядування, сталий розвиток, електронні послуги, інституційна спроможність, публічне управління.

Bondarchuk Nataliia, Simonov Serhiy. DIGITAL TRANSFORMATION OF LOCAL GOVERNMENT BODIES AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The article examines the digital transformation of local governments as a key tool for ensuring sustainable development of territorial communities in Ukraine. The relevance of the topic is substantiated in the context of deepening decentralization processes, increasing the scope of community powers, and increasing public expectations regarding the quality of public services, especially in the context of military challenges and post-war reconstruction. The state of digital transformation is analyzed according to the Digital Transformation Index of Ukrainian Regions, uneven development between regions is identified, and the main factors influencing the effectiveness of the implementation of electronic services, the “paperless” regime, ASCs, digital education, and analytical platforms are identified. The paper focuses on the institutional capacity of local governments, the role of technological infrastructure, and citizen involvement in governance processes. It is established that effective digitalization contributes to increasing transparency in decision-making, optimizing resource use, strengthening social trust, and developing the local economy. At the same time, problems of fragmented implementation of digital tools, imbalance between the regulatory framework and technological potential, as well as low digital competence of personnel were identified. A conceptual model of digital transformation was proposed, which involves a combination of three blocks: technological infrastructure,

institutional capacity and social dimension. Areas of improvement were identified, which include the development of local digital platforms, integration of municipal services, implementation of e-democracy tools and ensuring cybersecurity. The results of the study indicate that the digital transformation of local self-government bodies is a strategic factor in increasing the efficiency of public administration and ensuring the sustainable development of territorial communities.

Key words: digital transformation, local self-government, sustainable development, e-services, institutional capacity, public administration.

Вступ. Цифрова трансформація органів місцевого самоврядування є однією з передумов забезпечення сталого розвитку територій в сучасних умовах. Поглиблення процесів децентралізації, зростання обсягу повноважень громад та підвищені очікування населення щодо якості публічних послуг обумовлюють потребу у переосмисленні традиційних підходів до організації місцевого управління. В умовах воєнних викликів і повоєнного відновлення ця потреба набуває особливого значення, адже саме цифрові інструменти дозволяють громадам зберігати керованість, забезпечувати безперервність сервісів та підвищувати стійкість локальних систем управління.

Окрім того, цифровізація виступає важливим інструментом підвищення участі громадян у прийнятті рішень. Інклюзивні електронні механізми, такі як електронні петиції, бюджети участі, онлайн-звернення, сприяють формуванню довіри до влади, розширюють можливості громадян впливати на розвиток своєї території.

Попри впровадження електронних сервісів, розвиток цифрових інструментів комунікації та формальне розширення можливостей доступу громадян до інформації, практичний рівень прозорості залишається нерівномірним та фрагментарним. Значна частина органів публічної влади демонструє недостатню спроможність до систематичного розкриття даних, своєчасного інформування громадськості, а також до впровадження інструментів зворотного зв'язку, що відповідають вимогам сучасних стандартів демократичного врядування. Водночас низька інституційна культура інформаційної відкритості зумовлює виникнення комунікаційних бар'єрів, недовіру населення до органів влади та зниження ефективності прийняття управлінських рішень. Проблемним також залишається питання відсутності єдиної методики оцінювання рівня інформаційної прозорості та недостатня узгодженість дій між різними рівнями органів влади. Усе це обумовлює потребу у комплексному аналізі існуючого стану інформаційної прозорості та виробленні науково обґрунтованих підходів до її підвищення.

Матеріали і методи. Останні дослідження з питань цифрової трансформації органів місцевого самоврядування демонструють значний прогрес у розроб-

ці теоретико-методологічних підходів та практичних рекомендацій. Так, вчені Бардах О. [1], Бородін Є. [2], Возняк Г. [3], Демиденко В. [4], Дульська І. [5], Євсюкова О. [6], Квітка С. [8], Піскоха Н. [7], Остапенко А. [9], Стороженко Л. [11] акцентують увагу на комплексному впровадженні цифрових інструментів, що включає розвиток технологічної інфраструктури, підвищення інституційних спроможностей та формування компетентностей посадовців. Проте потребує подальшого вивчення впливу цифрової трансформації на ефективність прийняття управлінських рішень, залученості громадськості, забезпечення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування.

Метою статті є комплексне дослідження процесу цифрової трансформації органів місцевого самоврядування в Україні та її вплив на сталий розвиток територіальних громад, визначення ключових проблем, а також обґрунтування ефективних інструментів, механізмів і напрямів удосконалення.

Результати. Вплив цифровізації на місцеве самоврядування виявляється у фундаментальній зміні способів їхньої роботи та комунікації з громадянами. Це сприяє інтеграції влади та громадянського суспільства [8; 10].

Хоча Україна робить значні кроки в рамках світового цифрового тренду, який трансформує публічне управління, більшість органів управління територіальних громад все ще покладаються на успадковані та застарілі технологічні системи. Це вимагає масштабної заміни інфраструктури, аби повністю реалізувати потенціал цифрової трансформації. Міністерство цифрової трансформації України щорічно публікує звіт, в якому розкрито Індекс цифрової трансформації регіонів України, який включає 8 основних блоків: 1) Інституційна спроможність; 2) Розвиток інтернету; 3) Розвиток ЦНАП; 4) Впровадження режиму «без паперів»; 5) Цифрова освіта; 6) Візитівка області; 7) Проникнення базових електронних послуг; 7) Галузева цифрова трансформація [7].

За даними дослідження, в середньому по Україні Індекс цифрової трансформації склав 0,497 бала. Серед лідерів 2024 року були Львівська (0,850), Дніпропетровська (0,844), Львівська (0,891) та Одеська (0,804) області. Розглянемо основні складові Індексу цифрової трансформації в табл. 1.

Таблиця 1

Складові Індексу цифрової трансформації регіонів України, 2024 рік

Область	Інституційна спроможність	Розвиток інтернету	Розвиток ЦНАП	Впровадження режиму без паперів	Цифрова освіта	Візитівка області	Проникнення базових е-послуг	Галузева цифрова трансформація	Індивідуальні проекти CDO
Вінницька	0,802	0,708	0,594	0,427	0,668	0,654	0,680	0,652	0,826
Волинська	0,603	0,772	0,613	0,674	0,642	0,790	1,000	0,664	0,710
Дніпропетровська	0,897	0,790	0,811	0,752	0,760	0,757	0,885	0,650	0,882
Донецька	0,341	0,174	0,250	0,172	0,534	0,288	0,526	0,297	0,00
Житомирська	0,183	0,732	0,473	0,248	0,438	0,291	0,680	0,327	0,290
Закарпатська	0,901	0,806	0,525	0,451	0,626	0,759	0,888	0,379	0,633
Запорізька	0,625	0,462	0,249	0,078	0,552	0,202	0,513	0,243	0,105
Івано-Франківська	0,790	0,674	0,532	0,301	0,352	0,763	0,680	0,357	0,356
Київська	0,733	0,782	0,593	0,430	0,582	0,686	0,720	0,431	0,384
Кіровоградська	0,503	0,438	0,408	0,134	0,468	0,486	0,728	0,359	0,384
Львівська	0,854	0,766	0,818	0,777	0,606	0,671	0,968	0,964	0,882
Миколаївська	0,327	0,680	0,275	0,237	0,322	0,763	0,706	0,292	0,000
Одеська	0,853	0,876	0,710	0,537	0,582	0,712	0,707	0,523	0,882
Полтавська	0,937	0,964	0,593	0,763	0,742	0,726	0,786	0,694	0,549
Рівненська	0,854	0,798	0,523	0,390	0,514	0,783	0,797	0,465	0,626
Сумська	0,714	0,812	0,456	0,229	0,520	0,421	0,697	0,407	0,371
Тернопільська	0,851	0,708	0,639	0,683	0,544	0,631	0,712	0,792	0,105
Харківська	0,491	0,514	0,571	0,543	0,900	0,940	0,982	0,553	0,571
Херсонська	0,775	0,382	0,374	0,203	0,574	0,507	0,665	0,407	0,648
Хмельницька	0,781	0,726	0,428	0,439	0,410	0,276	0,810	0,393	0,028
Черкаська	0,483	0,634	0,587	0,252	0,516	0,366	0,680	0,311	0,577
Чернівецька	0,769	0,982	0,521	0,328	0,532	0,398	0,818	0,402	0,028
Чернігівська	0,726	0,684	0,546	0,641	0,568	0,437	0,840	0,536	0,189

Джерело: [7]

На основі аналізу наведених даних можна сформулювати такі висновки щодо стану цифрової трансформації органів місцевого самоврядування в регіонах України. Так, рівень цифровізації суттєво різниться між областями. Найвищі показники спостерігаються у Полтавській, Дніпропетровській, Закарпатській та Чернівецькій областях, що свідчить про високий рівень інституційної спроможності, доступ до інтернет-інфраструктури та ефективне впровадження е-послуг. Найнижчі значення зафіксовані у Донецькій, Житомирській та Запорізькій областях, що обмежує можливості для цифровізації та доступність публічних послуг [7].

Також, констатовано, що області з високим рівнем організаційної та управлінської спроможності демонструють ефективніше впровадження цифрових сервісів і програм, таких як ЦНАП, електронні сервіси та берпаперовий режим. Це підкреслює важливість зміцнення інституційних механізмів на місцевому рівні для успішної цифрової трансформації. Для забезпечення рівномірного розвитку цифрової трансформації доцільно впроваджувати адресні програми підтримки слабших регіонів, включаючи інвестиції

в інфраструктуру, навчання персоналу та розвиток ЦНАП. Загалом, результати свідчать про необхідність комплексного підходу до цифрової трансформації органів місцевого самоврядування, який поєднує розвиток інфраструктури, підвищення компетентності кадрів та активізацію цифрових сервісів для забезпечення сталого розвитку громад [11].

Цифрова трансформація є пріоритетом для місцевого розвитку, оскільки вона виступає ключовим каталізатором економічного зростання та соціальної ефективності на регіональному рівні [1].

Її важливість зумовлена низкою факторів:

- цифрові ініціативи є джерелом економічного зростання, які приваблюють інвестиції, стимулюють розвиток стартап-екосистем та створюють висококваліфіковані робочі місця;
- впровадження цифрових інструментів сприяє ефективнішому управлінню та забезпечує мешканцям регіонів можливість свідомої та активної участі у процесах розвитку;
- активне висвітлення цифрових ініціатив місцевими медіа є критично важливим. Воно не лише відображає вплив технологій на життя та бізнес, але

й стимулює сприятливе інноваційне середовище, що приваблює талановитих фахівців.

Отже, цифрова трансформація органів місцевого самоврядування дедалі частіше розглядається як ключовий чинник забезпечення сталого розвитку територіальних громад оскільки формує нові можливості для підвищення якості публічного управління, раціоналізації використання ресурсів і зміцнення довіри населення до влади. Сучасні виклики пов'язані з нестабільністю соціально-економічного середовища, наслідками збройної агресії, трансформації ринку праці та прискоренням технологічного прогресу, актуалізують потребу у переосмисленні ролі місцевої влади у створенні цифрової екосистеми розвитку. Органи місцевого самоврядування, виконуючи функції забезпечення базових публічних послуг, зайнятості, соціальна інтеграції та інфраструктурної модернізації, перебувають у центрі процесів, що визначають довгострокову стійкість громад. Саме тому цифровізація управлінських процедур, сервісів та стратегічного планування не лише модернізує адміністративні процеси, а й визначає здатність громад адаптуватися до кризових змін, оптимізувати розподіл ресурсів і запроваджувати інноваційні моделі розвитку.

Проблемним аспектом цифрової трансформації залишається дисбаланс між технологічними можливостями, нормативно-правовою спроможністю та інституційною зрілістю органів місцевого самоврядування. У більшості громад цифровізація відбувається фрагментарно, без системної архітектури, що ускладнює узгодження даних, інтеграцію сервісів та формування єдиної політики управління інформаційними потоками. Відсутність достатніх фінансових ресурсів, нерівномірність цифрової інфраструктури та низька цифрова компетентність персоналу, поглиблюють проблему, створюючи ризики уповільнення трансформаційних процесів у контексті повоєнного відновлення. Такі бар'єри можуть стати одним із визначальних факторів, що стримують модернізацію місцевого розвитку, підривають конкурентоспроможність окремих територій і ускладнюють доступ населення до якісних публічних послуг.

Впровадження новітніх цифрових рішень у діяльність органів місцевого самоврядування має відбуватися лише у поєднанні з надійними механізмами кібербезпеки. Це вимагає розробки протоколів захисту даних та постійного моніторингу потенційних загроз. Лише такий збалансований підхід, який поєднує інновації цифрової трансформації зі стійкістю та безпекою функціонування, забезпечить сталий розвиток муніципальної влади та ефективне служіння громаді. Необхідна чітка стратегія, яка має визначити пріоритети розвитку, забезпечуючи оптимальний розподіл ресурсів між поточною експлуатаційною діяльністю та інноваційною експериментальною практикою [4].

Разом з тим цифрова трансформація створює підґрунтя для переходу до моделі управління, яка орієнтована на дані, що передбачає перехід від реактивних рішень до прогностичної аналітики та довгострокового ресурсного планування. Це сприяє зміцненню спроможності громад ухвалювати управлінські рішення, які враховують сценарні варіанти розвитку ризику та соціально-економічні наслідки. У цьому контексті набуває значення формування цифрових платформ прийняття рішень, що поєднують відкриті дані, інформаційні реєстри, інструменти громадської участі та сервіси взаємодії між владою бізнесу і громадянами.

З огляду на це доцільно запропонувати узагальнену модель цифрової трансформації місцевого самоврядування, що ґрунтується на концепції багаторівневої управлінської адаптації. Умовно її можна подати як поєднання трьох основних блоків: 1) технологічної інфраструктури (цифрова інтеграція процесів, електронні реєстри, аналітичні модулі); 2) інституційної спроможності (нормативні процедури, компетентнісний потенціал, управлінські стандарти); 3) соціального виміру (залучення громадян, цифрова доступність, комунікаційні практики). Їхня взаємодія формує синергетичний ефект, що виявляється у підвищенні ефективності послуг, прозорості прийняття рішень та здатності громади формувати довгострокові стратегії розвитку. У таблиці 2 подано ключові елементи трансформації за напрямками впливу на сталий розвиток.

Таблиця 2

Взаємозв'язок цифрової трансформації та індикаторів сталого розвитку громади

Компонент цифрової трансформації	Управлінський ефект	Вплив на сталий розвиток
Електронні публічні послуги	Скорочення часу та витрат на адміністративні процедури	Підвищення доступності, зменшення корупційних ризиків
Дані і аналітика	Оптимізація рішень, прогнозування потреб громади	Раціональне використання ресурсів
Цифрові комунікації	Підвищення участі громадян	Зміцнення соціальної довіри
Кібербезпека	Захист інформаційних активів	Стійкість соціально-економічних процесів

Джерело: розроблено авторами

Окремої уваги потребує питання формування локальних цифрових систем, що передбачають інтеграцію муніципальних сервісів, відкритих даних, інструментів електронної демократії та сервісів для бізнесу. Їхнє впровадження сприяє переходу від моделі «електронної адміністрації» до концепції «цифрової громади», де технології стають не лише інструментом покращення сервісів, але й каталізаторами економічної активності, інноваційної взаємодії та підвищення якості життя. Інституційної новизною такої моделі є поєднання управлінських функцій з компонентами екосистемного розвитку, який передбачають співтворення рішень, партнерства, крос-секторальну взаємодію та гнучкі механізми адаптації.

Отже, подальший розвиток цифрової трансформації потребує не окремих проєктних заходів, а створення внутрішньої моделі цифрової стійкості громад. Тобто така модель повинна враховувати здатність громади підтримувати безперервність сервісів у кризових ситуаціях, забезпечувати кіберзахист, зберігати цілісність даних і забезпечувати адаптацію управ-

лінських рішень на основі алгоритмічної аналітики. У цьому контексті слід сформувати новий рівень публічного управління цифровими ризиками. Це, у свою чергу, потребує розробки спеціальних методик оцінювання вразливості муніципальних інформаційних систем.

Висновки. Цифрова трансформація органів місцевого самоврядування є ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку територіальних громад, оскільки створює умови для підвищення ефективного управління, доступності публічних послуг та залучення громадян до процесів прийняття рішень.

Для підвищення ефективності цифрової трансформації доцільно впроваджувати комплексні підходи, що передбачають розвиток технологічної інфраструктури, зміцнення інституційної спроможності органів влади та активне залучення громадян. Необхідне формування єдиної стратегії цифрової стійкості громад, яка забезпечує безперервність сервісів у кризових ситуаціях, інтеграцію даних та безпеку інформаційних систем.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бардах О. Цифрова трансформація взаємодії влади та бізнесу: орієнтація на результат. Аспекти публічного управління. 2020. Т. 8. № 1 (SI). URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/745> (дата звернення: 19.09.2025).
2. Бородин Є., Піскоха Н., Демощенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. Аспекти публічного управління. 2021. № 9(4). С. 95–103. DOI: <https://doi.org/10.15421/152141> (дата звернення: 19.09.2025).
3. Возняк Г., Харчев О. Цифрові технології та їхня роль у реалізації управлінських рішень на локальному рівні. Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві. 2024. № 4(54). С. 80–89. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.4.54.2024.580> (дата звернення: 19.09.2025).
4. Демиденко В. Цифрова трансформація та амбідекстерність муніципальної влади: міжнародні тренди та національні особливості. Філософські та методологічні проблеми права. 2025. № 1 (29). С. 67–76. DOI: [10.33270/02252901.8](https://doi.org/10.33270/02252901.8) (дата звернення: 19.09.2025).
5. Дульська І.В. Цифровізація територіальних громад України під час війни: інституційні аспекти децентралізації. Суспільні трансформації: міждисциплінарний аспект. 2024. № 1–2. С. 29–49. <https://doi.org/10.15407/socium2024.01-02.029> (дата звернення: 19.09.2025).
6. Євсюкова, О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 6. <http://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.6.1> (дата звернення: 19.09.2025).
7. Індекс цифрової трансформації регіонів України підсумки 2024 року. Міністерство цифрової трансформації України. 28 с. URL: <https://backend.hromada.gov.ua/storage/uploads/files/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-pidsumki-2024-roku/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%20%201.pdf> (дата звернення: 19.09.2025).
8. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск. 2020. С. 131–134. <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134> (дата звернення: 19.09.2025).
9. Остапенко А.М. оцінка ефективності цифровізації управлінських процесів сталого розвитку територіальних громад Миколаївської області. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). С. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-14> (дата звернення: 19.09.2025).
10. Піскоха, Н. Цифрова трансформація місцевого самоврядування: визначення поняття та напрямків утворення цифрових громад. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 9(6). С. 39–45. <https://doi.org/10.15421/152168> (дата звернення: 19.09.2025).
11. Стороженко Л., Блінда А. Цифрова трансформація як інструмент модернізації державного сектору. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2025. Вип. 2(5). С. 117–125. DOI: [10.31673/2786-7412.2025.029265](https://doi.org/10.31673/2786-7412.2025.029265) (дата звернення: 19.09.2025).

REFERENCES:

1. Bardakh, O. (2020). Tsyfrova transformatsiia vzaiemodii vlady ta biznesu: oriientsiia na rezultat [Digital transformation of interaction between government and business: result-oriented approach]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. Vol. 8(1 SI). URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/745>. (accessed: 19.09.2025).
2. Borodin, E. Piskokha, N. Demoshenko, G. (2021) Problemy i perevahy tsyfrovizatsiyi mistseвого samovryaduvannya [Problems and advantages of digitalization of local self-government]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. No. 9(4). P. 95–103. DOI: <https://doi.org/10.15421/152141> (accessed: 19.09.2025).
3. Voznyak, H. Kharchev, O. (2024) Tsyfrovi tekhnolohiyi ta yikhnya rol' u realizatsiyi upravlins'kykh rishen' na lokal'nomu rivni [Digital technologies and their role in the implementation of management decisions at the local level]. *Sotsial'no-ekonomichni vidnosyny v tsyfrovomu suspil'stvi*. № 4(54). P. 80–89. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.4.54.2024.580> (accessed: 19.09.2025).
4. Demidenko, V. (2025). Tsyfrova transformatsiia ta ambideksternist munitsypalnoi vlady: mizhnarodni trendy ta natsionalni osoblyvosti [Digital transformation and ambidexterity of municipal government: international trends and national features]. *Filosofski ta metodolohichni problemy prava*. Vol. 1(29). P. 67–76. DOI: 10.33270/02252901.8. (accessed: 19.09.2025).
5. Dul'ska, I.V. (2024) Tsyfrovizatsiia terytorialnykh hromad Ukrainy pid chas viiny: instytutsiini aspekty detsentralizatsii [Digitalization of territorial communities in Ukraine during war: institutional aspects of decentralization]. *Suspilni transformatsii: mizhdytsyplynarnyi aspekt*. № 1–2. P. 29–49. <https://doi.org/10.15407/socium2024.01-02.029>. (accessed: 19.09.2025).
6. Yevsiukova, O.V. (2021). Tsyfrova spromozhnist terytorialnykh hromad v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Digital capacity of territorial communities in Ukraine: problems and prospects]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 6. <http://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.6.1>. (accessed: 19.09.2025).
7. Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsii Ukrainy (2024). Indeks tsyfrovoyi transformatsii rehioniv Ukrainy: pidsumky 2024 roku [Index of digital transformation of Ukrainian regions: results of 2024]. Kyiv: MDTU. URL: <https://backend.hromada.gov.ua/storage/uploads/files/research/indexs-cifrovoyi-transformatsii-regioniv-ukrayini-pidsumki-2024-roku/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%202%201.pdf>. (accessed: 19.09.2025).
8. Kvitka, S. (2020). Tsyfrovi transformatsii yak suchasnyi trend periodychnoho tsyklu rozvytku suspilstva [Digital transformations as a modern trend of the periodic cycle of societal development]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*. P. 131–134. <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>. (accessed: 19.09.2025).
9. Ostapenko, A.M. (2025). Otsinka efektyvnosti tsyfrovizatsiyi upravlins'kykh protsesiv staloho rozvytku terytorial'nykh hromad Mykolayivs'koyi oblasti [Assessment of the efficiency of digitalization of management processes of sustainable development of territorial communities of Mykolaiv region]. *Stalyy rozvytok ekonomiky*. № 3(54). S. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-14>. (accessed: 19.09.2025).
10. Piskokha, N. (2021). Tsyfrova transformatsiia mistseвого samovri aduvannya: vyznachennia poniattia ta napriamky utvorennia tsyfrovyykh hromad [Digital transformation of local self-government: definition of the concept and directions of digital community formation]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. № 9(6). P. 9–45. <https://doi.org/10.15421/152168>. (accessed: 19.09.2025).
11. Storozhenko, L. Blinda, A. (2025). Tsyfrova transformatsiia yak instrument modernizatsii derzhavnoho sektoru [Digital transformation as a tool for public sector modernization]. *Publichno-upravlinski ta tsyfrovi praktyky*. № 2(5). P. 117–125. DOI: 10.31673/2786-7412.2025.029265. (accessed: 19.09.2025).

УДК 352.072.2:342.553(477.53)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.4.11>

ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сердюк Ольга Іванівна,

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

Сороченко Михайло Михайлович,

здобувач вищої освіти
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 0009-0001-1578-9257

У статті розглянуто практику закріплення у міжнародно-правових актах принципів прозорості та відкритості в діяльності органів влади, окреслено їх нормативно-правові засади в діяльності органів місцевого самоврядування в Україні. Зазначено, що інформаційно-комунікаційна діяльність владних структур в Україні регулюється нормами Конституції України, українськими законами, рішеннями Кабінету Міністрів та іншими нормативно-правовими актами. Наголошується, що українське законодавство не дає єдиного визначення понять «відкритість» та «прозорість», але в різних сферах застосовує відповідні принципи. Відмічено, що на розбудову адміністративно-правового механізму забезпечення як прозорості, так і відкритості місцевих рад, залучення громадян до ухвалення рішень та удосконалення процесів підзвітності органів влади перед жителями орієнтовано низку важливих законів, ухвалених Верховною Радою України у 2024 році. Зміни більше окреслюються як законодавчі вимоги за такими напрямками розбудови: статуту громад, участь молоді, інтеграція внутрішньо переміщених осіб, прозорість та підзвітність, партисипативне бюджетування, громадські слухання та місцеві ініціативи, громадські консультації, дорадчі та консультативні органи. Особливу увагу приділено результатам дослідження інформаційної відкритості та прозорості місцевих рад в умовах війни, проведеного в рамках спільної ініціативи «Європейське відродження України», а також підсумкам оцінювання програмою «Прозорі міста» рівня прозорості за дотриманням міськими радами вимог законодавства щодо місцевого самоврядування, доступу до публічної інформації та засад регуляторної політики держави у сфері господарської діяльності. Висловлена думка, що їх можна взяти за основу при формуванні систематизованого комплексу засобів і механізмів реалізації стратегії прозорості та відкритості органів влади в Україні, що і продемонстровано на прикладі Полтавської міської ради.

Ключові слова: міське самоврядування, місцеві ради, прозорість, відкритість, інформаційно-комунікаційна діяльність.

Serdiuk Olha, Sorochenko Mykhaylo. PRINCIPLES OF ENSURING TRANSPARENCY IN THE ACTIVITIES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES

The article examines the practice of enshrining the principles of transparency and openness in the activities of public authorities in international legal acts and outlines their regulatory and legal basis in the activities of local self-government bodies in Ukraine. It is noted that the information and communication activities of government structures in Ukraine are regulated by the norms of the Constitution of Ukraine, Ukrainian laws, decisions of the Cabinet of Ministers, and other regulatory and legal acts. It is emphasized that Ukrainian legislation does not provide a single definition of the concepts of "openness" and "transparency," but applies the relevant principles in various areas. It is noted that a number of important laws adopted by the Verkhovna Rada of Ukraine in 2024 are aimed at developing an administrative and legal mechanism to ensure the transparency and openness of local councils, involving citizens in decision-making, and improving the accountability of authorities to residents. The changes are more defined as legislative requirements in the following areas of development: community statutes, youth participation, integration of internally displaced persons, transparency and accountability, participatory budgeting, public hearings and local initiatives, public consultations, advisory and consultative bodies. Particular attention is paid to the results of a study on the information openness and transparency of local councils in wartime, conducted as part of the joint initiative "European Renaissance of Ukraine," as well as the results of the Transparent Cities program's assessment of the level of transparency in terms of city councils' compliance with legislation on local

self-government, access to public information, and the principles of state regulatory policy in the field of economic activity. It is suggested that they can be used as a basis for developing a systematic set of tools and mechanisms for implementing a strategy of transparency and openness of public authorities in Ukraine, as demonstrated by the example of the Poltava City Council.

Key words: *local self-government, local councils, transparency, openness, information and communication activities.*

Вступ. Місцеве самоврядування в Україні має розбудовуватися відповідно до європейських та демократичних норм. Прозорість та відкритість – одні з найважливіших, які є сьогодишньою вимогою часу та суспільства. Поінформованість громадськості є одним із головних факторів її поступального розвитку, безперечною умовою партисипативної демократії та обов'язковою передумовою успішної діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС). Забезпечення громадян, їхніх об'єднань та органів влади інформацією, необхідною для виконання ними своїх функцій, здійснюється, як шляхом безперервного технологічного поліпшення діяльності засобів медіа, так і шляхом своєчасного конституційно-правового регулювання принципів цього процесу.

Матеріали та метод. Мета статті – окреслення нормативно-правових засад забезпечення прозорості діяльності ОМС та можливостей обґрунтування підвищення її рівня на сучасному етапі. Основою статті є міжнародно-правові акти [1-3], чинна нормативно-правова база України [4-11] та наукові публікації з питань прозорості функціонування органів влади [12-16]. Дослідження ґрунтувалося переважно на загальнонаукових методах пізнання. Вивчено результати розвідок інформаційної відкритості та прозорості місцевих рад в умовах війни, проведених в рамках спільної ініціативи «Європейське відродження України» за підтримки Європейського Союзу та Міжнародного фонду «Відродження» [17], а також дослідження програмою «Прозорі міста» різних аспектів прозорості 100 мініципалітетів України [18].

Результати. Принцип прозорості та відкритості в діяльності органів влади закріплений у міжнародно-правових актах. Зокрема, згідно з частиною 2 статті 6 «Конвенції про доступ до інформації, участь громадськості в прийнятті рішень та доступ до правосуддя» [1], ратифікованої Законом України № 832-XIV від 6 липня 1999 року, громадськість повинна отримувати інформацію своєчасно, належним або ефективним чином на висхідному етапі процедури ухвалення рішень [14, с. 68]. Важливість публічної інформації підкреслюється і в Кодексі найкращих практик участі громадськості в процесі ухвалення рішень від 1 жовтня 2009 року. У даному документі наголошено, що доступ до публічної інформації є базисом для всіх майбутніх кроків до участі громадськості в процесі ухвалення політичних рішень» [2, с. 8].

Відповідно до досвіду Комітету з дотримання Орхуської конвенції, потреба «ефективного» інформування громадськості означає, що органи державної влади мають бажати застосовувати інструменти публічної інформації, які забезпечують розумні можливості для всіх потенційно зацікавлених сторін отримувати інформацію про рекомендовану діяльність та перспективи участі. Отже, якщо обраним способом оповіщення громадськості про перспективи участі в процедурі прийняття регуляторних актів є публікація інформації в місцевій пресі, ефективніше було б розмістити її в місцевій щоденній визнаній газеті, а не в офіційній. Якщо місцеві газети виходять лише раз на тиждень, наприклад, якщо тираж видань становить 1500 примірників замість 500, вимога Конвенції щодо «ефективності» буде виконана [3, с. 25].

Основні стандарти реалізації принципу прозорості та вимоги до відкритості інформації, що перебуває у володінні органів влади, досить вичерпно викладені в Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи № R (2002)2 «Про доступ до офіційних документів» від 21 лютого 2002 року. Водночас, хоча вона стосується доступу до документів державних органів, розуміється, що його складові можуть і повинні застосовуватися дещо ширше в політико-правових реаліях України та повинні поширюватися на всі державні органи, а саме як на органи місцевого самоврядування (ОМС), так і державні органи та їх територіальні органи тощо для формування власного адекватного погляду та власної критичної думки щодо стану суспільства, громадських відносин, специфіки діяльності державних органів, їх посадових осіб та обслуговуючого персоналу, діяльність яких прямо чи посередньо чинить вплив на цю особу. Усвідомлення влади про можливість/обов'язок оприлюднювати результати своєї роботи створює додаткову систему заохочення для більш відповідальної позиції щодо службових обов'язків, а тому, і для більш ефективного функціонування органу в цілому. На особливу увагу заслуговує те, що максимально можливе оприлюднення інформації також може слугувати як окрема гарантія від корупції чи інших форм належного або не законного використання прав, законних інтересів чи повноважень. Насамкінець, широке розповсюдження інформації запобігає формуванню елементів недовіри (як внутрішньої, так і громадської) до органів чи посадових осіб, що

ухвалюють рішення, підтримує суспільну довіру до державних органів та, як глобальний результат, підтверджує легітимність державних органів загалом.

Зокрема, європейські стандарти прозорості функціонування державних органів під час надання державних (адміністративних) послуг можна досить коротко звести до кількох базових тез: наявність інформації, необхідної для отримання державної послуги, та її доступність (нормативно-правових актів, що упорядковують надання послуг; опису порядку надання послуг; документів для отримання послуг; прикладів надання послуг, відповідальних посадових осіб тощо); оприлюднення державними органами інформації про їхню компетенцію у сфері забезпечення державних послуг. Обсяг інформації має бути таким, щоб споживачі послуг могли без сторонньої допомоги звернутися до відповідного органу влади; обмеження щодо громадсько значущої інформації з підставою конфіденційності, секретності тощо є неприпустимими; обмеження щодо інформації можуть бути встановлені законом лише за умови однозначного визначення мети та масштабу цього обмеження [12].

Українське законодавство не дає єдиного визначення понять «відкритість» та «прозорість», але при цьому в різних сферах застосовує принципи відкритості та прозорості, як от: доступ до публічної інформації (через реагування на запити громадян та механізми публікації інформації забезпечується відкритість діяльності влади); закупівлі (через такі платформи, як Prozorro принципи відкритості застосовуються на всіх стадіях державних закупівель); бюджетна система (процеси творення та виконання держбюджету і місцевих бюджетів висвітлюються для громадськості); фінансова підзвітність (відкрита інформація про використання державних коштів) тощо. На практиці в Україні функціонує низка інструментів для забезпечення прозорості: Єдиний державний веб-портал відкритих даних, Офіційний майданчик публічних закупівель Прозоро, інформаційно-аналітична система «Прозорий бюджет» тощо.

В сучасних умовах інформаційно-комунікаційна діяльність державних органів та ОМС регулюється нормами Конституції України, законами України, постановами Кабінету Міністрів та іншими нормативно-правовими актами. Конституція України, серед іншого, гарантує громадянам такі права: вільно отримувати, зберігати, використовувати та поширювати інформацію; вільно висловлювати свої думки та переконання; брати участь в управлінні державними справами; звертатися з індивідуальними або колективними зверненнями до владних структур, зобов'язаних надати аргументовану відповідь у встановлений термін [4].

Інші законодавчі акти окреслюють обов'язки державних органів, пов'язані з прозорістю їхньої діяльності: розкривати інформацію про свою діяльність, надавати відповіді на запити, обговорювати проекти нормативно-правових актів з громадськістю, проводити слухання та враховувати пропозиції громадян. Особливістю державного управління є залучення представників державного сектору до ухвалення рішень. Закон України «Про інформацію» врегульовує відносини всіх суб'єктів інформаційних відносин з питань створення, збирання, зберігання, використання, поширення та захисту інформації [10]. Визначальними напрямками інформаційної політики є забезпечення доступу до інформації, встановлення електронного урядування, прозорість діяльності держави, формування інформаційного суспільства, забезпечення національної інформаційної безпеки та інтеграція у світовий інформаційний простір.

Закон України «Про доступ до публічної інформації» визначає право громадян на отримання інформації, створеної або набутої державними органами під час здійснення своїх повноважень [8]. Згадана інформація має бути безвідплатно розміщена в офіційних джерелах медіа, на вебсайтах, інформаційних щитах (табло) або інших платформах.

Значущим нормативно-правовим актом у сфері забезпечення прозорості є Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 року, стаття 1 якого встановлює право кожного громадянина звертатися до державних органів, посадових осіб із зауваженнями, скаргами та пропозиціями, пов'язаними з їхньою статутною діяльністю відповідно до своїх функціональних обов'язків, політичними та особистими правами та законними інтересами та скаргами на їх порушення [9]. Слід розуміти, що право на звернення до органу державного управління не ототожнюється з правом на одержання відкритої інформації шляхом інформаційного запиту (Закон України «Про доступ до публічної інформації» [8]). Відповідно, звернення до державного органу виступає принципом підзвітності, оскільки в ході процедури особі надається можливість здійснювати функцію громадського контролю за діями органу державного управління.

Окрім вищезазначених законів, існують різні законодавчі акти, накази та постанови державних органів та уряду, що регулюють конкретні аспекти отримання інформації та відкритості влади. Розвиваючи питання правового забезпечення принципів прозорості та відкритості, науковці систематизують за сферами компетенції акти національного законодавства щодо прав громадян на доступ до публічної інформації, які окреслюють права та обов'язки владних структур, громадян та інших суб'єктів інформаційних відносин

у цій сфері, а також визначають механізми моніторингу та оскарження рішень у ситуаціях порушення права на отримання інформації [13, 15].

Низка важливих законів ухвалена Верховною Радою України у 2024 році. Серед них Закони України: «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування» [6], «Про публічні консультації» [11], «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування» [7]. Вищезгадані закони орієнтовані на розбудову адміністративно-правового механізму забезпечення прозорості та відкритості органів влади, насамперед, місцевого самоврядування, залучення громадян до ухвалення рішень та удосконалення процесів підзвітності органів влади перед мешканцями (табл. 1) [5, 6, 7, 11].

Отже, прозорість та відкритість все більше окреслюються як законодавчі вимоги. При цьому вони залишаються базисом довіри, стійкості ТГ за будь-яких викликів. У впровадженні цих змін ключову роль відіграє Всеукраїнська асоціація об'єднаних ТГ та Асоціація організацій місцевого самоврядування «Асоціація міст України». Протягом 2026 року Всеукраїнська асоціація об'єднаних ТГ та Асоціація організацій місцевого самоврядування «Асо-

ціація міст України» продовжуватиме сприяти ТГ, надаючи їм для впровадження цих змін необхідні знання та ресурси.

В 2025 році досвід застосування Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо забезпечення прозорості функціонування ОМС та окреслення основних проблемних аспектів його імплементації вивчався через опитування Комітетом Верховної Ради з проблем державної влади, організації ОМС, регіонального розвитку та містобудування [16]. Анкетним опитуванням охоплені представники ОМС областей базового рівня, субрегіонального та регіонального рівня, представники громадськості.

Вищезгадані положення нових законів розширюють для громадян можливості впливати на життя своєї ТГ, населеного пункту. Кожен мешканець за бажання зможе контролювати роботу місцевої влади, брати участь у визначенні бюджету, подавати пропозиції щодо розвитку ТГ. Так українські ТГ прямують до європейських стандартів демократії та прозорості.

При обґрунтуванні напрямів формування прозорості діяльності органів влади на сучасному етапі, можна спиратися на результати аналітичних розвідок. Насамперед, на рекомендації дослідження інформаційної відкритості та прозорості місцевих

Таблиця 1

Напрями розбудови адміністративно-правового механізму забезпечення прозорості та відкритості ОМС згідно законів України

Напрями змін	Очікувані зміни
Статуту громад	Всі територіальні громади (ТГ) зобов'язані з 1 січня 2027 року затвердити свої статuti, де прозоро прописати: загальні характеристики, особливості та символіку ТГ; особливості організації роботи ОМС; форми та порядок участі жителів у розгляді та вирішенні питань ТГ; базу розвитку ТГ, відкритості та прозорості діяльності ОМС; процес звітування голів ТГ, старост та депутатів перед жителями
Участь молоді	Долучатися до роботи консультативно-дорадчих органів, громадських слухань, публічних консультацій та місцевих ініціатив отримала молодь віком від 14 років. До розвитку ТГ буде долученим нове покоління
Інтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО)	Нарівні з іншими мешканцями право впливати на ухвалення рішень отримали ВПО, які проживають у ТГ. Це однозначно сприятиме соціальній інтеграції ВПО
Прозорість та підзвітність	Звітування керівників ТГ та депутатів місцевих рад перед мешканцями стануть регулярними. Звітування відбуватиметься на відкритих засіданнях, де кожен його учасник зможе задати запитання або надати пропозиції. Письмові звіти керівників ТГ та депутатів місцевих рад мають бути оприлюднені на офіційному вебсайті ради завчасно
Партисипативне бюджетування	Мешканці ТГ отримали право стати учасниками планування та розподілу коштів місцевого бюджету. Це не тільки сприяє врахуванню реальних потреб суспільства, але і підвищить довіру до влади
Громадські слухання та місцеві ініціативи	Регламент загальних зборів, громадських слухань та громадських оцінок, висування місцевих ініціатив тепер визначають місцеві ради, вони ж окреслюють перелік ініціаторів та учасників, перебіг самого процесу ініціювання та організації заходів, механізми організаційної підтримки надання допомоги з боку ОМС
Громадські консультації	Законом визначається порядок проведення громадських консультацій, що організовуються ОМС і участь у яких можуть брати мешканці ТГ
Дорадчі та консультативні органи	При ОМС працюють дорадчі та консультативні органи, у роботі яких можуть брати участь мешканці ТГ. Відповідним рішенням ОМС регулюються обов'язки, склад та організація роботи цих дорадчих та консультативних органів

Джерело: [6, 7, 11]

органів влади в умовах війни, проведеного в рамках спільної ініціативи «Європейське відродження України» за підтримки Європейського Союзу та Міжнародного фонду «Відродження». Його автори розробили поради як на рівні державної політики, так і місцевих органів влади та посадових осіб ОМС ТГ.

Рекомендації щодо вдосконалення державної політики у сфері доступу до публічної інформації охоплюють [17]:

1. Визначення умов та порядку обмеження доступу до конфіденційної публічної інформації під час правового режиму воєнного або надзвичайного стану на законодавчому рівні. Це важливо для запобігання поширеній практиці довільного обмеження доступу до інформації розпорядниками інформації у спосіб, не передбачений законодавством. Доцільно посилити право розпорядників інформації тимчасово обмежувати доступ до певних видів інформації під час воєнного або надзвичайного стану в рамках відповідних законодавчих змін; встановити перелік конфіденційної інформації, яка може підлягати обмеженню, та/або чіткі критерії, за якими інформація може вважатися конфіденційною, а доступ до неї може бути обмежений; визначити порядок визнання розпорядниками інформації конфіденційною та тимчасового обмеження доступу до неї. На рівні вторинного законодавства також необхідно переглянути чинні переліки інформаційних наборів, які мають бути оприлюднені у формі відкритих даних, та внести зміни з урахуванням потреб забезпечення національної безпеки та інформаційної прозорості.

2. Дотримання принципу обмеження доступу лише до конфіденційної інформації, а не до всіх документів чи категорій інформації, які можуть її містити, під час розробки вищезазначеного механізму та внесення відповідних змін до законодавства. Наприклад, якщо виникає необхідність приховати інформацію про певні видатки місцевого бюджету на потреби оборони, доступ має бути обмежений лише цією конкретною інформацією, а не всією інформацією про видатки загального бюджету. Аналогічно, має бути підстава для обмеження доступу до самих рішень чи до всіх документів, прийнятих радою, для редагування публічних версій цих рішень шляхом приховування відповідної інформації. Такий підхід допоможе боротися з поширеною практикою непрозорого управління, коли важлива публічна інформація не розголошується громадськості під приводом наявності невеликої кількості конфіденційної інформації.

3. Розроблення офіційних методичних рекомендацій для розпорядників публічної інформації щодо порядку застосування оновленого законодавства відповідно до правового режиму воєнного або надзви-

чайного стану та процедур обмеження доступу до певної інформації за участю Міністерства цифрової трансформації, Міністерства юстиції та інших зацікавлених ЦОВВ. Вони сприятимуть забезпеченню єдності підходів до оприлюднення та обмеження доступу до інформації, сприятимуть дотриманню законодавства розпорядниками інформації та мінімізації ризиків необґрунтованого приховування важливої публічної інформації.

4. Посилення контролю за дотриманням законодавства про доступ до публічної інформації на рівні громад з боку Омбудсмена Верховної Ради України. Це включає регулярний моніторинг діяльності ОМС щодо забезпечення відкритості інформації та вжиття заходів у межах їхніх повноважень у випадку виявлення порушень законодавства.

Підсумком згаданого вище дослідження, проведеного в рамках спільної ініціативи «Європейське відродження України», є також рекомендації спрямовані безпосередньо ОМС та їх посадовим особам [17]:

1. Розміщувати на офіційних вебсайтах повну та структуровану інформацію про ОМС, включаючи інформацію про депутатський корпус та ключових посадових осіб, виконавчі органи та структурні підрозділи, їхні функції та повноваження. Публікувати інформацію про адміністративні послуги, спосіб їх отримання, графіки роботи та актуальні контактні дані. Вся вищезазначена інформація має бути оновленою.

2. Забезпечувати своєчасне та належне оприлюднення прийнятих нормативно-правових актів та інших офіційних документів, а також їх проєктів. Відмова в оприлюдненні проєктів Національних координаторів має бути дозволена лише у рідкісних випадках, коли є потреба швидко прийняти рішення або якщо проєкти містять конфіденційну інформацію. Водночас необхідно запобігати поширенню таких винятків у практиці державного управління, забезпечуючи максимальну прозорість процесу розробки та прийняття рішень.

3. Не видаляти з офіційних вебсайтів частину інформації про членів місцевих рад, незважаючи на потенційну чутливість цієї інформації, особливо в ТГ, розташованих поблизу зон бойових дій. Така інформація зазвичай доступна в інших відкритих джерелах, і її видалення з вебсайтів ОМС не сприятиме підвищенню безпеки, а навпаки, знизить рівень прозорості та підзвітності.

4. Створити окремі розділи на офіційних вебсайтах, присвячені інструментам участі громадськості, зокрема електронним. Вони мають містити чітку та структуровану інформацію про порядок використання таких інструментів, включаючи особливості їх застосування у воєнній ситуації.

5. Забезпечити публікацію неконфіденційної інформації у форматі відкритих даних та її регулярне оновлення відповідно до вимог національного законодавства.

6. Забезпечити публікацію конфіденційної та потенційно конфіденційної інформації, включаючи бюджетну інформацію, інформацію про комунальну власність, комунальні підприємства, відомства та організації, а також інші категорії інформації з можливістю приховування лише певної інформації, яка впливає на їхню конфіденційність та може нести потенційні ризики для безпеки.

7. Розмістити на вебсайтах структуровану інформацію, що має критичне значення у воєнний час, включаючи адреси місць укриття, інформацію про компенсацію за пошкодження або знищення майна, інформацію для внутрішньо переміщених осіб та іншу важливу інформацію.

8. Посилити популяризацію інструментів електронної демократії серед громадян, публікувати звіти про результати електронних консультацій та забезпечити впровадження електронних звернень для підвищення рівня довіри до цих механізмів.

9. Продовжувати використовувати та розвивати комунікації в соціальних мережах, надаючи пріоритет Facebook, Telegram та YouTube; при цьому використовувати офіційні сторінки та канали (не профілі чи групи), приділяючи більше уваги платформам Telegram та YouTube.

Іншою аналітичною розвідкою, результати якої варті уваги практиків, є дослідження програмою «Прозорі міста» різних аспектів прозорості 100 міст України (2024 р.). З урахуванням підсумків оцінювання рівня прозорості за дотриманням міськими радами вимог законодавства щодо місцевого самоврядування, доступу до публічної інформації, регуляторної політики держави у сфері господарської діяльності [18] можна окреслити низку кроків щодо покращення справ у досліджуваних сферах для кожного окремого муніципалітету. Зокрема, для Полтавської міської ради (ПМР), що була об'єктом вивчення, це такі дії:

1. У сфері «Відкритості» (доступу до публічної інформації): упродовж засідань виконавчого комітету розглядати питання порядку денного, проекти рішень яких публікуються заздалегідь; чинні нормативно-правові акти міської ради, її виконавчих органів публікувати на вебсайті та на Єдиному державному порталі відкритих даних (з посиланням на нормативно-правовий акт або обґрунтуванням конфіденційності цієї інформації); протоколи засідань міської ради, постійних комісій та виконавчого комітету викладати в повному обсязі на вебсайті; повністю виконувати вимогу щодо відповідності переліку питань, передбачених у проектах порядку денного

для скликання сесії міської ради, тим які фактично розглядаються на першому та наступних пленарних засіданнях сесій міської ради; про засідання міської ради, постійних комісій та виконавчого комітету анонсувати не пізніше ніж за день до їх проведення; повністю виконати вимоги щодо розроблення Програми економічного та соціального розвитку міста та звіту про її виконання та оприлюднення на вебсайті.

2. За критерієм «Бюджет та закупівлі»: проводити відкриті бюджетні слухання звіту виконавчого обов'язки міського голови про реалізацію регуляторної політики держави органами виконавчої влади; заснувати орган внутрішнього контролю та аудиту діяльності департаментів виконавчого комітету ПМР; затвердити єдину методологію аналізу або моніторингу цін на матеріали в будівництві для виконавчих органів ПМР, підприємств, департаментів та організацій, що належать до комунальної власності; оприлюднити інформацію про ціни на матеріальні ресурси під час закупівлі послуг з поточного ремонту та нового будівництва, реконструкції, реставрації та капітального ремонту будівельного об'єкта як додаток до договору закупівлі; посадовим особам виконавчого комітету ПМР дотримуватися вимог щодо відкритого звітування перед ТГ про виконання бюджету за минулий рік; забезпечити достатній рівень конкуренції у закупівлях як для міської ради, так і для її підпорядкованих замовників; повністю публікувати інформацію про структуру департаментів виконавчого комітету ПМР та підпорядкованих їй підприємств і департаментів із зазначенням кодів ЄДРПОУ.

3. За критерієм «Комунальне майно та землі»: опублікувати звіти про управління комунальним майном на вебсайті; оприлюднити точний перелік проектів рішень щодо земельних відносин та їх назви у проектах порядку денних засідань ПМР; провести електронні аукціони з продажу прав розміщення сезонних комерційних об'єктів та тимчасових споруд в сфері підприємницької діяльності; опублікувати на вебсайті перелік земельних ділянок, що знаходяться в комунальній власності та пропонуються до передачі або використання громадянам та юридичним особам; оприлюднити на вебсайті перелік усіх об'єктів рухомого майна, що перебувають у власності муніципалітету (назва, модель, кількість, балансова вартість, термін використання, ім'я балансовласника та інші характеристики) на вебсайті міської ради та на веб-порталі відкритої інформації; опублікувати на вебсайті та на веб-порталі відкритої інформації перелік назв робіт з капітального та поточного ремонту, будівництва, реконструкції та благоустрою; оприлюднити на вебсайті повний перелік об'єктів майна, які підлягають або не підлягають приватизації; за-

безпечити в електронній системі Prozorro.Продажі та на вебсайті орендодавця повний доступ до списків об'єктів комунальної власності, які вирішено передати в оренду після проведення аукціону або без нього; опублікувати на вебсайті повний перелік земельних ділянок, де можлива забудова.

4. Для покращення показників у сфері «Взаємодія з громадськістю»: створити спеціальну електронну платформу ПМР для реєстрації звернень (пропозицій, заяв, скарг) громадян, яка дозволить завантажувати необхідні документи та відстежувати статус звернення; створити можливість подання заявки на участь у відкритому пленарному засіданні замість оприлюднення процедури входу на засідання міської ради на офіційному інтернет-порталі; запровадити адаптований мобільний варіант вебсайту та додаткові відповідні сервіси (інтерактивні карти, чатботи, вебдодатки) на основі інформаційних наборів, опублікованих ОМС; після розгляду заяв оприлюднювати відповідь з поясненнями щодо підтримки чи не підтримки у розділі «Заяви» на вебсайті; оприлюднювати інформацію про діяльність громадської комісії з житлових питань; спростити користування вебсайтом для людей з вадами зору.

5. Для покращення показників у сфері «Політика у сфері кадрів та доброчесності»: створити та використовувати власний інструмент запобігання корупції, скерований на планомірне виявлення та скорочення корупційних ризиків; визначити особу, відповідальну за моніторинг та ініціювання накладення санкцій за порушення правил етичної поведінки посадовими особами виконавчого комітету ПМР; опублікувати на вебсайті пропозиції про проходження молоддю стажування в ОМС; організовувати для працівників та посадових осіб спеціальні тренінги з прозорості, підзвітності та доброчесності.

6. Доцільні заходи у сфері «Служіння громадянам»: створити на вебсайті електронну систему реєстрації для муніципальних дошкільних та середніх навчальних закладів; запровадити на вебсайті електронну систему реєстрації заяв на житлобудівний облік громадян, які потребують покращення житлових умов; викласти на вебсайті інформацію про доступність будівель для людей з інвалідністю та інших груп населення з обмеженою мобільністю; опублікувати на вебсайті інформацію про реєстрацію громадян, які потребують покращення житла, у повному обсязі.

7. Підвищення рівня прозорості у сфері «Реагування на виклики війни»: оприлюднити на вебсайті список одержувачів гуманітарної допомоги серед підпорядкованих установ, їх повні назви та коди ЄДРПОУ; опублікувати узагальнений звіт про види та обсяги одержаної гуманітарної допомоги, правила та критерії її розподілу; опублікувати на вебсайті при-

йняті рішення щодо надання компенсації за нерухоме майно, пошкоджене або знищене внаслідок ворожого вогню; завершити формування стратегії розвитку Полтавської міської ТГ та Плану дій щодо її реалізації до 2027 року; розмістити на вебсайті План відновлення та розвитку міської ТГ; розробити та затвердити міський енергетичний план та цільову програму його реалізації, враховуючи виклики воєнної ситуації та сприяючи енергетичній безпеці Полтавської міської ТГ; опублікувати повну актуальну інформацію про місце розташування захисних пристроїв цивільного захисту комунального майна; оприлюднити повну інформацію про комісію, яка розглядає питання компенсації за об'єкти нерухомості, пошкоджені або знищені внаслідок обстрілів російською армією.

Саме за допомогою нових інструментів електронного звітування, практичних платформ для забезпечення громадської участі, запровадження змін на основі відкритих даних, практики послідовного звітування перед членами ТГ, залучення громадськості до прийняття важливих місцевих рішень, прозорого управління комунальним майном тощо, прозорість може стати внутрішнім стандартом діяльності органу місцевого самоврядування.

Висновки. Інформаційно-комунікаційна діяльність органів державної влади та ОМС в контексті розвитку інформаційного суспільства регулюється нормами Конституції України, законами, рішеннями Кабінету Міністрів та іншими нормативно-правовими актами. При цьому, законодавство України не дає єдиного визначення понять «відкритість» та «прозорість», але в різних сферах застосовує принципи відкритості та прозорості. На розбудову адміністративно-правового механізму забезпечення прозорості та відкритості органів влади, насамперед, місцевого самоврядування, залучення громадян до ухвалення рішень та удосконалення процесів підзвітності органів влади перед жителями, орієнтована низка важливих законів України, ухвалена Верховною Радою України у 2024 році, що вже набирають чинності або почнуть діяти після завершення воєнного стану.

Для підвищення рівня прозорості своєї діяльності ОМС мають керуватися рекомендаціями, які є результатом дослідження інформаційної відкритості та прозорості місцевих органів влади в умовах війни, проведеного в рамках спільної ініціативи «Європейське відродження України» за підтримки Європейського Союзу та Міжнародного фонду «Відродження». Їх, як і підсумки оцінювання програми «Прозорі міста», можна взяти за основу при формуванні систематизованого комплексу засобів і механізмів реалізації стратегії прозорості та відкритості органів влади в Україні. З урахуванням результатів оцінювання програмою «Прозорі міста» рівня прозорості за дотриманням

міськими радами вимог законодавства щодо місцевого самоврядування, доступу до публічної інформації, засад державної регуляторної політики у галузі господарської діяльності кожному окремому муніципалітету можна визначити та реалізувати низку кроків щодо

удосконалення його діяльності у кожній із таких сфер: «Відкритість», «Бюджет та закупівлі», «Комунальне майно та землі», «Взаємодія з громадськістю», «Політика у сфері кадрів та доброчесності», «Служіння громадянам», «Реагування на виклики війни».

ЛІТЕРАТУРА:

1. Конвенції про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля: Закон України від 06 лип. 1999 р. № 832-XIV(832-14). *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_015#Text (дата звернення: 17.10.2025).
2. Code of Good Practice for Civil Participation in the DecisionMaking Process: Adopted by the Conference of INGOs at its meeting on 1st October 2009. Strasburg, 2009. 17 p.
3. Case Law of the Aarhus Convention Compliance Committee (2004–2008) / A. Andruskevych, T. Alge, C. Clemens (eds). Lviv: RACSE, 2008. 68 p.
4. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 17.10.2025).
5. Нові закони для народовладдя: як прозорість і відкритість зміцнюють громади. *Децентралізація*. 17 бер. 2025 р. URL: <https://decentralization.ua/news/19362> (дата звернення: 17.10.2025).
6. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування: Закон України від 09 трав. 2024 р. № 3703-IX. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-20#Text> (дата звернення: 17.10.2025).
7. Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування: Закон України від 22 лют. 2024 р. № 3590-IX. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3590-20#Text> (дата звернення: 17.10.2025).
8. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 17.10.2025).
9. Про звернення громадян: Закон України від 02 жовт. 1996 р. № 393/96-ВР. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 17.10.2025).
10. Про інформацію: Закон України від 02 жовт. 1992 р. № 2657-XII. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 17.10.2025).
11. Про публічні консультації: Закон України від 20 лип. 2024 р. № 3841-IX. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20#Text> (дата звернення: 17.10.2025).
12. Венгер В. М. Прозорість як принцип діяльності органів публічної влади. *Наукові записки НаУКМА*. 2017. Том 200 «Юридичні науки». С. 79-84. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9d898c48-42c9-4b82-9a0c-7be158e98ebd/content> (дата звернення: 17.10.2025).
13. Горбата Л. П. Інформаційна відкритість як принцип діяльності органів публічної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 3. С. 125–130. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2018/28.pdf (дата звернення: 17.10.2025).
14. Нестерович В. Ф. Принципи відкритості та прозорості в діяльності органів державної влади як передумова утвердження демократії участі. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2016. № 2 (12). С. 67–76. URL: [file:///C:/Users/oserd/Downloads/364-20\(1\).pdf](file:///C:/Users/oserd/Downloads/364-20(1).pdf) (дата звернення: 17.10.2025).
15. Терещук Г. Реалізація принципу транспарентності в роботі органів місцевого самоврядування. *Адміністративне право і процес*. 2018. № 5. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/5/28.pdf> (дата звернення: 17.10.2025).
16. Як запрацював закон про прозорість місцевого самоврядування: опитування можна пройти до 1 червня. *Децентралізація*. 07 вересня 2025. URL: <https://decentralization.ua/news/19544> (дата звернення: 17.10.2025).
17. Макарович М., Баласанян В., Кіщенко В. Аналітична записка. Дослідження інформаційної відкритості та прозорості місцевих органів влади в умовах війни. Одеса, 2024. 16 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1r211xpRexsBviZ9NcDXWkSPwybO8_WqY/view (дата звернення: 17.10.2025).
18. *Рейтинги прозорості 100 міст України. 2024. Аналітичний звіт*. URL: https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1609/B8_2024.pdf (дата звернення: 17.10.2025).

REFERENCES:

1. Konventsii pro dostup do informatsii, uchast hromadskosti v protsesi pryiniattia rishen ta dostup do pravosudiv z pytan, shcho stosuuiatsia dovkillia [Conventions on access to information, public participation in the decision-making process and access to justice on environmental issues]: Zakon Ukrainy vid 06 lyp. 1999 r. № 832-XIV(832-14). *Ofitsiyniy portal Verkhovnoi Rady Ukrainy*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_015#Text (accessed: 17.10.2025). [in Ukrainian].

2. Code of Good Practice for Civil Participation in the DecisionMaking Process: Adopted by the Conference of INGOs at its meeting on 1st October 2009. Strasbourg, 2009. 17 p. [in English].
3. Case Law of the Aarhus Convention Compliance Committee (2004–2008) / A. Andrusyevych, T. Alge, C. Clemens (eds). Lviv: RACSE, 2008. 68 p. [in English].
4. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 28 cherv. 1996 r. № 254k/96-VR. *Ofitsiyni portal Verkhovnoi Rady Ukrainy*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (accessed: 17.10.2025). [in Ukrainian].
5. Novi zakony dlia narodovladdia: yak prozorist i vidkrytist zmitsniuiut hromady [New laws for the people: how transparency and openness strengthen communities]. *Detsentralizatsiia*. 17 ber. 2025 r. URL: <https://decentralization.ua/news/19362> (accessed: 17.10.2025). [in Ukrainian].
6. Pro vnesennia zmin do deiakikh zakoniv Ukrainy shchodo narodovladdia na rivni mistsevoho samovriaduvannia [About introducing changes to some laws of Ukraine against the people at the level of local self-government]: Zakon Ukrainy vid 09 trav. 2024 r. № 3703-IX. *Ofitsiyni portal Verkhovnoi Rady Ukrainy*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-20#Text> (accessed: 17.10.2025). [in Ukrainian].
7. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini» shchodo zabezpechennia prozorosti mistsevoho samovriaduvannia [About making changes to the Law of Ukraine «About local self-government in Ukraine» to ensure transparency of local self-government]: Zakon Ukrainy vid 22 liut. 2024 r. № 3590-IX. *Ofitsiyni portal Verkhovnoi Rady Ukrainy*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3590-20#Text> (accessed: 17.10.2025). [in Ukrainian].
8. Pro dostup do publichnoi informatsii [On access to public information]: Zakon Ukrainy, vid 13 sich. 2011 r. № 2939-VI. *Ofitsiyni portal Verkhovnoi Rady Ukrainy*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (accessed: 17.10.2025). [in Ukrainian].
9. Pro zvernennia hromadian [On citizens' appeals]: Zakon Ukrainy vid 02 zhovt. 1996 r. № 393/96-VR. *Ofitsiyni portal Verkhovnoi Rady Ukrainy*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80> (accessed: 17.10.2025). [in Ukrainian].
10. Pro informatsiiu [On information]: Zakon Ukrainy vid 02 zhovt. 1992 r. № 2657-XII. *Ofitsiyni portal Verkhovnoi Rady Ukrainy*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (accessed: 17.10.2025). [in Ukrainian].
11. Pro publichni konsultatsii [On public consultations]: Zakon Ukrainy vid 20 lyp. 2024 r. № 3841-IX. *Ofitsiyni portal Verkhovnoi Rady Ukrainy*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20#Text> (accessed: 17.10.2025). [in Ukrainian].
12. Venher V. M. (2017). Prozorist yak pryntsyyp diialnosti orhaniv publichnoi vlady [Transparency as a principle of public authorities]. *Naukovi zapysky NaUKMA*. Tom 200 «Iurydychni nauky». P. 79-84. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9d898c48-42c9-4b82-9a0c-7be158e98e6d/content> (accessed: 17.10.2025). [in Ukrainian].
13. Horbata L. P. (2018). Informatsiina vidkrytist yak pryntsyyp diialnosti orhaniv publichnoi vlady [Information openness as a principle of public authorities]. *Investysii: praktyka ta dosvid*. № 3. P. 125–130. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2018/28.pdf (accessed: 17.10.2025). [in Ukrainian].
14. Nesterovych V. F. (2016). Pryntsyypy vidkrytosti ta prozorosti v diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady yak peredumova utverdzhennia demokratii uchasti [Principles of openness and transparency in the activities of public authorities as a prerequisite for the establishment of participatory democracy]. *Filosofski ta metodolohichni problemy prava*. № 2 (12). S. 67–76. URL: [file:///C:/Users/oserd/Downloads/364-20\(1\).pdf](file:///C:/Users/oserd/Downloads/364-20(1).pdf) (accessed: 17.10.2025). [in Ukrainian].
15. Tereshchuk H. (2018). Realizatsiia pryntsyupu transparentnosti v roboti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Implementation of the principle of transparency in the work of local governments]. *Administratyvne pravo i protses*. № 5. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/5/28.pdf> (accessed: 17.10.2025). [in Ukrainian].
16. Iak zapratsiuvav zakon pro prozorist mistsevoho samovriaduvannia: opytuvannia mozna proity do 1 chervnia [How the law on transparency of local governments came into force: the survey can be taken until June 1]. *Detsentralizatsiia*. 07 veresnia 2025. URL: <https://decentralization.ua/news/19544> (accessed: 17.10.2025). [in Ukrainian].
17. Makarovych M., Balasarian V., Kishchenko V. (2024). Analitychna zapyska. Doslidzhennia informatsiinoi vidkrytosti ta prozorosti mistsevykh orhaniv vlady v umovakh viiny [Analytical note. Research on information openness and transparency of local authorities in wartime conditions]. Odesa, 16 s. URL: https://drive.google.com/file/d/1r211xpRexs-BviZ9NcDXWkSPwybO8_WqY/view (accessed: 17.10.2025). [in Ukrainian].
18. Reitynhy prozorosti 100 mist Ukrainy. 2024. Analitychnyi zvit [Transparency ratings of 100 cities of Ukraine. 2024. Analytical report]. URL: https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1609/B8_2024.pdf (accessed: 17.10.2025). [in Ukrainian].

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, ліве – 3 см, праве – 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 статті, 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

Вишневська Ольга Миколаївна ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ Й НАПРЯМИ ВЗАЄМОДІЇ У СФЕРІ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ.....	3
Iklassov Bakytzhan, Abylaikhanova Tana, Saienko Vitalii DIGITAL COMPETENCIES AND DIGITAL LITERACY.....	11
Мартинів Олександр Володимирович СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК РЕСУРС ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	15
Осадчий Максим Леонідович АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТИВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ МОРСЬКИМИ ПОРТАМИ УКРАЇНИ.....	21
Решота Олена Анатоліївна, Бевза Олександр Олександрович ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ІНСТИТУЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА НЕЗАВЕРШЕНІ АСПЕКТИ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ.....	31
Городянська Лариса Володимирівна СИНЕРГІЯ МОТИВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ І ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ КРЕАТИВНИХ ЗДІБНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ УПРАВЛІНЦІВ.....	38
Герасименко Олена Вікторівна, Шалай Роксолана Юріївна НАПРЯМКИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ЗМІН.....	42
Кадала Віталій Віталійович, Гузенко Олена Павлівна ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ.....	47
Маселко Віталій Миконович ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	54
Бондарчук Наталія Володимирівна, Сімонов Сергій Володимирович ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	60
Сердюк Ольга Іванівна, Сороченко Михайло Михайлович ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	66
ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ СТАТЕЙ.....	75

CONTENTS

Vyshnevskia Olga	
TRANSFORMATION PROCESSES AND DIRECTIONS OF INTERACTION IN THE FIELD OF ADULT EDUCATION.....	3
Iklassov Bakytzhan, Abylaikhanova Tana, Saienko Vitalii	
DIGITAL COMPETENCIES AND DIGITAL LITERACY.....	11
Martynov Oleksandr	
SOCIAL CAPITAL AS A RESOURCE OF PUBLIC ADMINISTRATION.....	15
Osadchy Maksym	
ADAPTATION OF INTERNATIONAL STANDARDS IN PUBLIC GOVERNANCE OF UKRAINE'S SEAPORTS.....	21
Reshota Olena, Bevza Oleksandr	
THE IMPACT OF MARTIAL LAW ON INSTITUTIONAL DEVELOPMENT AND THE UNFINISHED ASPECTS OF THE DECENTRALIZATION REFORM IN UKRAINE.....	31
Gorodianska Larysa	
SYNERGY OF MOTIVATIONAL STRATEGIES AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN FORMING THE CREATIVE ABILITIES OF FUTURE MANAGERS.....	38
Herasymenko Olena, Shalai Roksolana	
DIRECTIONS FOR PREVENTING CORRUPTION IN PUBLIC AUTHORITIES UNDER CONDITIONS OF CHANGE.....	42
Kadala Vitalii, Guzenko Olena	
INNOVATIVE ASPECT AS AN EFFECTIVE TOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION IN MODERN REALITIES.....	47
Maselko Vitalii	
YOUTH POLICY DEVELOPMENT CHALLENGES AND PROSPECTS IN TERRITORIAL COMMUNITIES.....	54
Bondarchuk Nataliia, Simonov Serhiy	
DIGITAL TRANSFORMATION OF LOCAL GOVERNMENT BODIES AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT.....	60
Serdiuk Olha, Sorochenko Mykhaylo	
PRINCIPLES OF ENSURING TRANSPARENCY IN THE ACTIVITIES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES.....	66
REQUIREMENTS FOR EXECUTION.....	75

ВІСНИК ПОЛТАВСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Серія «Публічне управління та адміністрування»

Випуск 4

Коректор *І. М. Чудеснова*
Комп'ютерне верстання *С. С. Любченко*

Підписано до друку 25.11.2025 р.
Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 9,07. Зам. № 1225/956.
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.