



ISSN 3041-2498 (онлайн)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І ПОЛІТИКА

PUBLIC MANAGEMENT AND POLICY



Випуск 3(7) **2025**
Number 3(7)



ISSN 3041-2498 (онлайн)

**ПУБЛІЧНЕ
УПРАВЛІННЯ
І ПОЛІТИКА**

**PUBLIC
MANAGEMENT
AND POLICY**



№ 3(7) 2025
No. 3(7)

ЗАСНОВНИК:

ГО «Східно-Європейська спілка науковців»

ВИДАВЕЦЬ:

ФОП Бурик З. М.

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:**Бурик З. М.**, д. держ. упр., проф., Переяслав, Україна**ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:****Козирева О. В.**, д. е. н., проф., Лондон, Великобританія**Гошовська В. А.**, д. політ. н., проф., Київ, Україна**ВІДПОВІДАЛЬНИЙ РЕДАКТОР:****Шаульська Г. М.**, д. держ. упр., Київ, Україна**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ***Спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування:***Бельська Т. В.**, д. держ. упр., проф., Київ, Україна**Гаврилюк А. М.**, д. держ. упр., проф., Київ, Україна**Дакал А. В.**, д. держ. упр., доц., Київ, Україна**Зварич І. Т.**, д. політ. н., проф., Івано-Франківськ, Україна**Олійник Н. І.**, д. держ. упр., проф., Київ, Україна**Сичова В. В.**, д. держ. упр., проф., Харків, Україна**Сурай І. Г.**, д. держ. упр., проф., Івано-Франківськ, Україна**Дяченко Н. П.**, д. держ. упр., доц., Київ, Україна**Жук О. І.**, к. е. н., доц., Івано-Франківськ, Україна**Орел Ю. Л.**, к. держ. упр., доц., Харків, Україна*Спеціальність C2 Політологія:***Постол О. Є.**, д. політ. н., доцент, Запоріжжя, Україна**Шульга М. А.**, д. політ. н., проф., Київ, Україна**Буряченко О. В.**, к. політ. н., доц., Київ, Україна**Маруховський О. О.**, к. політ. н., доц., Київ, Україна**Мельник В. М.**, к. політ. н., Київ, Україна**Плецан Х. В.**, к. держ. упр., доц., Київ, Україна**Кампілло Д.**, Ph.D., Флоренція, Колумбія*Спеціальність C3 Міжнародні відносини:***Шульга М. А.**, д. політ. н., проф., Київ, Україна**Шкурупій О. В.**, д. е. н., проф., Полтава, Україна**Башлай С. В.**, к. е. н., доц., Суми, Україна**Кравченко О. П.**, к. філос. н., доц., Переяслав, Україна*Спеціальність D3 Менеджмент:***Балджи М. Д.**, д. е. н., проф., Одеса, Україна**Дегтяр О. А.**, д. держ. упр., проф., Київ, Україна**Македон В. В.**, д. е. н., проф., Дніпро, Україна**Помаза-Пономаренко А. Л.**, д. держ. упр., старший дослідник, Харків, Україна**Рік заснування:** 2024**Мови видання:** українська, англійська**Періодичність:** 1 раз на місяць**ISSN 3041-2498 (online)****УДК [351/.354+32](051)****Адреса редакції:** Україна, 79000, місто Львів, вул. Угорська, буд. 12, кв. 108**Телефон:** +380678943807**E-mail:** spilkanaukovtsiv@gmail.com**Web:** <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>**Реєстрація суб'єкта у сфері онлайн-медіа:**

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 2780 від 26.09.2024 р.

Ідентифікатор медіа – R40-05450.**Видання публікує статті з таких спеціальностей:***C2 Політологія;**D4 Публічне управління та адміністрування;**C3 Міжнародні відносини;**D3 Менеджмент.*Журнал включено до **Переліку наукових фахових видань України** та присвоєно категорію «Б» з державного управління і політичних наук (згідно Наказу МОН України від 10.12.2024 р. № 1721), міжнародних відносин та економічних наук (згідно Наказу МОН України від 24.02.2025 р. № 349).**Журнал зареєстрований, реферується та індексується у таких наукометричних базах даних, репозиторіях та пошукових системах:**

– ISSN International Center;

– Directory of Open Access Scholarly Resources (ROAD);

– The Keepers registry;

– CrossRef (DOI: 10.70651/3041-2498);

– Google Scholar;

– research4life;

– WorldCat;

– OpenAlex.

*Відповідальність за достовірність змісту, фактів, статистичних даних, цитат, акронімів, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори.**Висловлені у публікаціях думки можуть не збігатися з точкою зору редакційної колегії і не покладають на неї жодних зобов'язань.*

Рекомендовано до публікації рішенням науково-технічної ради ГО «Східно-Європейська спілка науковців» (протокол № 5 від 25.03.2025 р.)



Ліцензується відповідно до Creative Commons «Із Зазначенням Авторства—Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).

© **Автори, 2025**

© ГО «Східно-Європейська спілка науковців», 2025

FOUNDER:

The NGO "Eastern European Union of Scientists"

PUBLISHER:

Z. M. Burik, private entrepreneur

EDITOR-IN-CHIEF:

Buryk Z., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Pereiaslav, Ukraine

DEPUTY EDITORS-IN-CHIEFS:

Kozyrieva O., D.Sc. (Econ.), Prof., London, UK

Hoshovska V., D.Sc. (Politic. Sc.), Prof., Kyiv, Ukraine

EXECUTIVE EDITOR:

Shaulska H., D.Sc. (Pub. Admin.), Kyiv, Ukraine

MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD:

Speciality Public Management and Administration:

Bielska T., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kyiv, Ukraine

Havryliuk A., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kyiv, Ukraine

Dakal A., D.Sc. (Pub. Admin.), Kyiv, Ukraine

Zvarych I., D.Sc. (Political Sciences), Prof., Ivano-Frankivsk, Ukraine

Oliinyk N., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kyiv, Ukraine

Sychova V., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kharkiv, Ukraine

Surai I., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Ivano-Frankivsk, Ukraine

Diachenko N., Ph.D. (Pub. Admin.), Kyiv, Ukraine

Zhuk O., Ph.D. (Econ.), Ivano-Frankivsk, Ukraine

Orel Yu., Ph.D. (Pub. Admin.), Kharkiv, Ukraine

Speciality Political Science:

Postol O., D.Sc. (Politic. Sc.), Zaporizhzhia, Ukraine

Shulha M., D.Sc. (Politic. Sc.), Prof., Kyiv, Ukraine

Buriachenko O., Ph.D. (Politic. Sc.), Kyiv, Ukraine

Marukhovskiy O., Ph.D. (Politic. Sc.), Kyiv, Ukraine

Melnyk V., Ph.D. (Politic. Sc.), Kyiv, Ukraine

Pletsan K., Ph.D. (Pub. Admin.), Kyiv, Ukraine

Campillo D. F., Ph.D., Florence, Colombia

Speciality International Relations:

Shulha M., D.Sc. (Politic. Sc.), Prof., Kyiv, Ukraine

Shkurupii O., D.Sc. (Econ.), Prof., Poltava, Ukraine

Bashlay S., Ph.D. (Econ.), Sumy, Ukraine

Kravchenko O., Ph.D. (Philos.), Pereiaslav, Ukraine

Speciality Management:

Baldzhy M., D.Sc. (Econ.), Prof., Odesa, Ukraine

Diegtiar O., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kyiv, Ukraine

Makedon V., D.Sc. (Econ.), Prof., Dnipro, Ukraine

Pomaza-Ponomarenko A., D.Sc. (Pub. Admin.), Kharkiv, Ukraine

Year of foundation: 2024

Languages of publication: Ukrainian, English

Frequency: monthly

ISSN 3041-2498 (online)

UDC [351/.354+32](051)

Editorial address: 12, Ugorska Street, Lviv, 79000, Ukraine, apartment 108

Tel.: +380678943807

E-mail: spilkanaukovtsiv@gmail.com

Web: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>

Registration: Decision of the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine No. 2780 of 26.09.2024.

The media identifier is **R40-05450**.

The journal publishes articles in the following specialties:

Political Science;

Public Management and Administration;

International Relations;

Management.

The journal is included in the List of Scientific Professional Publications of Ukraine and assigned category "B" in Public Administration, Political Science, International Relations, and Economics (according to the Orders of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1721 of 10.12.2024, and No. 349 of 24.02.2025).

The journal is registered, being reviewed and indexed in the following international scientometric databases, repositories and search engines:

– ISSN International Center;

– Directory of Open Access Scholarly Resources (ROAD);

– The Keepers registry;

– CrossRef (DOI): 10.70651/3041-2498);

– Google Scholar;

– research4life;

– WorldCat;

– OpenAlex.

The authors of the articles are responsible for the accuracy of the content, facts, statistics, quotations, acronyms, geographical names, names of companies, organizations, institutions and other information. The opinions expressed in the publications may not coincide with the views of the editorial board and do not impose any obligations on it.

Recommended for publication by the decision of the Scientific and Technical Council of the NGO "Eastern European Union of Scientists" (protocol No. 5 of 25.03.2025)



Licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

© **Authors**, 2025

© NGO "Eastern European Union of Scientists", 2025

ЗМІСТ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Жаровська О. П. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРУКТУРНИХ УТВОРЕНЬ В ОСВІТНІЙ СФЕРІ НА ДЕРЖАВНОМУ РІВНІ.....	1
Вовк М. М. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В МЕХАНІЗМІ КОМУНІКАЦІЇ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ	15
Глубицький О. І. МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ЖИТТЯ.....	25
Білик О. О. АУДИТ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ЙОГО НЕОБХІДНІСТЬ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ (НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ШВЕДСЬКОГО ДОСВІДУ)	34

МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

Федірко Б. О. СПІВПРАЦЯ ЄС ТА ГРУЗІЇ У РЕФОРМУВАННІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	48
Абрат С. Б. ІНТЕРЕСИ РОСІЇ В РЕГІОНІ СХІДНОГО ПАРТНЕРСТВА: КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ	59
Кулик В. О. ПОЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ ВПРОВАДЖЕННЯ БЕЗУМОВНОГО ДОХОДУ В ШТАТІ АЛЯСКА (США)	67

ПОЛІТИЧНІ НАУКИ

Банчук-Петросова О. В., Солоненко О. А., Кобець Ю. В. ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ПОЛІТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ЕТНІЧНИХ ГРУП: АНАЛІЗ ПРИЧИН ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ МІЖЕТНІЧНИХ КОНФЛІКТІВ.....	76
---	----

МЕНЕДЖМЕНТ

Заднепровська Г. І. СТРУКТУРНА МОДЕЛЬ КАДРОВОГО ЯДРА МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ НА ОСНОВІ СЕГМЕНТНОГО ПІДХОДУ	84
Дубневич Ю. В., Бінерт О. В., Лизак М. П. ВПРОВАДЖЕННЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА.....	96

CONTENTS

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Olena Zharovska RESEARCH OF STRUCTURAL FORMATIONS IN THE EDUCATIONAL SPHERE AT THE STATE LEVEL	1
Marian Vovk THEORETICAL AND CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF USING INFORMATION SYSTEMS IN THE MECHANISM OF LOCAL GOVERNMENT COMMUNICATION WITH THE PUBLIC	15
Oleh Hlubitskyi MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR ENSURING QUALITY AND SAFETY OF LIFE	25
Oleg Bilyk ADMINISTRATIVE ACTIVITIES AUDIT AND ITS NECESSITY IN PUBLIC ADMINISTRATION (BASED ON THE USE OF SWEDISH EXPERIENCE).....	34

INTERNATIONAL RELATIONS

Bohdan Fedirko COOPERATION BETWEEN THE EU AND GEORGIA IN LOCAL SELF-GOVERNMENT REFORM: CHALLENGES AND PROSPECTS	48
Serhiy Abrat RUSSIA'S INTERESTS IN THE EASTERN PARTNERSHIP REGION: KEY CHALLENGES	59
Vitalii Kulyk THE POLITICAL ASPECT OF IMPLEMENTING UNCONDITIONAL INCOME IN THE STATE OF ALASKA (USA)	67

POLITICAL SCIENCE

Olena Banchuk-Petrosova, Oleksandr Solonenko, Yuliia Kobets SOCIAL POLICY IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: ENSURING EQUAL ACCESS TO SOCIAL SERVICES.....	76
---	----

MANAGEMENT

Ganna Zadnieprovaska STRUCTURAL MODEL OF THE PERSONNEL CORE OF A MEDICAL INSTITUTION BASED ON A SEGMENT APPROACH	84
Yurii Dubnevych, Olesya Binert, Mykhailo Lyzak IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT FUNCTIONS IN THE WASTE MANAGEMENT SYSTEM OF AGRO-INDUSTRIAL PRODUCTION.....	96



Дослідження структурних утворень в освітній сфері на державному рівні

Олена П. Жаровська  1*

¹ Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти» (Україна).
Доцент кафедри державного управління та адміністрування, канд. пед. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: mova_m@ukr.net

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.3.01](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.3.01)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У цій статті схарактеризовано організаційні структури будь-яких об'єктів діяльності; загальний вигляд організаційної структури висвітлюється системними обґрунтуваннями конкретних об'єктів, процесів і явищ, що має юридичне затвердження регламентаційною документацією внутрішнього спрямування. Автор зауважує, що кожен об'єкт, який перебуває у сферах діяльності чи підлягає підпорядкуванню на державному рівні, відображається структурним формулюванням власних систем управління. Визначено, що кожна організація чи установа, залежно від власних робочих пріоритетів чи галузевих призначень, спирається на ієрархічне розташування складових елементів. Ці елементи характеризуються спільними взаємозв'язками і водночас відокремленими просторами, які пов'язані із зовнішнім середовищем та зазнають від нього перетворюючого впливу. Автор акцентує увагу на тому, що у кожній сфері діяльності чи підвідомчих державі утворень система управління та її структурна побудова зазнає періодичних змін і перебуває у динамічній рівновазі, що забезпечується її дієздатністю; цим і зумовлюється просторова мінливість, яка задається впливами від зовнішнього середовища, науково-технічним прогресом, розширенням обсягів впровадження технічних засобів разом із комп'ютерними пристроями і іншими формами інформаційно-комунікаційних технологій, пристосуванням автоматизованих розробок і мереж до систем управління в організаціях і установах. При цьому важливе значення мають параметри, завдяки яким формується інерційність організаційної структури та встановлюються напрями цілеспрямованого розвитку сфери діяльності. У статті особлива увага звертається на характеристику організаційної структури закладів освіти. Зокрема, під організаційною структурою закладів освітньої сфери розуміють упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, якими задаються функціонує і розвиваючі освітні процеси за заняттями, вправами, курсами, консультаціями завдяки сталій взаємодії між собою. І таким чином організаційна структура управління у освітній сфері, а також конкретних навчальних закладів, складається із органів управління (державні структури, ректорати), функціональних одиниць (факультети, кафедри, аудиторії, класи, лабораторії, підсобні господарства), професорсько-викладацького складу, які взаємодіють для досягнення поєднаних між собою цілей.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

державне управління, організаційна структура, система управління, структурні утворення, освітня сфера.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Research of Structural Formations in the Educational Sphere at the State Level

Olena Zharovska  1 *

¹ Vinnytsia Academy of Continuing Education (Ukraine). Associate Professor at the Department of Public Management and Administration, PhD in Pedagogy, Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: movva_m@ukr.net

ARTICLE INFO

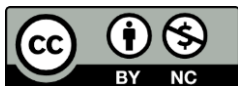
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.3.01](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.3.01)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



This article describes the organizational structures of any objects of activity; the general appearance of the organizational structure is highlighted by systemic justifications of specific objects, processes and phenomena, which has legal approval by regulatory documentation of internal direction. The author notes that each object that is in the spheres of activity or is subject to subordination at the state level is reflected in the structural formulation of its own management systems. It is determined that each organization or institution, depending on its own work priorities or industry purposes, relies on the hierarchical arrangement of its constituent elements. These elements are characterized by common interconnections and at the same time separate spaces that are connected with the external environment and are subject to its transforming influence. The author emphasizes that in each sphere of activity or subordinate state formations, the management system and its structural structure undergo periodic changes and are in dynamic equilibrium, which is ensured by its ability to act; this is due to spatial variability, which is determined by the influences of the external environment, scientific and technological progress, the expansion of the scope of implementation of technical means together with computer devices and other forms of information and communication technologies, the adaptation of automated developments and networks to management systems in organizations and institutions. In this case, the parameters that form the inertia of the organizational structure and establish the directions of purposeful development of the sphere of activity are of great importance. The article pays special attention to the characteristics of the organizational structure of educational institutions. In particular, the organizational structure of educational institutions is understood as an ordered set of interconnected elements that define functioning and developing educational processes through classes, exercises, courses, consultations through constant interaction with each other. And thus, the organizational structure of management in the educational sphere, as well as specific educational institutions, consists of management bodies (state structures, rectors' offices), functional units (faculties, departments, classrooms, classes, laboratories, auxiliary facilities), teaching staff, which interact to achieve interconnected goals.

KEYWORDS

public administration, organizational structure, management system, structural formations, educational sphere.

1. Вступ

Будь-які підходи, заходи і процеси ведення діяльності у кожній організації і установі, чим розкривається зміна і перетворення їх просторів, а також розвитку, удосконалення і модернізацій обов'язково спираються на сферу діяльності чи утворення, яке чітко обумовлює алгоритмізоване відображення утворень і осередків у зв'язку із реалізацією пріоритетів, місії та цілей. Тим і відображається структурна побудова організаційного типу, у вигляді «каркасу», яка виділяється управлінським змістом та ієрархією, тобто – організаційної структури.

Нині значна увага приділяється питанням щодо розробки більш пристосованої до життєвих реалій, галузевих та спеціалізованих особливостей системи управління у кожній організації і установі. Зокрема – це стосується освітньої сфери, що виділяється багатогалузевими, різнопрофільними і власними рівнями акредитації навчальних закладів.

Звідси постає потреба у всебічному і деталізованому науковому дослідженні щодо структурного відображення просторів та ієрархій організацій і установ, за рахунок чого проявляється участь у суспільному відтворенні та розвитку сучасного суспільства, підтримка у прагненнях та ініціативах на державному рівні. Тим і пояснюється особливе значення освітньої сфери, що примушує розглядати до сих пір не засвоєні та недостатньо досліджені особливості формування структурних побудов.

2. Огляд літературних джерел

Дослідження організаційних структур у сфері державного управління та освіти спирається на праці вітчизняних і зарубіжних учених. В. Бондаренко аналізує принципи побудови управлінських систем в Україні, наголошуючи на їх ієрархічній природі та ролі нормативної бази, однак недостатньо висвітлює специфіку освітньої сфери [3]. Г. Осовська та О. Осовський детально описують організаційні структури як основу ефективного управління, розглядаючи лінійно-функціональні моделі, але не акцентують увагу на їх адаптації до сучасних технологічних змін [9]. В. Немцов та ін. підкреслюють значення ієрархії та взаємозв'язків у формуванні структур, пропонуючи системний підхід до їх аналізу, що є релевантним для дослідження освітніх закладів [8]. О. Чернега акцентує на динамічності управлінських систем і необхідності їх гармонізації із зовнішніми факторами, хоча конкретні приклади з освіти відсутні [4]. Д. Дуков розглядає методологію структурування, звертаючи увагу на гнучкість систем, але не торкається особливостей навчальних закладів [5]. Загалом, література недостатньо охоплює специфіку освітньої сфери в контексті державного управління, що обґрунтовує актуальність цього дослідження.

3. Постановка завдання

Мета дослідження полягає у визначенні та дослідженні тенденцій формування організаційної структури відповідно до викликів сьогодення стосовно освітніх процесів.

4. Методи та матеріали

Дослідження організаційних структур у освітній сфері на державному рівні ґрунтувалося на комплексному підході із застосуванням кількох наукових методів. Основним методом став системний аналіз, який дав змогу розглянути організаційну структуру як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, включаючи органи управління, функціональні одиниці та інформаційні потоки. Цей метод використано для оцінки ієрархічної побудови та просторової мінливості структур під впливом зовнішнього середовища й технологічного прогресу.

Додатково застосовано порівняльний аналіз для зіставлення особливостей організаційних структур у різних сферах діяльності, зокрема в освіті, з акцентом на їх адаптацію до сучасних викликів. Для обробки теоретичних даних використано метод узагальнення, що дозволив систематизувати літературні джерела та виявити прогалини в дослідженні структурних утворень.

Емпірична база формувалася через огляд наукових праць, нормативних документів і звітів, присвячених публічному управлінню та децентралізації в Україні. Моделювання застосовано

для створення схематичних відображень організаційних структур (рис. 1–8), що ілюструють їх функціональні зв'язки та ієрархію. Аналітичний метод допоміг обґрунтувати вплив автоматизованих систем управління (АСУ) на ефективність освітніх процесів. Матеріали дослідження включали праці вітчизняних і зарубіжних авторів, а також авторські розробки, які узагальнюють сучасні тенденції структурування закладів освіти.

5. Результати та обговорення

Організаційна структура у загальному вигляді – це середовище, яким у власному розпорядженні володіє будь-яка організація і установа, що під виглядом основоположень переходить до сфер діяльності і галузей. І за рахунок структурного відображення просторів кожної організації і установи відображається альтернативна характеристика штатного розкладу для працюючого персоналу, розподілу й надання функцій, завдань, розпоряджень щодо управління та виконання, ієрархічного розташування керівного складу [3].

Якщо розглядати загальний вигляд організаційної структури – яке навіть до сьогодення є основоположним відображенням діяльності будь-якої організації і установи, сфер і середовищ, іншого просторового утворення, то таке формування висвітлюється системними обґрунтуваннями конкретних об'єктів, процесів і явищ, що має юридичне затвердження регламентаційною документацією внутрішнього спрямування (рис. 1).

Кожне структурне утворення містять у собі переліки посад, становить приєднаний до власного розпорядження фонд оплати праці, а у випадку нормування існує здатність пристосовуватися до зміни штатного розпису, спираючись на систематичність виконання функцій, заходів, процесів [5].

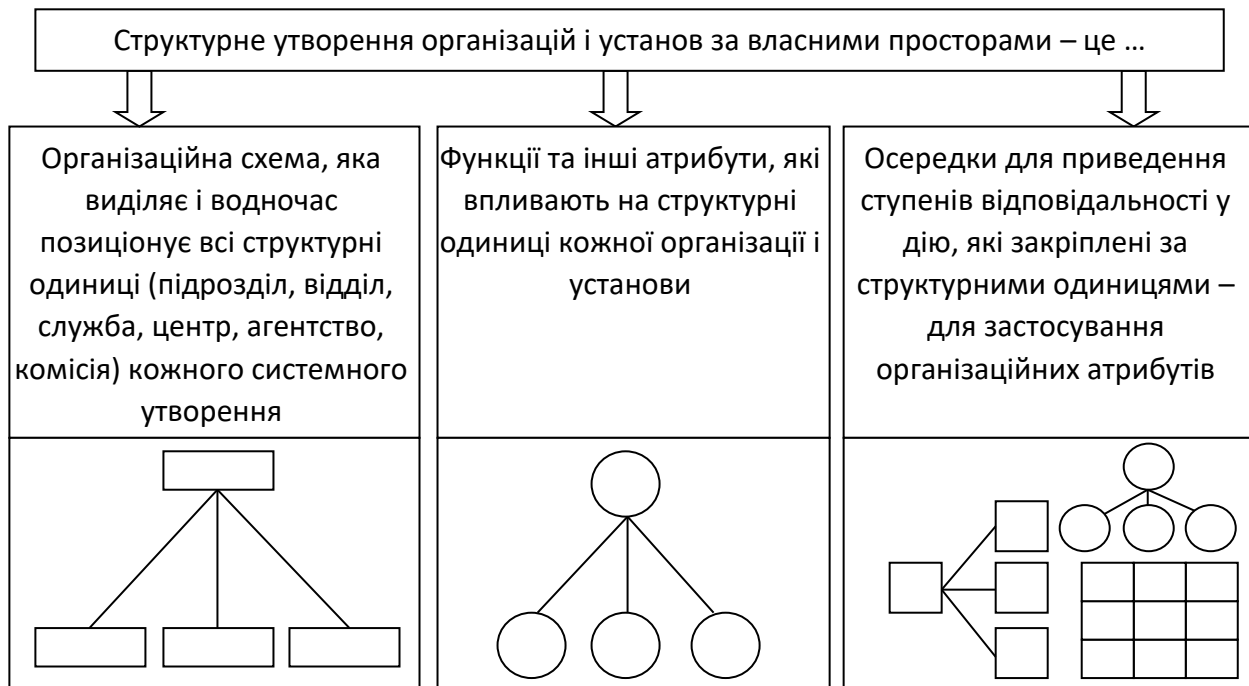


Рис. 1. Загальна характеристика структурних утворень організацій і установ

Джерело: Авторська розробка.

Слід зауважити, що коли відбуваються зміни і просторової перебудови ведення діяльності, як об'єднання декількох організацій і установ, наприклад – відділів, служб, центрів на державному рівні у єдине структурне утворення – ідентично до будь-якої сфери і середовища у системотворчому вигляді. Те саме стосується змін, доопрацювання і перетворень регламентуючих процесів та їх документального супроводу, як виданий керівництвом наказ або положення про структурування організації і установи, де разом із чітким виділенням функціонуючих одиниць, якими є відділи, служби, центри, агентства, комісії, що наділяються завданнями залежно від встановлених цілей, відповідними призначеннями, повноваженнями – разом із правами та обов'язками. Сутність цього нормативного документу внутрішнього спрямування полягає в тому, що він є базою для управлінських функцій, дій, повноважень,

процесів – як підприємства в цілому, так і структурних підрозділів зокрема. І від цього документу в подальшому розробляється система управління будь-якого структурного утворення та їхніх просторів, одиниць.

У звичайному та найпоширенішому вигляді організаційна структура управління у всіх сферах започаткувалася із лінійно-функціонального типу, від чого відштовхувалися перетворення виконавчих та регулюючих функцій, дій і процесів – особливо на державному рівні [8]. Цим обумовлено формування структурного утворення освітньої сфери, оскільки саме вона поєднує у собі в єдине ціле і пропускає повз навчальні заклади суспільство, досягнення науково-технічного прогресу, державні установи, сектори економіки. Саме останній осередок якраз і відзначається виникненням, зростанням і перетворенням за вимогами часу і темпів розвитку організаційної структури, де першоосновою відбувся лінійно-функціональний тип за періодами настання індустріалізації. Для цього здійснили суттєвий поштовх під час утворення системи управління провідні американські, німецькі і японські компанії – чим зумовлюються не лише обсяги впровадження і розширення технологічних оснащень, але і просторова перебудова під час їх послідовного розширення і укрупнення. В подальшому такі структуровані відображення перекочували у інші сфери діяльності, які кожна держава має у своєму розпорядженні, і освіта стосовно цього займає центральне місце шляхом сприяння просторових перетворень, і так само за умовами власного саморозвитку і самовдосконалення, підвищення рівнів технічних оснащень аудиторій, класів, препарататорських кабінетів, лабораторій, читальних залів. Просторове концентрування у єдине ціле організації і установи, зокрема тих, які відносяться до державного управління, як – навчальні заклади у освітній сфері включають у собі процеси формування й розробки чи проектування структурного відображення за такими стадіями:

1. Всебічна оцінка й дослідження ситуації у конкретній сфері діяльності за галузями і спеціальностями, включно із цільовими призначеннями, в якому перебуває будь-який навчальний заклад як установа, яка змушена переформатуватися, перетворюватися і удосконалюватися залежно від впливаючої ситуації та подій, включно із станом та обсягами матеріально-технічного забезпечення, поточним рівнем технічного оснащення, існуючі позиції у зовнішньому середовищі, напрями і пріоритети – у поєднанні із підпорядкованістю керівним процесам серед професорсько-викладацького складу, оптимальності їх розміщення і задіявання під час ведення важливих з точки зору державного рівня функцій і процесів.

2. Обґрунтування рівня і передбачення обсягів отримання результатів і досягнень за рівнями ефективності, якісними ознаками, еталонністю та відповідності заданим нормативам, вимогам, стандартам, ліцензійним обсягам викладання у навчальних закладах, їх особисте становище у освітній сфері та пріоритетність щодо державного управління і регуляторних заходах.

3. Моделювання освітніх процесів з точки зору ієрархічного розташування керівного складу та професійних категорій викладачів залежно від накопиченого стажу, досконалістю розробки і подання здобувачам навчально-методичного матеріалу, технічного супроводу викладання дисциплін і курсів.

4. Модельне відображення виконавчих функцій державного управління (планування, організація, мотивація, контроль, регулювання і координація), що обов'язково повинні спрямовуватися до освітньої сфери.

5. Відображення просторового розташування та переміщення об'єктів, проведення і спрямування до конкретних русел процесів, фіксації явищ у конкретному місці чи середовищі, чим визначається спеціалізація, напрями підготовки і галузі знань у навчальних закладах, відповідності педагогічної діяльності існуючим стандартам і ліцензійним умовам, від чого відображається особливим чином організаційна структура будь-якого утворення.

6. Формування організаційно-функціональної моделі структурних одиниць, якими є навчальні заклади в освітній сфері, відповідно з груповими виділеннями їх спеціальностей та напрямів підготовки, якими відображається здатність навчальних закладів притягувати відповідну аудиторію здобувачів освіти. Тут доцільно порівнювати освітню сферу з іншими просторовими утвореннями та осередками із дивізіональною організаційною структурою, що означає його сучасний рівень і увібрало в себе переваги традиційної, тобто – лінійно-функціональної форми.

7. Саме процес вищезазначених вказівок поряд із запровадженнями супроводжується складанням і засвідченням внутрішньою, тобто – організаційно-розпорядчою документацією та

електронних регламентів, які повинні закріплюватися за структурними одиницями навчальних закладів разом із приписаними завданнями, обов'язками, функціями, повноваженнями у відповідності до прав, обов'язків, відповідальностей.

Наприклад, окремими видами організаційно-розпорядчої документації є «Положення про організаційну структуру», «Положення про структурну одиницю», та «Положення про бюджетне фінансування», а електронними регламентами є норми, нормативи, критерії, показники, форми таблиць разом із документаціями, недавніми даними, звітностями та ін.

Тоді як ведення регламентуючої документації відноситься до важливої послідовності при формуванні організаційної структури за інформаційними потоками залежно від ієрархічного устрою, що висвітлено на рис. 2 [2].

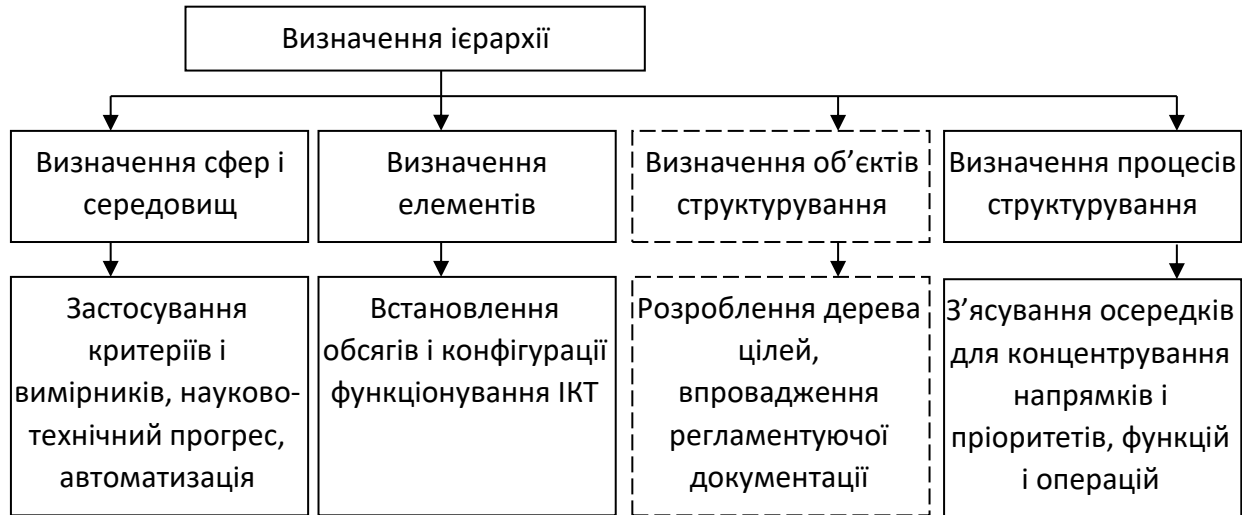


Рис. 2. Послідовність процесу ведення регламентуючої документації відповідно до ієрархічної побудови організацій і установ

Джерело: Авторська розробка.

В ієрархічній побудові, рівні управління, за якими прикріплюється організаційна структура, основою якої є, звісно, лінійно-функціональна форма. Необхідність переробки інформації, налагодження зв'язків, забезпечення процесами чи виконанням функцій ґрунтується елементним відображенням системи управління будь-якої організації і установи, чим відображається державне регулювання та функціонування освітньої сфери (рис. 3).

Такий підхід зумовлює системотворче відображення освітньої сфери за навчальними закладами і призначених для їх регламентування та забезпечення різних відповідностей державних установ. Оскільки, по-перше, швидкість просування і реалізації прийнятих на управлінському рівні рішень чітко впливає на обсяги і ефективність розв'язання проблем і нагальних питань, чим зумовлюється особливе значення ієрархічних побудов кожної організації чи установи. Тоді як по-друге, якість рішень на вищому рівні визначається уже не стільки компетентністю самих керівників і спеціалістів, скільки надійністю і достовірністю потрапляння до їхніх просторів інформаційних потоків [7].

Від цього випливають у загальному вигляді основні настанови структурної побудови організацій і установ, а також сфер діяльності за секторами, кластерами, груповими осередками, просторовими утвореннями, які класифікуються таким чином:

- будь-яка функція, дія, уповноваження проходить через конкретний осередок, після чого виникає їх здатність розповсюджуватись до структурних одиниць, де перебувають виконавці;
- мінімізація обсягів повторів і дублювань за рахунок урізноманітнення функцій, процесів і дій, які доцільно прикріплювати за конкретними структурними одиницями;
- доведення до досконалості ієрархічної побудови структурних одиниць відповідно до їх цілей, призначень, заходів відповідно до конкретних спеціалізацій і напрямів з метою їх оптимізації, а не розпорошення за конкретними об'єктами.

Будь-які перетворення у організаційній структурі як освітньої сфери, так і віднесених до нього закладів освіти повинні бути спрямовані та призначені до учасників, якими є здобувачі, стейкхолдери, державні установи та ін. [1]. Тоді як основними елементами структури управління

є функціональні обов'язки, чисельність управлінського персоналу за обсягами службовців і фахівців, побудови ієрархічних сходинок, розгалуженість інформаційних потоків.

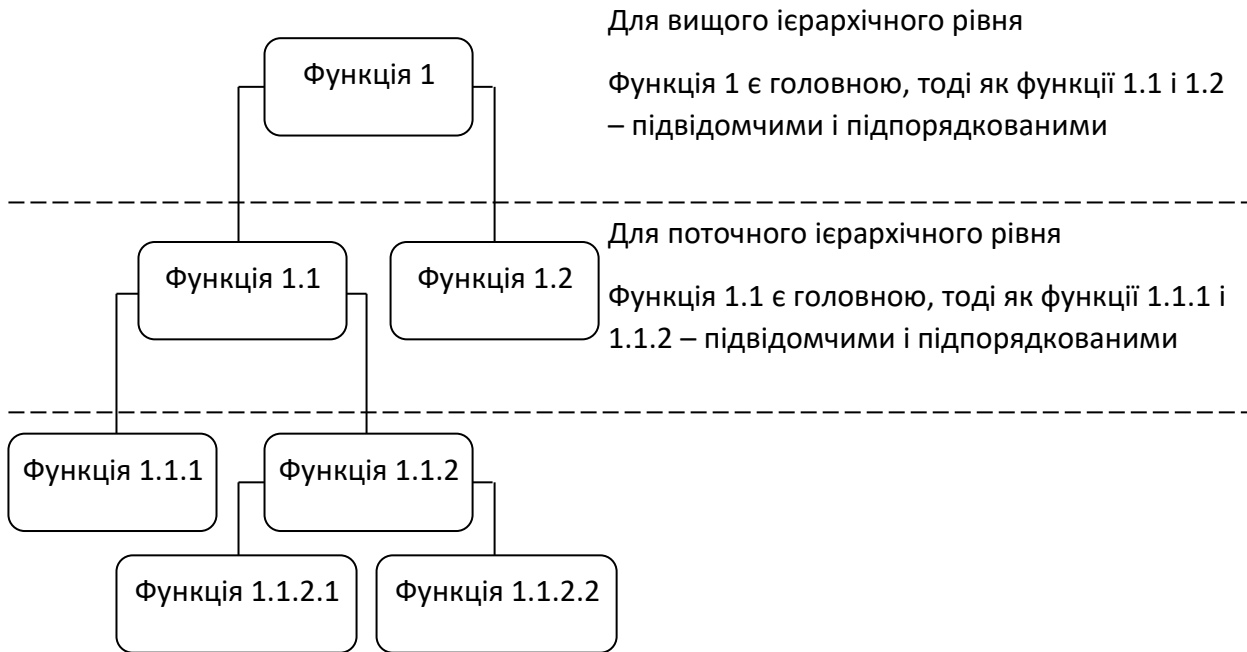


Рис. 3. Відображення функцій за ієрархічною побудовою організаційної структури
Джерело: Авторська розробка.

Сучасний стан структурних утворень відображається широкими обсягами оснащення технічними засобами, високим рівнем автоматизації, пристосування до цього призначеного за функціональними особливостями програмного забезпечення, цифрового шифрування та інших пристроїв для зчитування інформації [6]. Цим засвідчується, що організаційна структура відображається схематичним моделюванням, що включає у собі розписані управлінські функції, ланки, ієрархічні рівні і процеси – якщо розглядати рис. 3. Тут слід розглядати таку регламентуючу документацію, якими розкривається встановлення ланок та рівнів ієрархії, до чого слід віднести «Положення про структурні елементи чи одиниці», «Положення про організаційну структуру», і те саме стосується, якщо розглядати систему управління – «Положення про підрозділи» (на рис. 4 відображені горизонтальні розподіли).

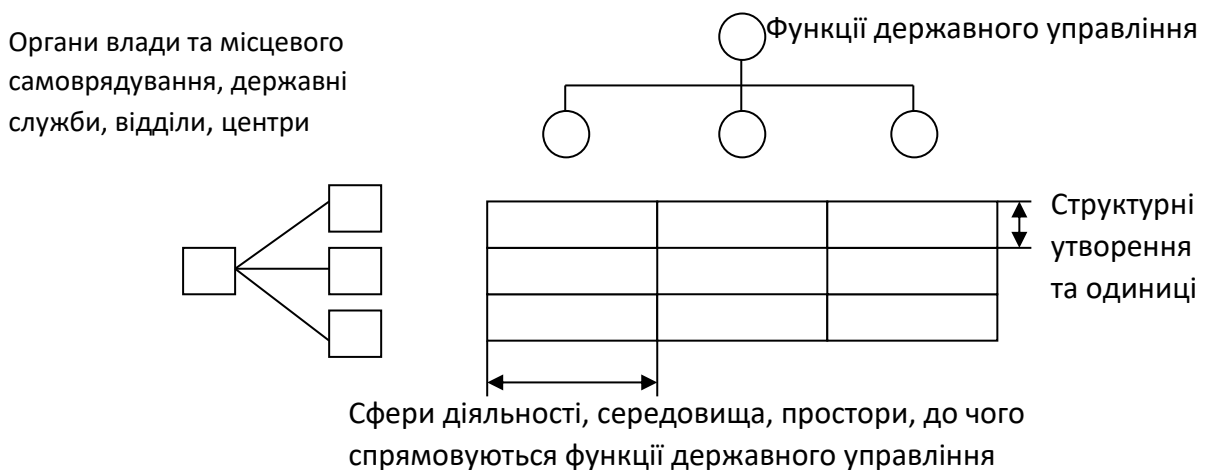


Рис. 4. Агреговане моделювання структурної побудови державного управління за організаційно-функціональними ознаками

Джерело: Авторська розробка.

А в такій регламентуючій документації внесений і розкритий перелік всіх виконавчих функцій і процесів управління, якими зумовлюється така послідовність структурних утворень будь-якого об'єкту чи сфери діяльності:

1. Сформувати перелік ієрархічної побудови виконавчих функцій, процесів і відтворень, з якими стикається система управління на державному рівні.
2. Обґрунтувати функціональне призначення об'єктів і водночас – процесів під час їх структурування.
3. Встановити перелік управлінських ланок відповідно до заданих виконавчих функцій і повноважень, а також інших призначень.
4. Побудувати матричне відображення структурних утворень об'єктів і процесів відповідно до управлінської ієрархії та функціональних призначень.
5. Сприяти гармонізації структурних одиниць і утворень для тісноти взаємозв'язків і поліпшенні комунікацій.
6. Висвітлити прийняття рішень разом із варіантами та альтернативами.

Також до структурного утворення внутрішнього простору об'єктів і процесів відповідно до функціонального призначення, чим характеризується прив'язка до ієрархічної побудови та деревоподібного відображення ланок, структурних одиниць, інших елементів [9]. І для цього розглядаються існуючі ознаки та концепції, які засвідчуються формуваннями у структурному вигляді як об'єктів, так і процесів – відповідно до їх здатності поєднуватися із різними підставами та впливами будь-яких чинників (табл. 1).

Таблиця 1. Основні ознаки, які лежать в основі формування організаційної структури та ієрархічної побудови об'єктів і процесів

Ознаки формування структурних утворень	Організаційна структура	Ієрархічна побудова
1. Підхід до створення та зміни	Дослідницько-проектний	Розстановка кадрів, призначення
2. Чим визначаються	Цілями та змістом завдань управління	Статусом посади
3. Виражені	Ієрархічним розташуванням підрозділів	Штатним розкладом, ієрархією підлеглих
4. Органи управління, позиції	Підрозділи	Посадові позиції
5. Характер позиції	Типодіяльнісна	Посадова номенклатура, типи завдань управління
6. Забезпечують процеси	Організації	Керівництво, розпорядництво ресурсами
7. Відносини між позиціями	Регламентовані, комунікативні	Формальні та неформальні, підпорядкування та інформування
8. Склад параметрів	Конструкційно-функціональний	Логіко-посадовий

Джерело: Авторська розробка.

Те саме стосується впровадження у структурні утворення автоматизованих платформ та новітніх форм і серій інформаційно-комунікаційних технологій поряд із допоміжними та постійно підключені мережами засобами і устаткуваннями. А таке оснащення зумовлюється тим, що проходячи повз структурні утворення, надається змога кожній організації і установі досконало вести власну діяльність, як виконавчі функції і регуляторні процеси на державному рівні, і те саме – спрямування впливових дій на освітню сферу в розрізі навчальних закладів. Саме цим зумовлюються прискорені темпи та значні обсяги впровадження і користування різноманітних за новими, більш сучасними версіями, як операційна система Windows XP 10 і 11, що характеризується більш широкими функціональними можливостями комп'ютерів та підключених до них технічних засобів, які у більш досконалому вигляді дозволяють оперативніше виконувати, здійснювати і спрямовувати до конкретних просторів управлінські функції і регулюючі дії, заданих підвідомчими державі установами, тобто – прищеплені через мережі та автоматизовані платформи до їхніх організаційних структур.

Оскільки автоматизація і комп'ютеризація структурних утворень організацій і установ, а також їхніх сфер діяльності за галузями, напрямками, цілями характеризується АСУ (автоматизованою системою управління), які відображаються широкими технічними можливостями, оптимізацією часу під час збирання і обробки інформації, розрахунків за

аналітичними дослідженнями та оцінюючими процедурами критеріїв і вимірників, збереження масивів і архівування прийнятих керівництвом рішень та їх результатів.



Рис. 5. Загальний вигляд системи управління діяльністю підприємства із застосуванням автоматизованих інформаційних технологій

Джерело: Авторська розробка.

Для забезпечення ритмічної і безперервної діяльності навчальних закладах відповідно до меж освітньої сфери за викликами сьогодення особливо важливо ув'язати виконання функцій і призначень основних відділів, зокрема – відповідно до ієрархічних побудов і керівних посад – з процесами щодо організації підвідомчих структурних утворень та одиниць – як деканати, кафедри, лабораторії (рис. 6), і надалі – з організацією матеріально-технічного забезпечення і системи залучення до навчання здобувачів.

Якщо відобразити систему управління будь-якої організації і установи, особливо навчального закладу у автоматизованому вигляді, тобто АСУ (автоматизована система управління), що крім зазначених блоків, методів і виконавчих функцій разом із освітніми процесами, які доносяться до здобувачів за допомогою новітніх технічних засобів, повинні забезпечувати ефективно і досконало прийняття рішень разом із призначеними для цього заходами, які прописані на загальнодержавному рівні у цільових програмних документах.

Повсюдно відомо, що нормальне функціонування діяльності будь-якої організації і установи взагалі досягається за рахунок виконання функцій управління, які мають здатність втілюватися за прописаними у цільових програмних документах заходів.

На рис. 6 відображена схема перетікання функцій управління на у ті процеси, за допомогою яких здійснюється поєднання взаємопов'язаних і взаємозалежних між собою елементів у вигляді структурних одиниць та інших утворень. В результаті розробки організаційних нормативів з'являються методичні вказівки і інструкції щодо виконання у функціональних просторах окремих процесів і операцій управління, вирішення управлінських завдань і прийняття рішень. Це чітко відображає взаємодію керуючої частини системи управління, що

впливає на хід освітніх процесів у навчальних закладах, чим пояснюється необхідність впровадження АСУ, тому що:

1. Перетікання функцій управління у цільові заходи згідно організаційної структури		
Управління підготовкою до перетворення освітніх процесів (технології, технологічне обладнання,	Управління звичайним ходом проведення освітніх процесів (інформаційні потоки, технічний	Управління і регулювання на державному рівні (фінансове забезпечення, гранти)
2. Освітній процес у навчальному закладі		
Технічна підготовка у поєднанні з науковими дослідженнями (конструкторська і технологічна)	Основне призначення освітніх процесів Підтримка, поліпшення і удосконалення освітньої сфери	Перспективне і оперативне планування разом із розробкою кошторисів та бюджетів Витрати і ефективність
Організаційно-трудова підготовка (набір, навчання, підготовка викладачів)	Фіксування отриманих результатів і досягнень (створення баз даних, архівування за інформаційними формами)	Загальна координація і керівництво (взаємний розрахунок) Аналіз та оцінка показників щодо ведення
Матеріальна підготовка (завезення, зберігання, видання матеріальних		
3. Функціональні підсистеми АСУ, що пристосована до організаційної структури, поєднана між собою освітнім процесом, і їх взаємозв'язками у педагогічній діяльності		
Розширення обсягів технічного оснащення, управління кадрами, складання планів	Оперативно-календарне планування, відтворення, науково-дослідна діяльність	Техніко-економічне планування, документування освітніх процесів, звітність

Рис. 6. Схеми перетікання функцій державного управління до освітніх процесів у відповідності до організаційної структури навчальних закладів

Джерело: Авторська розробка.

- надходить інформація про стан керованих частин системи управління у навчальних закладах як більш важливіших для держави, суспільства, секторів економіки установ і осередків;
- обумовлює чітке визначення поставленої цілі діяльності навчального закладу, що полягає у досягненні, наприклад, навичок і здібностей практичної підготовки разом із розширенням обсягів технічних супроводів освітніх процесів та змісту навчально-методичного матеріалу;
- надає технічну підтримку і поліпшує виробленню рішення на основі обробки отриманої інформації проведенням аналізу і оцінки показників педагогічної діяльності навчального закладу;
- видає на основі спрямування керуючих впливів шляхом спрямування керуючих дій, впливів і рішень до ведення у навчальних закладах освітніх процесів поряд із рекомендації, варіантами пропозицій, до чого залучаються автоматизовані комплекси, пристосовані до системи управління, чим узагальнюється використання технічних засобів та комп'ютерної техніки.

Іншими словами, здійснення управлінських дій та процесів, які спрямовують високопосадовці, характеризується сполученням за функціональними можливостями і особливостями АСУ, що приєднана до структурних утворень, відділів, служб, центрів, інших об'єктів, які знаходяться у державному підпорядкуванні. Таким чином відбулася вищезазначена взаємодія державного управління у вигляді структурних утворень із освітньою сферою, що

ґрунтується здійсненням виконавчих функцій і регуляторних дій в спроводі із отриманням і обробкою інформації, яка проходить через технічні засоби та комп'ютерну техніку (персональний комп'ютер з виходом до мережі Інтернет, локальні і глобальні комп'ютерні мережі, програмні продукти, смартфон, планшет), і автоматизованими платформами – за допомогою інтерфейсів та інформаційних масивів, які вбудовані у технологічному обладнанні.

Однак ефективність системи управління організацій і установ, зокрема – навчальних закладів, досягається у першу чергу від оптимальності упорядкування, унормовування й застосування оперативного-календарного планування разом із злагодженими керівними і регулюючими діями та веденнями освітніх процесів – відповідно до системного підходу. І саме в цьому полягає сутність впровадження АСУ у організаціях і установах на державному рівні. Оскільки АСУ як форма системного підходу характеризує переплітання інформаційних потоків, як документування і фіксування освітніх процесів, та матеріально-технічного забезпечення в межах організаційної структури навчального закладу. Тут також ґрунтується взаємозв'язок інформаційних потоків із значними досягненнями та доступами до сфер діяльності і навіть речового відтворення, який виникає у просторі і часі.

Організаційною структурою відображається система управління таким чином, від чого проявляється керуючі впливи до керованих об'єктів діяльності, що являє собою єдине ціле і пов'язані між собою за рахунок каналів передавання постійно циркулюючої там інформації [10]. І в результаті цього виникає зворотній зв'язок, що означає саме процес управління. А вплив керуючої частини управлінської системи на керовану, що характеризується складовими системного підходу, як вхід, вихід, канали зв'язку і задіяні в ході ведення виробничих процесів відображений на рис. 7.



Рис. 7. Загальна блок-схема системи управління навчальним закладом із застосуванням АСУ

Джерело: Авторська розробка.

Інформація в АСУ проходить через канали зв'язку та комп'ютерні мережі, які містять упорядковану послідовність її просування за різними формами і видами документації, скупченнями, зведеннями – чим проявляються функціональні спроможності технічних засобів і комп'ютерної техніки через вхід (керуючі взаємодії) і вихід (зворотній зв'язок, що видається інформаційними даними), надходять користувачам, як керівний і водночас виконавчий склад держави. І після цього прийняті на основі цієї інформації рішення у вигляді команд надходять в керовану систему для виконання.

Керуюча система користується не тільки внутрішньої, але і зовнішньої інформацією у вигляді планових завдань, відомостями від сфер діяльності, дані про технічний прогрес і

оснащеність просторів, про вдосконалення науково-дослідних заходів та ін. Зовнішня інформація надходить в керуючу систему епізодично, з керованої системи.

Наприклад, керуючі дії у навчальному закладі складається із переліків і комплексних процедур (рис. 7), якими здійснюється організаційно-структурне відображення системи управління. Ефективність керуючої системи залежить не тільки від самого навчального закладу як підвідомчої державі установи, але і від раціонального використання методів і оптимальної організації керованої системи. Щоб здійснити належну систему організації управління (рис. 8), необхідно:



Рис. 8. Схема процесу організації управління у навчальному закладі

Джерело: Авторська розробка.

- 1) визначити цілі і завдання наукової організації або іншого системного відображення об'єктів, і однаково – процесів;
- 2) розглядати будь-який процес до цільових та галузевих призначень відповідно до створення автоматизованого комплексу;
- 3) відобразити структурне утворення об'єкту таким чином, щоб дислідити систему управління з точки зору її технічного оснащення, під'єднати її особливості до ієрархії лінійних керівників за обсягами і рівнями посадового розташування, намітити зв'язку комунікації;
- 4) визначити і розподілити функції, повноваження і сфери підпорядкування для високопосадовців, перетворивши їх внутрішній простір за вимогами часу і впливами науково-технічного прогресу, і встановивши для цього необхідну чисельність виконавців;
- 5) розробити способи, прийоми і порядок виконання управлінських функцій і регуляторних дій, залучивши спочатку у пробному, і надалі – у інтенсивному користуванні технічних засобів, залучаючи при цьому методологічний апарат і враховуючи існуючі обставини;
- 6) розробити форми і порядок здійснення документообігу за різними формами фіксування інформаційних даних, доопрацьовуючи маршрути за різними призначеннями;
- 7) визначити склад і підготувати для використання в системі управління сукупність технічних засобів, автоматизованих платформ, програмного забезпечення та інформаційно-аналітичних комплексів;
- 8) провести консультаційні курси для керівників, високопосадовців, виконавців під час автоматизації системи управління, вбираючи для цього кращий досвід, напрацювання і досягнення у організаціях і установах – зокрема – у навчальних закладах, що на практиці має поширене значення.

При організації системи управління, і поряд з цим – її автоматизацією необхідно враховувати зв'язки і взаємозалежність процедур освітнього процесу, що повинно мати пріоритетне значення для навчального закладу організації управління за рахунок чіткого дотримання приписаних у цільових програмах заходах та виконанні єдиної загальної мети [4].

І тоді в залежності від специфіки управління організаціями і установами (характерної для заздалегідь встановленого типу освітніх процесів у навчальних закладах), обґрунтовуючи і конкретних умов структуризації у вигляді АСУ потрібно встановити:

- види інформації, частоту її передавання з місць виникнення і метод формування носіїв поточної інформації;
- види регламентуючої документації нормативної інформації, що частіше використовується для керування, впорядкування і унормовування педагогічної діяльності;
- доцільність використання технічних засобів і комп'ютерної техніки, інших автоматизованих інформаційних технологій, технічних пристосувань для збору інформації у операційних пам'ятях комп'ютерів;
- частоту і обсяг вирішуваних завдань під час ведення педагогічної діяльності в супроводі із використанням технічних засобів і комп'ютерів;
- достовірність інформацію, використовувану під час планування робіт, процесів і пов'язаних із ними заходів, включаючи її обсяг.

Важливішими елементами в АСУ є: джерела первинної інформації (первинні або вихідні документи), перетворювачі інформації (процес внесення інформації у документ, наприклад, накопичувальну відомість, і водночас його обробку, і після цього – розміщення в операційній пам'яті комп'ютерів), і користувачі задокументованої інформації (відділ, група, відповідальні особи). Цим підтверджується, що рис. 8 означає розпорядження у навчальних закладах управлінськими діями, функціями і процесами спільно із відповідними обсягами інформаційного забезпечення, тоді як прийняття рішень здійснюється лише в межах задокументованих і оброблених носіїв даних.

Оскільки згідно системному підходу процес обґрунтування і прийняття управлінських рішень базується на визначенні загальної мети щодо ведення у навчальних закладів освітніх процесів з розбивкою на декілька цілей, а також послідовному їх підпорядкуванні структурними одиницями та пов'язаними із ними утвореннями, до чого відносяться відповідні носії інформації у вигляді планів їх всезагального розвитку разом із прикріпленими показниками і заходами. Тоді як методологічна цінність системного підходу полягає в більш продуманому, обґрунтованому і послідовному визначенні завдання оперативного-календарного планування, управління освітніми процесами – разом із винайденням оптимальних підходів щодо ведення безпосередньої діяльності.

6. Висновки

Таким чином доведено, що організація сучасного типу – це складна система, що об'єднує і використовує різноманітні ресурси разом із технічними комплексами. Ефективне управління організаціями і установами неможливе без вивчення їх сутності та взаємозв'язків. Все залежить від того, як навчальні заклади використовують власні ресурси, наскільки якісними та конкурентоспроможними є здійснювані ними освітні процеси, як вони сприймають і проводять інноваційні перетворення, а також здатності випущених здобувачів застосовувати отриману базу. Це свідчить про те, що управлінська праця належить до найбільш складних видів людської діяльності, її оцінка не завжди може бути присвоєна прямою дією внаслідок відсутності формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів проведених серед здобувачів освітніх процесів. Тому від цього слід з'ясувати, що ефективність педагогічної діяльності навчальних закладів відповідно до проведених освітніх процесів залежить від побудови системного підходу. Але слід зазначити, що система управління у навчальному закладі, як і кожній державній установі, відчуває на собі вплив від зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність розширювати обсяги впровадження і використання технічних засобів. Тим відображається урізноманітнення видів інформаційного забезпечення, які проходять наскрізь її структурного утворення, чим обґрунтовується рівень забезпеченості ресурсів і технологічної оснащеності для безперебійності її функціонування та ін. Тому за рахунок цих зумовлених структурних перетворень у навчальних закладах постійно існує необхідність і важливе значення для подальших наукових досліджень, оскільки процеси глобалізації і науково-технічного прогресу розвиваються, видозмінюються, досягають максимальної функціональності шляхом впровадження у повсякденне життя і сфери діяльності.

References

1. Bakhtinova, A. P., Hyl, O. O., & Hryshyna, L. O. (2018). *Orhanizatsiia vyrobnytstva: Praktykum* [Organization of production: Practicum]. Lviv: Novyi Svit – 2000. (in Ukrainian)
2. Biesiedin, M. O., & Nahaiev, V. M. (2005). *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)
3. Bondarenko, V. A. (2023). Systema ta struktura derzhavnoho upravlinnia [System and structure of public administration]. *Analychno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and Comparative Jurisprudence*, (3), 250–255. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.45> (in Ukrainian)
4. Cherneha, O. M. (2013). Systemnyi pidkhid do upravlinnia efektyvnistiu diialnosti orhanizatsii [Systemic approach to managing organizational efficiency]. *Naukovyi visnyk. Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet – Scientific Bulletin. Odesa National Economic University*, (16), 45–54. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1764> (in Ukrainian)
5. Dukov, D. (2016). Struktura mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia ta metodychnyi pidkhid do yii formuvannia [Structure of public administration mechanisms and methodological approach to its formation]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of Public Administration*, (1/2), 229–236. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2016_1-2%281%29_28 (in Ukrainian)
6. Halushchak, M. P., Oksentiuk, A. O., & Hevko, I. B. (2015). *Orhanizatsiia vyrobnytstva u prykladakh ta zadachakh* [Organization of production in examples and tasks]. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
7. Maistrenko, A. S., & Hladka, M. V. (2015). Vybir systemy upravlinnia proektamy dlia vyrobnychkykh pidpriemstv [Selection of project management systems for manufacturing enterprises]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii – Scientific works of the National University of Food Technologies*, 21(3), 115–121. <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/32989> (in Ukrainian)
8. Niemtsov, V. D., Dovhan, L. Ye., & Siniok, H. F. (2002). *Menedzhment orhanizatsii* [Management of organizations]. Kyiv: EksOb. (in Ukrainian)
9. Osovskaya, H. V., & Osovskiy, O. A. (2015). *Menedzhment* [Management] (4th ed.). Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
10. Yatsenko, V. (2019). Orhanizatsiina struktura derzhavnoho upravlinnia: Vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid [Organizational structure of public administration: Domestic and foreign experience]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Current Issues of Public Administration*, (4), 118–121. <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/194124> (in Ukrainian)



Теоретико-концептуальні основи використання інформаційних систем в механізмі комунікації місцевої влади з громадськістю

Мар'ян М. Вовк  ¹ *

¹ Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна). Аспірант кафедри публічного управління та адміністрування.

* Автор-кореспондент, e-mail: marian.vovk3@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.3.04](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.3.04)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У статті досліджується роль інформаційних систем у формуванні ефективної комунікації між органами місцевої влади та громадянами в умовах цифрової трансформації. Основною метою дослідження є аналіз впливу інтеграції новітніх інформаційних технологій на підвищення ефективності, прозорості та демократичності процесів управління на місцевому рівні. У статті акцентується увага на значенні цифрових платформ, таких як електронне голосування, онлайн-петиції, мобільні додатки для звернень громадян та інші інструменти, які забезпечують нові можливості для зворотного зв'язку між владою та населенням. Це дозволяє покращити якість управлінських рішень, оперативно реагувати на потреби громадян та підвищувати рівень участі населення в процесах управління. Автори наголошують, що цифрові технології не лише знижують бюрократичні бар'єри, а й сприяють створенню прозорих та доступних платформ для взаємодії, що підвищує довіру до органів влади. У статті використано методи системного аналізу, порівняння, синтезу, а також дослідження впливу інформаційних технологій на ефективність управлінських процесів. Виявлено, що інтеграція цифрових технологій у місцеве самоврядування є необхідним кроком до забезпечення демократичності та підзвітності органів влади, підвищення прозорості та якості публічного управління. Завдяки впровадженню новітніх інформаційних систем створюються нові комунікаційні канали, що дозволяють громадянам більш активно брати участь у процесах управління, а також впливають на підтримку реформ і розвитку демократичних інститутів на місцевому рівні. З точки зору перспектив розвитку, стаття розглядає великий потенціал цифрових технологій для вдосконалення управлінських процесів і забезпечення більш ефективних моделей місцевого управління. Однак разом із перевагами, цифровізація несе й певні ризики, такі як кіберзагрози, цифрова нерівність та маніпулювання інформацією.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

інформаційні системи, цифровізація, місцеве самоврядування, комунікація, прозорість управління.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Theoretical and Conceptual Foundations of Using Information Systems in the Mechanism of Local Government Communication with the Public

Marian Vovk  ¹*

¹ *Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ukraine). PhD Student at the Department of Public Management and Administration.*

* **Corresponding Author**, e-mail: marian.vovk3@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.3.04](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.3.04)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article examines the role of information systems in shaping effective communication between local authorities and citizens in the context of digital transformation. The primary objective of this study is to examine the impact of integrating new information technologies on enhancing the efficiency, transparency, and democratic nature of governance processes at the local level. The article emphasizes the significance of digital platforms, including electronic voting, online petitions, and mobile applications for citizen appeals, as well as other tools that offer new avenues for communication between authorities and the population. This allows improving the improvement of management decisions, responding promptly to the needs of citizens, and increasing the level of public participation in governance processes. The authors emphasize that digital technologies not only reduce bureaucratic barriers but also contribute to the creation of transparent and accessible platforms for interaction, which increases trust in government bodies. The article uses methods of system analysis, comparison, and synthesis, as well as research into the impact of information technologies on the efficiency of governance processes. It was found that the integration of digital technologies into local self-government is a necessary step towards ensuring democracy and accountability of authorities, increasing transparency and quality of public administration. Thanks to the introduction of modern information systems, new communication channels are created that allow citizens to participate more actively in governance processes, as well as influence the support of reforms and the development of democratic institutions at the local level. From the point of view of development prospects, the article considers the great potential of digital technologies for improving governance processes and ensuring more effective models of local governance. However, along with the advantages, digitalization also carries certain risks, such as cyber threats, digital inequality, and information manipulation.

KEYWORDS

information systems, digitalization, local government, communication, transparency of management.

1. Вступ

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства ефективна комунікація між місцевими органами влади та громадськістю є необхідною передумовою забезпечення прозорості управлінських процесів, підвищення рівня довіри громадян до влади та залучення населення до прийняття рішень. Основну роль у цьому відіграють інформаційні системи, які сприяють оптимізації взаємодії між владою та суспільством, спрощують доступ до публічної інформації, забезпечують швидкий обмін даними та підвищують якість надання адміністративних послуг.

Теоретико-концептуальні основи використання інформаційних систем у механізмі комунікації місцевої влади з громадськістю включають аналіз основних принципів, методів і технологій, що забезпечують ефективність такого процесу. Важливими аспектами є вивчення цифрових платформ, електронного урядування, механізмів зворотного зв'язку та застосування сучасних технологій аналізу даних для прийняття управлінських рішень.

Розвиток цифрових комунікаційних інструментів сприяє посиленню громадської участі в управлінні територіальними громадами, що є ключовим фактором у формуванні відкритого та відповідального місцевого самоврядування. Саме тому дослідження концептуальних засад та практичних механізмів застосування інформаційних систем у цьому контексті набуває особливої актуальності.

2. Огляд літературних джерел

Огляд літературних джерел, що стосуються теоретичних основ використання інформаційних систем у механізмі комунікації місцевої влади з громадськістю, дає змогу оцінити цінність численних підходів і концепцій у розумінні комунікаційних процесів у публічному управлінні. На основі досліджень численних авторів можна виділити кілька основних напрямів.

Д. Маккуейл [1] у своїй праці щодо теорії масової комунікації наголошує на важливості медіа як основного каналу комунікації між громадськістю та владою, акцентуючи на тому, як зміни в медіапейзажі можуть вплинути на суспільне життя. Це сприяє глибшому розумінню ролі інформаційних технологій у побудові відносин між громадянами та місцевими органами влади.

М. Кастельс [2; 3] і Р. Даль [4] у контексті теорії інформаційного суспільства, вивчає зміни у політичних структурах та взаємодії між владою і громадянами, спричинені розвитком цифрових технологій та мережевих суспільств. Він підкреслює значення інформаційної влади, яка базується на доступі до даних і здатності контролювати інформаційні потоки.

Г. Ласвелл [5; 6] розглядає роль комунікації в політичному процесі, зокрема в контексті впливу мас-медіа на громадську думку і формування політичних відносин. Він визначає важливість ефективної комунікації для забезпечення стабільності суспільства та функціонування демократичних інститутів, включаючи органи місцевого самоврядування.

К. Лейбніц [7] та Д. Осборн і Т. Геблер [8] підкреслюють важливість електронного урядування для поліпшення ефективності управлінських процесів, акцентуючи на можливості використання новітніх інформаційних систем для підвищення прозорості та зручності для громадян.

Дж. Бентам [9] у контексті теорії прозорості та підзвітності, визначає ключові принципи відкритого уряду, який забезпечує доступ до інформації та можливість громадського контролю за діяльністю органів влади. Це дозволяє створювати ефективні механізми взаємодії через цифрові платформи.

М. Грановеттер [10] і А. М. Каплан з М. Хейнелем [11] висвітлюють значення соціальних мереж для розвитку комунікації між владою та громадськістю. Вони досліджують, як соціальні мережі можуть бути використані для створення нових форм взаємодії та участі громадян у політичних процесах.

М. Хайдеггер [12] і Н. Луман [13; 14] розглядають техніку та соціальні системи як важливі елементи впливу на суспільство, зокрема в умовах цифрової трансформації. Вони підкреслюють роль технологій у зміні структури соціальних взаємодій і функціонуванні органів влади.

Концепція цифрових платформ та їхнього впливу на публічну комунікацію місцевих органів влади є актуальною темою в контексті розвитку інформаційних систем у публічному управлінні. А. Тоффлер [15; 16], зокрема, у своїх працях аналізує соціальні зміни, зумовлені

технологічними революціями, які відображаються в розвитку публічної комунікації та нових підходах до управління.

Ці роботи створюють багатогранне розуміння теоретичних підходів до використання інформаційних систем у механізмі комунікації між місцевою владою та громадськістю, даючи змогу оцінити вплив цифрових технологій на політичні, соціальні та управлінські процеси в умовах сучасного інформаційного суспільства.

3. Постановка завдання

Мета полягає у визначенні теоретичних та концептуальних основ використання інформаційних систем у механізмі комунікації місцевої влади з громадськістю, а також у дослідженні їхньої ролі у забезпеченні ефективного інформаційного обміну та громадської участі в управлінні. Для досягнення цієї мети необхідно проаналізувати сучасні підходи до застосування інформаційних технологій у сфері місцевого самоврядування, визначити ключові принципи та інструменти цифрової взаємодії між владою і громадянами, дослідити вплив інформаційних систем на рівень відкритості та прозорості управлінських процесів.

4. Методи та матеріали

У процесі дослідження використано виключно теоретичні методи, які дозволяють здійснити комплексний аналіз проблематики використання інформаційних систем у механізмі комунікації місцевої влади з громадськістю.

Аналіз і синтез – застосовано для вивчення наукових джерел, нормативно-правових актів та теоретичних підходів до цифровізації комунікаційних процесів. Аналіз дозволив виокремити основні концепції та тенденції розвитку інформаційних систем, а синтез – інтегрувати отримані знання у цілісне уявлення про предмет дослідження.

Метод системного підходу – використано для розгляду інформаційних систем як структурного елемента механізму комунікації між місцевою владою та громадськістю. Даний підхід дозволяє дослідити інформаційні системи у взаємозв'язку з іншими управлінськими та соціальними процесами.

Порівняльний метод – застосовано для зіставлення різних моделей використання інформаційних технологій у місцевому самоврядуванні, що дало змогу визначити їх ефективність та окреслити перспективи впровадження передових практик у вітчизняний контекст.

Метод узагальнення – використано для формулювання висновків на основі опрацьованого теоретичного матеріалу. Узагальнення наукових підходів та практичних рекомендацій дозволило визначити оптимальні шляхи розвитку інформаційних комунікацій у сфері місцевого самоврядування.

Логіко-структурний метод – забезпечив послідовність і логічну взаємопов'язаність досліджуваних аспектів, що дозволило чітко визначити концептуальні засади використання інформаційних систем у комунікаційних механізмах місцевої влади.

Застосування цих методів дозволило здійснити комплексне теоретичне дослідження проблематики, окреслити ключові тенденції та розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності інформаційних систем у місцевому самоврядуванні.

5. Результати та обговорення

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства ефективна комунікація між органами місцевої влади та громадськістю є головним чинником забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності управлінських процесів. Інформаційні системи виступають важливим інструментом цифрового врядування, сприяючи оперативному обміну даними, спрощенню доступу до публічної інформації та активному залученню громадян до прийняття рішень. Формування механізму комунікації місцевої влади з громадськістю на основі сучасних інформаційних технологій вимагає наукового осмислення теоретико-концептуальних засад цього процесу. Дослідження у цій сфері включають аналіз понятійно-категоріального апарату, визначення наукових підходів до побудови комунікаційної взаємодії та вивчення особливостей

інформаційної взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянами в умовах цифрової трансформації.

Комунікація між місцевими органами влади та громадськістю є невід'ємною складовою демократичного врядування, забезпечуючи взаємодію, зворотний зв'язок та участь населення у прийнятті рішень. Теоретичну основу дослідження цього процесу становить концепція масової комунікації, розроблена Д. Маккуейлом, яка розглядає комунікацію як складну систему передачі інформації від владних структур до громадян через різні канали, включаючи цифрові технології. За визначенням Д. Маккуейла, масова комунікація є «відкритим процесом, що передбачає створення, поширення та інтерпретацію повідомлень у суспільстві» [1, с. 34]. Ця концепція дозволяє дослідити, як інформаційні системи інтегруються у комунікаційні механізми місцевого самоврядування, впливаючи на ефективність управлінських рішень і рівень громадської довіри до влади. Провідним елементом понятійно-категоріального апарату є розмежування традиційних та цифрових комунікаційних засобів. Традиційні методи, такі як публічні виступи, прес-конференції та офіційні документи, доповнюються новітніми інструментами – веб-порталами, соціальними мережами, електронними зверненнями та чат-ботами, що значно розширює можливості для оперативного двостороннього зв'язку. Водночас інформаційні системи виступають не лише засобом комунікації, а й інструментом аналітики суспільних настроїв, що дозволяє органам влади приймати зважені рішення на основі об'єктивних даних.

Формування ефективного механізму комунікації між місцевою владою та громадськістю в сучасних умовах значною мірою визначається розвитком інформаційних технологій та концепцією інформаційного суспільства. Одним із найвпливовіших дослідників цієї теми є М. Кастельс, який у своїх роботах [2; 3] розглядає інформаційні системи як ключовий чинник соціальних і політичних трансформацій. Його теорія інформаційного суспільства пояснює, як цифрові технології змінюють характер владних відносин, роблять процеси управління більш прозорими та сприяють залученню громадян до прийняття рішень. М. Кастельс зазначає, що «у сучасному суспільстві влада визначається здатністю контролювати потоки інформації та формувати її зміст» [2, с. 45]. Це означає, що місцеві органи влади, використовуючи інформаційні системи, можуть не лише ефективніше передавати повідомлення громадянам, а й отримувати від них зворотний зв'язок, що підвищує рівень довіри та суспільної легітимності управлінських рішень. Основні наукові підходи до формування механізму комунікації місцевої влади з використанням інформаційних систем базуються на концепціях відкритого уряду, електронного врядування та цифрової демократії. Відкритий уряд передбачає вільний доступ громадян до офіційної інформації, що знижує рівень корупції та забезпечує більшу підзвітність влади [3]. Електронне врядування спрямоване на автоматизацію адміністративних процесів та інтеграцію державних послуг у цифрові платформи. Цифрова демократія включає застосування онлайн-петицій, електронних консультацій та інших механізмів громадської участі, що дозволяє зробити процес ухвалення рішень інклюзивним і прозорим. Однією з головних особливостей інформаційного суспільства, на думку М. Кастельса, є мережевий характер комунікації, коли інформаційні потоки організуються не лише через офіційні канали, а й у горизонтальних структурах, таких як соціальні мережі, форуми, громадянські ініціативи. Таким чином, механізм комунікації місцевої влади з громадськістю повинен враховувати багатоканальність інформаційних потоків, їхню інтерактивність та потребу в адаптації до швидкозмінних цифрових середовищ.

Ефективна взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю є ключовим елементом демократичного врядування, особливо в умовах децентралізації та цифрової трансформації управлінських процесів. Провідним науковим підґрунтям для аналізу цього питання є комунікаційна модель Г. Ласвелла [5; 6], яка розглядає політичну комунікацію як структурований процес передачі інформації між владою та суспільством. Його концепція дозволяє дослідити інформаційні потоки, механізми впливу та зворотного зв'язку в контексті регіонального управління.

Згідно з Г. Ласвеллом, політична комунікація може бути описана через п'ять основних запитань: «Хто говорить? Що говорить? По якому каналу? Кому? З яким ефектом?» [5, с. 37]. Ця модель дозволяє системно оцінювати взаємодію органів місцевого самоврядування з громадянами, зокрема через використання інформаційних систем для забезпечення ефективного управління. На регіональному рівні особливості інформаційно-комунікаційної взаємодії визначаються як технічними аспектами (наявність цифрових платформ, доступність

інтернет-з'єднання), так і соціальними факторами (рівень цифрової грамотності населення, довіра до органів влади, політична культура регіону). У цьому контексті важливе значення мають онлайн-платформи для електронного врядування, які забезпечують доступ громадян до адміністративних послуг, відкритих даних та інструментів громадської участі. Впровадження сучасних інформаційних технологій у регіональному управлінні сприяє не лише підвищенню ефективності комунікації, а й формуванню інклюзивного простору для залучення громадян до політичних процесів. Ласвелл підкреслював, що результативність комунікації визначається тим, наскільки вона здатна змінювати поведінку аудиторії та формувати громадську думку [7, с. 212]. Саме тому інтеграція інформаційних систем у місцеве самоврядування має супроводжуватися не лише технічними рішеннями, а й розвитком стратегій підвищення громадянської активності. У регіональному контексті ефективність комунікаційних механізмів місцевої влади значною мірою залежить від здатності органів самоврядування адаптувати інформаційні системи до потреб громадян, забезпечуючи прозорість, відкритість та оперативність взаємодії.

Сучасні підходи до управління територіальними громадами ґрунтуються на використанні цифрових технологій, які сприяють підвищенню ефективності адміністративних процесів, забезпеченню прозорості та залученню громадськості до прийняття рішень. Концепція цифрового урядування (e-Government) є ключовим елементом цього процесу та базується на ідеях К. Лейбніца та Д. Осборна, які досліджували можливості автоматизації управлінських функцій та застосування інноваційних підходів у сфері державного управління.

К. Лейбніц був одним із перших мислителів, хто розглядав ідею автоматизації прийняття рішень та використання обчислювальних систем для оптимізації адміністративного управління. Він вважав, що «управління має спиратися на логіку та математичний розрахунок, що дозволяє усунути помилки та забезпечити об'єктивність» [7, с. 57]. Хоча його ідеї були випереджальні для свого часу, вони знайшли практичне втілення в концепції електронного урядування, яка передбачає цифровізацію всіх основних процесів взаємодії між державою та громадянами.

Сучасний розвиток цифрового урядування значною мірою ґрунтується на підходах, сформульованих Д. Осборном. Він наголошував на необхідності реформування державного управління через впровадження підприємницьких моделей, підвищення ефективності та орієнтацію на громадян як основних бенефіціарів публічних послуг. За його словами, «уряд має функціонувати як підприємство, орієнтоване на результат, яке використовує новітні технології для оптимізації послуг» [8, с. 88].

Цифрове урядування в механізмі комунікації місцевої влади охоплює такі провідні елементи:

- Електронні послуги – автоматизація адміністративних процедур, що дозволяє громадянам отримувати необхідні послуги онлайн.
- Відкриті дані та прозорість – забезпечення доступу до інформації про діяльність органів влади для підвищення громадського контролю.
- Електронна демократія – створення платформ для електронних петицій, голосувань та консультацій, що сприяє громадянській участі в управлінні.
- Мобільне врядування – використання мобільних додатків та платформ для зручнішої комунікації між владою та громадянами.

На регіональному рівні цифрове урядування відіграє особливу роль у забезпеченні швидкого реагування на запити громади, підвищенні ефективності роботи муніципалітетів та розвитку електронної ідентифікації громадян. Впровадження таких технологій дозволяє органам місцевого самоврядування діяти більш прозоро, сприяє підвищенню рівня довіри громадян і стимулює їхню активну участь у процесах прийняття рішень. Цифрове урядування як складова механізму комунікації місцевої влади є важливим інструментом модернізації управління, що базується на принципах відкритості, ефективності та інноваційності.

Розвиток демократичного врядування неможливий без забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності державних інституцій перед громадянами. Концепція відкритого уряду, що базується на доступі до інформації, участі громадськості в ухваленні рішень та забезпеченні підзвітності влади, є важливим елементом сучасного управління [9; 17; 18]. Основи цієї теорії заклав англійський філософ і правник Д. Бентам, розробляючи ідеї суспільного контролю над владою через прозорість її дій. Д. Бентам розглядав прозорість як один із ключових механізмів запобігання зловживанням владою та формування ефективної політичної системи. Він підкреслював, що «найкращий спосіб утримати посадовців від зловживань – це

постійний нагляд громадськості за їхніми діями» [9, с. 112]. Його підхід передбачав, що держава повинна максимально відкрито інформувати громадян про свою діяльність, а суспільство має право контролювати рішення, що приймаються на всіх рівнях влади.

Основні принципи відкритого уряду, які походять з концепції Бентама, включають:

- Прозорість – відкритий доступ до урядових даних, що дозволяє громадянам отримувати актуальну та повну інформацію про діяльність влади.
- Підзвітність – механізми, які гарантують відповідальність посадовців за ухвалені рішення та їх наслідки.
- Громадська участь – залучення громадян до формування політики та ухвалення рішень шляхом консультацій, голосувань, ініціатив та відкритих обговорень.

У сучасних умовах розвиток відкритого уряду значною мірою пов'язаний із цифровими технологіями, які дозволяють не лише публікувати інформацію у відкритому доступі, а й забезпечувати інтерактивний зворотний зв'язок із суспільством. Такі ініціативи, як відкриті державні реєстри, електронне врядування, цифрові громадські платформи, сприяють ефективній взаємодії між державними структурами та громадянами.

На рівні місцевого самоврядування відкритий уряд дозволяє забезпечити довіру громадян до влади, стимулювати активну участь у вирішенні регіональних питань та підвищити ефективність управлінських процесів. Відкриті бюджети, електронні громадські слухання, онлайн-трансляції засідань місцевих рад – усе це формує нову модель взаємодії між владою та суспільством, де інформаційна прозорість виступає основним чинником ефективного врядування. Таким чином, теорія відкритого уряду, заснована на ідеях Дж. Бентама, відіграє провідну роль у формуванні сучасних механізмів комунікації між владою та громадянами, сприяючи демократизації державного управління та підвищенню його ефективності.

Соціальні мережі стали головним інструментом для взаємодії між громадянами та органами влади, змінюючи способи комунікації, обміну інформацією та організації громадської участі [10; 11; 19]. Розуміння ролі соціальних мереж у цьому процесі базується на теорії слабких зв'язків, яку розробив американський соціолог М. Грановеттер. Він визначав соціальні мережі як структури, у яких інформація розповсюджується через з'єднання між людьми, причому найбільш значущими є так звані «слабкі зв'язки», які мають потенціал для передачі нових ідей та ресурсів між різними соціальними групами. М. Грановеттер стверджував, що «слабкі зв'язки мають більшу цінність для соціальних мереж, ніж сильні, тому що вони пов'язують різні соціальні кола, дозволяючи інформації поширюватися за межі звичних груп» [10, с. 136]. Згідно з цією теорією, соціальні мережі, в яких взаємодіють осіб, що не є близькими друзями або родичами, є важливими для розповсюдження новин, ідей і навіть для соціальних змін. Ці зв'язки сприяють створенню нових каналів комунікації, що значно підвищує ефективність взаємодії влади з громадянами, особливо в умовах цифровізації суспільства.

Соціальні мережі виступають важливим інструментом для органів місцевого самоврядування та урядів, оскільки дозволяють безпосередньо взаємодіяти з громадськістю, надаючи можливість для миттєвого обміну інформацією, організації обговорень, проведення опитувань та збору зворотного зв'язку. Вони дозволяють інституціям вийти за межі традиційних каналів комунікації та забезпечити більш прозору, оперативну та доступну взаємодію з громадянами. З точки зору влади, використання соціальних мереж дозволяє ефективно поширювати інформацію, реагувати на соціальні запити та сприяти участі громадян у процесах прийняття рішень. Громадяни, в свою чергу, можуть швидше отримувати важливі новини та виявляти своє ставлення до рішень влади через обговорення, коментарі, голосування. Це забезпечує зворотний зв'язок і робить політику більш орієнтованою на потреби громадян.

Цифрові платформи стають все більш важливим інструментом для взаємодії між місцевими органами влади та громадянами. Завдяки технологічним інноваціям, вони дозволяють здійснювати швидкий обмін інформацією, забезпечувати зворотний зв'язок і сприяти ефективному вирішенню питань, що стосуються місцевих громад. Проте використання цих платформ вимагає ретельного розуміння не лише їхніх технологічних аспектів, а й соціокультурних наслідків, які вони викликають. Одним із провідних підходів до цього питання є концепція М. Хайдеггера, який розглядав техніку як не просто набір інструментів, а як потужний засіб впливу на суспільство та зміни в людському житті. М. Хайдеггер, німецький філософ, висловив думку, що «техніка не є лише засобом для досягнення певної мети, а й визначає спосіб нашого існування та взаємодії з навколишнім світом» [12, с. 100]. За його

концепцією, техніка формує нову реальність, у якій людина взаємодіє з технологічними об'єктами та процесами, часто не усвідомлюючи глибини цього впливу. У контексті цифрових платформ це означає, що вони не просто забезпечують комунікацію, але й змінюють саму природу публічних відносин, створюючи нові механізми взаємодії між громадянами та владою [20].

Цифрові платформи, зокрема соціальні мережі, електронні голосування, онлайн-петиції та інші інструменти, дозволяють місцевим органам влади надавати громадянам більш оперативну, доступну та зручну інформацію, а також отримувати безпосередній зворотний зв'язок. Вони створюють нову публічну сферу, де кожен може висловити свою думку, взяти участь у громадських обговореннях або вплинути на ухвалення рішень. Такі платформи стають важливим каналом публічної комунікації, де органи місцевої влади можуть продемонструвати свою відкритість та підзвітність перед громадянами. З точки зору М. Хайдеггера, цифрові платформи не є нейтральними інструментами. Вони можуть змінювати наше сприйняття публічної комунікації, формуючи нові форми соціальних взаємодій. Влада, використовуючи ці платформи, не лише інформує громадян, але й стимулює нові соціальні практики, що виникають у цифровому просторі. Проте це також може призводити до певних викликів, таких як маніпуляції інформацією, порушення конфіденційності або навіть утворення цифрових «екосистем», де одні голоси стають більш чутними, ніж інші, що може призвести до соціальної нерівності.

Система зворотного зв'язку є провідним елементом у взаємодії між органами влади та громадянами. Вона дозволяє органам місцевого самоврядування отримувати від громадськості інформацію, що стосується проблем, потреб та запитів населення, а також оцінки їхньої діяльності. У умовах цифрової трансформації ці процеси зазнають суттєвих змін завдяки впровадженню новітніх технологій, зокрема цифрових платформ та соціальних мереж, що дозволяють значно прискорити обмін інформацією та зворотний зв'язок між владою та громадянами. У контексті теорії соціальних систем Н. Лумана [13; 14] комунікація між різними соціальними підсистемами (включаючи владу та громадськість) є складовою стабільності та функціонування суспільства. Н. Луман стверджував, що «комунікація є основним механізмом, який забезпечує обмін інформацією та підтримує функціонування соціальних систем» [13, с. 29]. Ця ідея є цінною для розуміння зворотного зв'язку в рамках взаємодії між органами влади та громадськістю в цифрову епоху, оскільки швидкість та ефективність комунікації значною мірою визначають якість управлінських рішень та суспільну довіру до влади.

Н. Луман підкреслював, що соціальні системи, такі як система місцевого управління та громадськість, функціонують не ізольовано, а взаємодіють через комунікаційні канали, що дозволяє кожній з них адаптуватися до змін та вимог іншої. В умовах цифрової трансформації ці канали значно розширюються, оскільки нові технології дозволяють створювати ефективніші та прозоріші механізми зворотного зв'язку. Наприклад, через онлайн-платформи, електронні петиції, соцмережі та інші цифрові інструменти громадяни можуть швидко висловлювати свою думку, оцінювати рішення влади та вимагати їх коригування, що в свою чергу впливає на прийняття рішень органами місцевого самоврядування.

Теорія Н. Лумана дозволяє зрозуміти, як важливо для системи влади вчасно реагувати на зворотний зв'язок, і як соціальні технології допомагають встановлювати нові комунікаційні ланки, що сприяють поліпшенню управлінських процесів. У свою чергу, ефективна система зворотного зв'язку в умовах цифрової трансформації стає важливим фактором для підвищення прозорості та підзвітності влади перед громадянами, а також для поліпшення якості публічного управління.

У сучасному світі інформаційні технології стали рушієм розвитку суспільства та змін у всіх сферах життя. Особливо це стосується місцевого самоврядування, де цифровізація забезпечує нові можливості для управління, взаємодії з громадянами та покращення ефективності публічного управління. Перспективи розвитку інформаційних систем у місцевому самоврядуванні визначаються інтеграцією новітніх технологій, що змінюють не лише організаційні процеси, а й саму природу взаємодії з громадськістю. Важливим є підхід, запропонований американським футурологом та соціологом А. Тоффлером у контексті концепції «третьої хвилі» та інформаційної революції.

А. Тоффлер у своїй роботі «Третя хвиля» стверджував, що ми перебуваємо на порозі нової ери, що позначена переходом від індустріального суспільства до інформаційного. У своїй

концепції він розрізняв три основні хвилі, кожна з яких характеризувалась новими технологічними проривами та соціальними трансформаціями. Перша хвиля була пов'язана з аграрною революцією, друга – з індустріалізацією, а третя хвиля – з інформаційною революцією, що принесла розвиток цифрових технологій та Інтернету, значно змінюючи глобальні та локальні комунікаційні процеси [15, с. 63].

З точки зору А. Тоффлера, цифровізація є ключовим фактором третьої хвилі, яка має потенціал кардинально змінити структуру управління в місцевих громадах. Вона дозволяє створювати інтерактивні платформи для забезпечення ефективної взаємодії між органами місцевої влади та громадянами. Інформаційні системи в умовах цифрової революції мають значний вплив на децентралізацію влади, покращення доступу до інформації та підвищення прозорості прийняття рішень [16]. Система управління на місцевому рівні має можливість перейти до більш ефективних та прозорих моделей, використовуючи інтеграцію таких інструментів, як електронне голосування, онлайн-петиції, мобільні додатки для звернень громадян та інші цифрові сервіси. Інформаційні системи у місцевому самоврядуванні мають здатність не лише покращувати взаємодію з громадянами, а й забезпечувати більш ефективне управління ресурсами, планування та реалізацію політики. Вони також дають можливість автоматизувати процеси та зменшити бюрократію, що є важливим аспектом для підвищення ефективності державного управління. З точки зору концепції третьої хвилі, основним викликом для місцевих органів влади є необхідність адаптації до швидко змінюваних технологій і забезпечення рівного доступу громадян до цифрових послуг. Однак, разом із позитивними аспектами цифрової трансформації, існують і ризики, зокрема стосовно кібербезпеки, цифрової нерівності та загрози маніпулювання інформацією.

6. Висновки

У процесі вивчення теоретико-концептуальних основ використання інформаційних систем у механізмі комунікації місцевої влади з громадськістю, можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, інформаційні системи відіграють важливу роль у підвищенні ефективності та прозорості управлінських процесів на місцевому рівні. Вони сприяють розвитку нових комунікаційних каналів між органами місцевого самоврядування та громадянами, що дозволяє оперативно реагувати на потреби та запити населення.

По-друге, інтеграція цифрових технологій в місцеве самоврядування забезпечує можливості для створення більш відкритих та доступних платформ для взаємодії з громадянами. Це не лише знижує рівень бюрократії, а й дає можливість громадянам безпосередньо брати участь у процесах управління через електронні петиції, онлайн-звернення або електронне голосування. В результаті покращується довіра між владою та громадськістю, а також забезпечується зворотний зв'язок, що дозволяє коригувати управлінські рішення у реальному часі.

Ефективне використання інформаційних систем забезпечує не лише інноваційні методи комунікації, а й дозволяє вирішувати важливі питання, такі як підвищення доступності адміністративних послуг, оптимізація використання ресурсів та покращення якості управлінських рішень. Цифрові платформи стають невід'ємною частиною сучасної моделі управління, що сприяє створенню більш ефективних і гнучких адміністративних структур.

Загалом, використання інформаційних систем у механізмі комунікації місцевої влади з громадськістю є необхідним етапом для забезпечення демократичності, підзвітності та ефективності місцевого управління в умовах цифрової трансформації суспільства. Цей процес має великі перспективи розвитку, оскільки відкриває нові можливості для покращення взаємодії між державними органами та громадянами, забезпечуючи високий рівень участі населення в управлінських процесах та підтримку реформ на місцевому рівні.


References

1. McQuail, D. (2010). *McQuail's Mass Communication Theory*. SAGE Publications. <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/McQuail's%20Mass%20communication%20theory.pdf>
2. Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford University Press. https://books.google.com.ua/books/about/Communication+Power.html?id=3Q8oAAAAQBAJ&redir_esc=y

3. Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9781444319514>
4. Dahl, R. A. (1989). *Democracy and Its Critics*. Yale University Press. <https://yalebooks.yale.edu/book/9780300049381/democracy-and-its-critics/>
5. Lasswell, H. (1948). The Structure and Function of Communication in Society. In L. Bryson (Ed.), *The Communication of Ideas* (pp. 37–51). Harper & Brothers.
6. Lasswell, H. (1977). Building as Political Communication: The Signature of Power on Environment. In D. Lerner & L. Nelson (Eds.), *Communication Research—A Half-Century Appraisal* (pp. 280–294). Honolulu: University of Hawaii Press. <https://doi.org/10.1515/9780824887070-015>
7. Leibniz, G. (1666). *Dissertatio de arte combinatoria*. Leipzig
8. Osborne, D., Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley
9. Bentham, J. (1834). *The Works of Jeremy Bentham*. John Bowring, Edinburgh: William Tait.
10. Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
11. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
12. Heidegger, M. (1977). *The Question Concerning Technology*. Harper & Row. https://monoskop.org/images/4/44/Heidegger_Martin_The_Question_Concerning_Technology_and_Other_Essays.pdf
13. Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford University Press. https://books.google.com.ua/books/about/Social_Systems.html?id=zVZQW4gxXk4C&redir_esc=y
14. Luhmann, N., & Rasch, W. (2002). *Theories of distinction: Redescribing the descriptions of modernity*. Stanford University Press. <https://surl.li/auypae>
15. Toffler, A. (1981). *The Third Wave*. Bantam Books. https://books.google.com.ua/books/about/The_Third_Wave.html?id=DDVeufiimgC&redir_esc=y
16. Toffler, A. (1970). *Future Shock*. Random House. https://books.google.com.ua/books/about/Future_Shock.html?id=atGCm-nvIVEC&redir_esc=y
17. Erkkilä, T. (2012). *Government Transparency: Impacts and Unintended Consequences*. Palgrave Macmillan London. <https://doi.org/10.1057/9781137035547>
18. Bedini, I., Farazi, F., Leoni, D., Pane, J., Tankoyeu, I., & Leucci, S. (2014). Open Government Data: Fostering Innovation. *JeDEM – Ejournal of EDemocracy and Open Government*, 6(1), 69–79. <https://doi.org/10.29379/jedem.v6i1.329>
19. Tufekci, Z., & Wilson, C. (2012). Social Media and the Decision to Participate in Political Protest: Observations from Tahrir Square. *Journal of Communication*, 62(2), 363–379. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2012.01629.x>
20. Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. PublicAffairs. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=56791>



Механізм публічного управління щодо забезпечення якості та безпеки життя

Олег І. Глубицький  1*

¹ Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна). Аспірант кафедри публічного управління та адміністрування.

* Автор-кореспондент, e-mail: oleh.hlubitskyi.23@pnu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

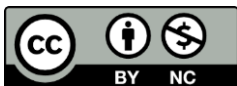
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.3.05](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.3.05)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Стаття присвячена дослідженню механізмів публічного управління, спрямованих на забезпечення високого рівня якості та безпеки життя населення в умовах сучасних викликів в Україні. Мета дослідження – проаналізувати механізми публічного управління, які реалізуються державними інституціями з метою підвищення рівня безпеки та якості життя громадян у відповідь на соціально-економічні та політичні зміни. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання: аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, системний підхід та порівняльний аналіз. Результати дослідження показують, що механізми публічного управління в Україні мають комплексну та багаторівневу структуру, яка охоплює діяльність вищих органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Зроблено висновок, що ці інституції реалізують державну політику шляхом стратегічного планування, нормотворчої діяльності, контролю та адміністративного регулювання. Досліджено, що Президент України, Верховна Рада, Кабінет Міністрів, а також інші центральні органи виконавчої влади здійснюють розробку нормативно-правових актів, забезпечують виконання законів, здійснюють правоохоронну діяльність, захищаючи права та свободи громадян, підтримуючи правопорядок і обороноздатність держави. Показано, що важливу роль відіграють також адміністративно-послужбові функції, зокрема надання дозволів, ліцензій та інших послуг, які прямо впливають на регулювання стандартів безпеки життя. Додатково проаналізовано індекси якості життя та безпеки, які відображають мінливість умов існування населення в сучасній Україні. Зроблено висновок, що на показники якості життя суттєво впливають поточна політична ситуація, військові дії та економічні трансформації. Показано, що державна влада зосереджує свої зусилля на стабілізації та покращенні рівня життя, що є критично важливим для формування суспільної довіри, підтримки соціальної стабільності та підвищення ефективності управлінських процесів у кризових умовах. Практичне значення дослідження полягає в можливості використання його результатів для вдосконалення стратегій публічного управління, спрямованих на зміцнення соціальної безпеки та підвищення якості життя громадян.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

публічне управління, якість життя, безпека, державна політика, управлінські механізми.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Mechanism of Public Administration for Ensuring Quality and Safety of Life

Oleh Hlubitskyi  ^{1*}

¹ *Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Public Management and Administration.*

* **Corresponding Author**, e-mail: oleh.hlubitskyi.23@pnu.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.3.05](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.3.05)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article focuses on exploring public administration mechanisms aimed at maintaining a high level of quality and safety of life for the population amid current challenges in Ukraine. The purpose of the study is to analyze the public administration mechanisms implemented by state institutions to improve the level of security and quality of life of citizens in response to socioeconomic and political changes. The study employed general scientific methods of cognition: analysis, synthesis, induction, deduction, generalization, a systems approach, and comparative analysis. The research findings indicate that public administration mechanisms in Ukraine have a complex and multi-level structure that involves the activities of higher state authorities and local self-government bodies. It is concluded that these institutions implement state policy through strategic planning, legislative activities, control, and administrative regulation. The study shows that the President of Ukraine, the Verkhovna Rada, the Cabinet of Ministers, as well as other central executive bodies, are engaged in developing regulatory legal acts, ensuring law enforcement, and protecting citizens' rights and freedoms while maintaining public order and the country's defense capability. The study also highlights the importance of administrative and service functions, such as the issuance of permits, licenses, and other services that directly influence the regulation of life safety standards. Additionally, indexes of quality of life and safety are analyzed to reflect the changing living conditions of the population in modern Ukraine. It is concluded that the current political situation, ongoing military actions, and economic transformations have a significant impact on the indicators of quality of life. The study shows that public authorities focus their efforts on stabilizing and improving living standards, which is critically important for building public trust, maintaining social stability, and increasing the efficiency of management processes under crisis conditions. The practical value of the study lies in the possibility of using its results to improve public administration strategies aimed at strengthening social security and enhancing the quality of life of citizens.

KEYWORDS

public administration, quality of life, safety, state policy, administrative mechanisms.

1. Вступ

Україна стоїть перед значними викликами, які обумовлені триваючими військовими діями та їх наслідками, а також затяжною кризою, спричиненою пандемією COVID-19. Ці події кардинально змінили умови життя громадян, вплинули на економіку, соціальну стабільність та політичний ландшафт країни. Війна зокрема спричинила масштабні руйнування інфраструктури, великі переміщення населення та глибоку гуманітарну кризу, що потребує ефективних механізмів реагування та адаптації від держави.

Пандемія COVID-19 також серйозно вплинула на систему охорони здоров'я, економіку та соціальні процеси в Україні, вимагаючи швидкої адаптації публічного управління та реалізації нових стратегічних підходів для забезпечення якості та безпеки життя населення. Водночас, країна продовжує шлях реформ, спрямованих на підвищення ефективності управління, транспарентності державних інституцій та залучення громадян до вирішення важливих питань.

Таким чином, забезпечення якості та безпеки життя в Україні у складних умовах сьогодні є одним з найважливіших завдань публічного управління. Це вимагає всебічного аналізу існуючих механізмів та розробки нових підходів, які б могли ефективно реагувати на сучасні виклики, забезпечуючи стабільність і розвиток держави.

2. Огляд літературних джерел

Питання механізмів публічного управління щодо забезпечення якості та безпеки життя не є достатньо висвітленим у науковій літературі. Попри наявність окремих праць, присвячених суміжним темам, систематизованих досліджень саме в контексті управління якістю та безпекою життя в комплексі практично немає. Значний внесок у розуміння ролі економічної безпеки у системі державного управління зробила Л. М. Акімова [1], яка обґрунтовує її фундаментальне значення для забезпечення національної безпеки, що безпосередньо впливає на якість життя населення. О. В. Базарна [2] розглядає природу та сутність публічного управління, підкреслюючи необхідність його адаптації до сучасних суспільних потреб, зокрема, в умовах соціально-економічної турбулентності. В. Г. Бодров [3] звертає увагу на інформаційний вимір економіки та публічного управління, акцентуючи на викликах і можливостях цифрової трансформації, що, у свою чергу, впливає на ефективність механізмів забезпечення безпеки та добробуту. С. Г. Бугайцов [4] надає теоретико-методологічне осмислення механізмів управління економічною безпекою, вказуючи на потребу їх системного перегляду відповідно до актуальних викликів. Дослідження Г. В. Козаченка та О. В. Сологуб [6] фокусуються на охороні здоров'я як одному з ключових секторів, що визначають якість життя, і розкривають потенціал публічного управління у формуванні ефективної системи медичного захисту. О. Мельниченко [7] акцентує на важливості якісного управління як передумови соціального добробуту. Н. І. Обушна [8] розглядає публічне управління як нову парадигму державного врядування, що передбачає гнучкість та адаптивність до соціальних запитів.

До дослідження також залучалась експертна література, зокрема Індекс глобальної інноваційності [5] та Quality of life index [10], які надають актуальну інформацію про міжнародні підходи до оцінювання якості життя та інноваційного потенціалу держав.

Попри достатню кількість джерел, що висвітлюють суміжні аспекти теми, відчувається нестача систематизованого матеріалу саме щодо комплексного аналізу механізмів публічного управління, спрямованих на забезпечення якості та безпеки життя. Наукова новизна дослідження полягає в систематизації інформації на основі наукових джерел та емпіричних даних, що дозволяє зрозуміти, яким чином і на яких рівнях здійснюється публічне управління в Україні для забезпечення якості та безпеки життя.

Методи дослідження включають аналіз рейтингу якості життя та безпеки від Numbeo та індексу інновацій Global Innovation Index (WIPO), що забезпечують об'єктивні дані про рівень та якість життя в країні. Також застосовуються загальнонаукові методи пізнання: аналітичний (для розгляду структури та функцій публічного управління), синтетичний (для об'єднання різноманітних даних та формування цілісної картини), та порівняльний (для аналізу даних в динаміці та порівняння з іншими країнами).

3. Постановка завдання

Мета статті – дослідити механізми публічного управління, які спрямовані на забезпечення якості та безпеки життя в Україні. Для досягнення мети в ході дослідження будуть виконані наступні завдання: визначити рівень безпеки і якості життя на основі рейтингів; визначити ключові складові концепції механізму публічного управління, зокрема визначити суб'єкти регулювання, особливості та функції.

4. Методи та матеріали

Методи дослідження включають аналіз рейтингу якості життя та безпеки від Numbeo та індексу інновацій Global Innovation Index (WIPO), що забезпечують об'єктивні дані про рівень та якість життя в країні. Також застосовуються загальнонаукові методи пізнання: аналітичний (для розгляду структури та функцій публічного управління), синтетичний (для об'єднання різноманітних даних та формування цілісної картини), та порівняльний (для аналізу даних в динаміці та порівняння з іншими країнами).

5. Результати та обговорення

Механізми публічного управління створюються для реалізації різноманітних цілей, серед яких особливе місце займає забезпечення якості та безпеки життя громадян. Ця категорія важлива не лише через свою безпосередню впливовість на добробут населення, а й як індикатор ефективності державної політики в цілому. Однак, поняття якості та безпеки життя є багатограним і неоднозначним, що зумовлює потребу в його детальному дослідженні.

Якість життя на побутовому рівні оцінюється через призму фізичного здоров'я, психологічного благополуччя, соціальних умов і економічного статусу особи. Включення цих компонентів дозволяє публічному управлінню формувати політики, які сприяють не тільки підвищенню загального рівня життя, але й враховують специфіку потреб різних груп населення. Безпека життя, у свою чергу, вимагає від держави створення ефективних систем захисту громадян від зовнішніх та внутрішніх загроз, таких як природні катастрофи, соціальні конфлікти, промислові аварії та інші потенційні небезпеки. Забезпечення стабільності і безпеки є фундаментом, на якому будується довіра громадян до державних інституцій і є невід'ємною частиною загальної політики підвищення якості життя.

Згідно з Г. Ситником, безпека означає стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави, який забезпечується через комплексний захист від зовнішніх та внутрішніх загроз. Це включає не тільки фізичний захист життя, свободи та власності громадян, але й створення умов для їхньої повноцінної самореалізації в соціальному, економічному та культурному аспектах. Таким чином, безпека виступає як фундаментальна база для формування якості життя і забезпечення гармонійного функціонування суспільства [9].

Якість життя населення в різних країнах світу визначається багатьма чинниками, включаючи економічні, соціальні, та екологічні аспекти. Останніми роками глобальні індекси якості життя показують, що високий рівень економічного розвитку, стабільна політична система, ефективне управління та доступ до якісних медичних і освітніх послуг зазвичай корелюють із вищим рівнем якості життя.

Серед різних інструментів оцінки якості життя велику увагу привертає рейтинг Numbeo, який оцінює якість життя на основі масиву даних, що надходять від звичайних користувачів з різних країн. Цей рейтинг включає індикатори покупної спроможності, рівня безпеки, здоров'я, вартості проживання та інші аспекти, що впливають на повсякденне життя людей.

Індекс якості життя для України показав певну динаміку протягом досліджуваного періоду. Починаючи з 95,92 у 2018 році, цей показник досяг максимуму в 112,48 у 2023 році, але знизився до 107,25 у 2024 році. Високий індекс свідчить про кращі умови життя порівняно з базовим індексом Нью-Йорка (100 %). Важливо відзначити, що це показує, як покращення за 2019–2023 рр., так і відносне погіршення умов життя у країні за 2024 рік (рис. 1).



Рис. 1. Світові індикатори якості життя

Джерело: систематизовано на основі [10].

З позиції рейтингу, Україна відчувала коливання: від 57-го місця у 2018 до 65-го місця у 2024 році. Оцінка на 65-му місці у 2024 році вказує на зниження відносних умов порівняно з іншими країнами, які входять у цей рейтинг. Загальний аналіз цих позицій вказує на потенційні труднощі та виклики, які вплинули на якість життя в Україні в цей період.

Зі зміною індексу якості життя, яка відбулася з зростанням і подальшим зниженням, можна сказати, що періоди економічних і соціальних реформ, можливо, забезпечили тимчасове поліпшення. Однак стійкість цих поліпшень виявилась під питанням, що підкреслює важливість постійної уваги до економічних та соціальних факторів, які впливають на якість життя.

Безпека є ключовим компонентом індексу якості життя, оскільки відчуття безпеки впливає на загальні умови життя населення. Відповідно до рейтингу Numbeo, індекс безпеки порівнює рівень відчутної безпеки в різних країнах із Нью-Йорком, який слугує базовим маркером з індексом 100%. Індекс безпеки варіюється від 18 до 84, де вищі значення свідчать про більш безпечні умови життя порівняно з Нью-Йорком. Аналізуючи дані по Україні за період з 2018 по 2024 рік, можна відзначити, що індекс безпеки зазнав змін, що впливають на загальний рівень якості життя. Якщо розглядати рівень безпеки поряд з іншими компонентами якості життя, такими як охорона здоров'я, доступ до послуг та вартість життя, стає зрозуміло, що безпека є фундаментальним аспектом, що визначає сприйняття життєвого добробуту.

Публічне управління в Україні зосереджує зусилля на покращенні цих показників через різні реформи та ініціативи. Зокрема, в Україні реалізовано ряд заходів щодо збільшення публічної безпеки, які включають посилення поліцейської присутності та програми співпраці з громадами.

В контексті загального рівня життя, Україна також виявляє значний потенціал у плані розвитку цифровізації та інформатизації, що може сприяти підвищенню якості життя. Цифрова трансформація в регіонах вимірюється через кілька ключових індикаторів, таких як розвиток інтернету, доступ до основних електронних послуг та розвиток адміністративних послуг.

Публічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні високого рівня якості життя та безпеки громадян. Через політичні, регуляторні та адміністративні функції, уряди мають можливість впливати на широкий спектр умов, від економічної стабільності до соціального добробуту. В міру того, як Україна продовжує свій шлях реформ, однак знаходиться в стані війни з Росією вже третій рік, значення ефективного публічного управління стає ще більш актуальним [7].

Згідно з даними Global Innovation Index від WIPO, Україна показує змішані результати у сфері інновацій та державного управління, займаючи 107-ме місце в 2024 році з певним падінням порівняно з попереднім роком (рис.2).

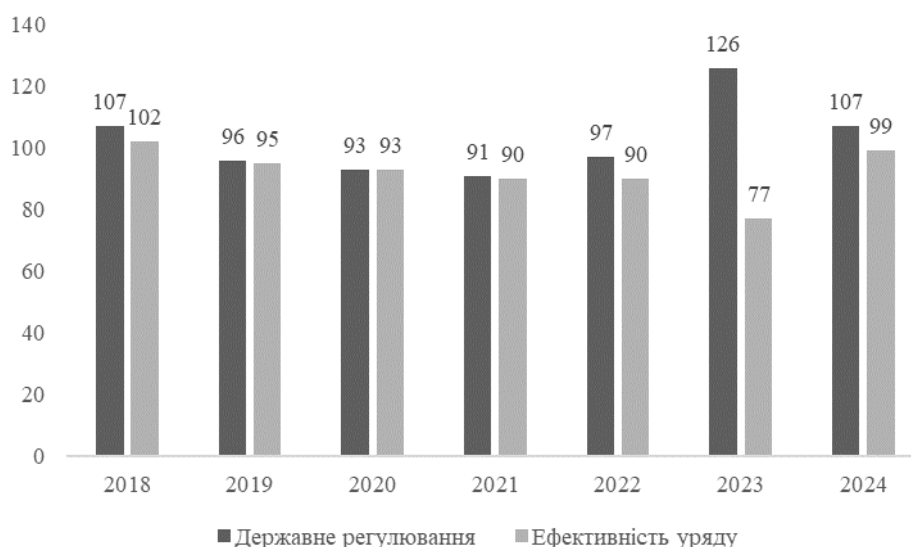


Рис. 2. Місце України у світовому рейтингу державного управління

Джерело: систематизовано на основі [5].

В 2018 році Україна займала 107-те місце у рейтингу державного регулювання, що свідчило про певні виклики у регуляторній сфері. Однак з 2019 по 2021 рік спостерігалася стабільна тенденція до покращення, де Україна піднялася до 91-го місця. Це могло вказувати на зміцнення регуляторних механізмів та зусилля уряду з підвищення регуляторної прозорості та ефективності. Проте, у 2022 році, на тлі військових дій та їх впливу на політичну та економічну стабільність країни, Україна впала до 126-го місця, що підкреслює серйозні виклики у регуляторному середовищі в умовах кризи. Однак у 2024 році спостерігається певне відновлення до 107-го місця. Показник ефективності уряду також продемонстрував загальну тенденцію покращення від 102-го місця в 2018 до 77-го в 2023 році, що може свідчити про зусилля уряду з підвищення якості управління та послуг. При цьому зниження в 2024 році до 99-го місця також вказує на труднощі, з якими країна стикається у сфері урядування під час війни.

Механізми публічного управління, які відіграють вирішальну роль у забезпеченні якості та безпеки життя в Україні, засновані на взаємодії різних рівнів влади. Ці механізми охоплюють широкий спектр діяльностей від стратегічного планування до оперативного реагування на кризові ситуації, включаючи регулювання національної економічної безпеки, оборони, здоров'я та соціального захисту [2].

Таблиця 1. Суб'єкти регулювання безпеки та якості життя населення України

Категорія суб'єкта	Приклади
Вищі органи державної влади	Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, РНБО
Центральні органи виконавчої влади	Міністерства, центральні органи виконавчої влади
Місцеві органи влади	Місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування
Воєнні формування	Збройні Сили України, Державна прикордонна служба України
Органи спеціального призначення	СБУ, Служба зовнішньої розвідки, органи цивільного захисту

Джерело: систематизовано автором на основі [4; 8].

Механізм публічного управління у сфері забезпечення якості та безпеки життя, інтегрований у систему національної безпеки, функціонує як комплекс взаємопов'язаних елементів публічного адміністрування, які координовано реалізують завдання із захисту життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави від загроз зовнішнього й внутрішнього походження. Даний механізм має свої особливості, наведені у табл. 2.

Як видно з табл. 2, серед суб'єктів публічного адміністрування можна виокремити кілька категорій: вищі органи державної влади (Президент, Верховна Рада, Кабінет Міністрів, РНБО), які формують стратегічний вектор безпеки; центральні органи виконавчої влади (міністерства), які забезпечують імплементацію політик; місцеві адміністрації та органи самоврядування, що

адаптують національну політику до локальних умов; військові формування, відповідальні за воєнну безпеку; та органи спеціального призначення, які опікуються розвідкою, захистом інформації, протидією тероризму тощо.

Таблиця 2. Особливості механізмів публічного управління у сфері забезпечення якості та безпеки життя

Особливість	Опис
Комплексний характер	Включає різні способи, моделі, важелі, формальні інституції, процедури, процеси та практики.
Особливості механізму	Визначені специфічними потребами сфери охорони здоров'я та безпеки, соціального забезпечення такі як різні рівні забезпечення та потреба у різноманітності підходів
Різна міра завершеності	Деякі механізми вже створені та функціонують, інші ще потребують доопрацювання або створення.
Різна міра досконалості	Деякі механізми є повністю розвиненими, інші мають бути адаптовані до змінюваних умов.
Інформаційні потоки як основа	Важливість потоків інформації для ефективності управлінських рішень.

Джерело: систематизовано автором на основі [4; 6].

Кожен з цих суб'єктів виконує низку ключових функцій, перелік яких подано у табл.3.

Таблиця 3. Функції публічного адміністрування у сфері національної безпеки

Функція	Опис
Нормотворча	Розробка та впровадження нормативних актів, що регламентують національну безпеку.
Правоохоронна	Забезпечення громадського порядку, дотримання прав і свобод громадян, використання публічного примусу.
Оборонна	Захист територіальної цілісності, підготовка держави до збройного захисту, реагування на агресію.
Адміністративно-послугово-організаційна	Надання адміністративних послуг, ліцензій, дозволів, пов'язаних з безпековими питаннями.
Контрольна	Здійснення демократичного цивільного контролю над силовими структурами держави.
Судова	Розгляд адміністративних справ, пов'язаних з національною безпекою, зокрема в судовому порядку.

Джерело: систематизовано автором на основі [4; 5].

Нормотворча функція забезпечує формування правового поля у сфері національної безпеки, що є базою для реалізації інших функцій. Правоохоронна діяльність передбачає захист прав і свобод громадян, громадського порядку, а в разі потреби – застосування примусових заходів. Оборонна функція полягає у стратегічній та тактичній готовності держави до протидії збройній агресії. Адміністративно-послугово-організаційна діяльність охоплює практичні аспекти видачі дозволів, ліцензій, атестацій у сферах, пов'язаних із безпекою життя, таких як контроль обігу зброї, криптографічного обладнання, пожежна безпека тощо. Контрольна функція передбачає здійснення як внутрішнього (парламентського, президентського, виконавчого), так і зовнішнього (громадського, судового) моніторингу за дотриманням стандартів і законності в діяльності силових і безпекових структур. Судова функція реалізується через адміністративне судочинство, яке охоплює оскарження дій, бездіяльності та рішень суб'єктів публічного адміністрування, що мають вплив на права громадян або стосуються фінансування тероризму, режимів надзвичайного стану тощо.

Важливим аспектом є інтеграція адміністративних функцій у процеси гарантування якості життя. Наприклад, функції надання дозволів органами поліції щодо володіння зброєю чи Службою спеціального зв'язку у сфері криптозахисту прямо пов'язані з безпекою інфраструктури та громадян. Державна служба з надзвичайних ситуацій через свій механізм ліцензування та атестації рятувальних служб створює фундамент для оперативного реагування на загрози життю та здоров'ю населення [1].

Суттєву роль у забезпеченні безпеки життя відіграє правозастосовний механізм, заснований на КУпАП. У розрізі глав, присвячених адміністративним правопорушенням,

закріплено норми щодо відповідальності за посягання на публічний порядок, управління, обороноздатність, що дозволяє оперативно реагувати на інциденти, не доводячи ситуацію до рівня кримінального провадження. Функціонування правового механізму підтримується розвиненою системою розгляду справ про адміністративні правопорушення, підвідомчість яких визначається відповідно до повноважень конкретного органу (наприклад, Державна прикордонна служба розглядає справи про порушення прикордонного режиму).

Таким чином, у системі управління якістю та безпекою життя ключовим є скоординоване функціонування різнопрофільних інституцій, об'єднаних у межах публічного адміністрування на принципах законності, ефективності та відкритості. Механізм такого управління не є лише вертикаллю владних повноважень, а формується як динамічна, адаптивна і правова структура, здатна оперативно трансформуватися під впливом загроз, змін у середовищі чи соціальних викликів.

6. Висновки

Отже, механізми публічного управління в Україні, що забезпечують якість та безпеку життя, є комплексними та багаторівневими, що відображається через різні державні інституції, від вищих органів державної влади до місцевого самоврядування. Ці органи забезпечують реалізацію політик, що спрямовані на підвищення якості життя та безпеку громадян, реагуючи на поточні соціально-економічні виклики та зовнішні загрози. Президент, Верховна Рада, Кабінет Міністрів та інші центральні органи влади виконують стратегічне планування, нормотворчість та контроль, що включає розробку законів, забезпечення громадського порядку і контроль за виконанням законодавства. Зокрема, функції цих органів охоплюють правоохоронну діяльність, яка включає захист прав і свобод громадян, підтримку громадського порядку та оборонні міри на забезпечення територіальної цілісності країни. Адміністративно-послужбові обов'язки, такі як надання адміністративних послуг та ліцензій, також є важливими для регулювання вимог безпеки життя.

Дані рейтингів, зокрема індекси якості життя та безпеки, свідчать про коливання в умовах існування громадян, відображаючи виклики, які ставить перед країною сучасна економічна та політична ситуація. Особливо це стає актуальним у контексті військових дій та економічних трансформацій. Зусилля української влади наразі спрямовані на підтримку та покращення цих аспектів, що є ключовим для забезпечення довіри населення та стабільності в країні.

References

1. Akimova, L. M. (2018). Rol ta mistse ekonomichnoi bezpeky v systemi derzhavnoho upravlinnia zabezpechennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Role and place of economic security in the system of state administration ensuring national security of Ukraine]. *Public Management*, 2(12), 15–28. <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/514> (in Ukrainian)
2. Bazarna, O. V. (2012). Poniattia, sut, pryroda publicлноho upravlinnia ta derzhavnoho upravlinnia [Concept, essence, and nature of public and state administration]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia – Bulletin of Volodymyr Dal East Ukrainian National University*, 2(1), 59–64. (In Ukrainian)
3. Bodrov, V. H. (2016). Informatsiina ekonomika i publicлноho upravlinnia: bezpekovi vyklyky ta mozhlyvosti stanovlennia nalezhnogo ekonomichnoho vriaduvannia v Ukraini [Information economy and public governance: Security challenges and opportunities for proper economic governance in Ukraine]. *Naukovo-informatsiyni visnyk Akademii natsionalnoi bezpeky – Scientific and Information Bulletin of the Academy of National Security*, (3–4), 44–55. http://nbuv.gov.ua/UJRN/nivanb_2016_3-4_6 (in Ukrainian)
4. Buhaitsov, S.H. (2019). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v Ukraini: teoretyko-metodolohichni aspekty [Mechanisms of public administration for ensuring economic security in Ukraine: theoretical and methodological aspects]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (2). <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.2.2> (in Ukrainian)
5. World Intellectual Property Organization. (2018). *Global Innovation Index (GII)*. https://www.wipo.int/edocs/plnkdocs/en/wipo_pub_gii_2018_ua.pdf
6. Kozachenko, H. V., & Sologub, O. V. (2024). Mekhanizmy publicлноho upravlinnia u sferi okhorony zdorovia v Ukraini: stan i systemotvorennia [Mechanisms of public administration in the healthcare sector in Ukraine: status and system development]

- State and system formation]. *Biznesinform*, (2), 36–46. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-36-46> (in Ukrainian)
7. Melnychenko, O. (2017). Yakist publichnoho upravlinnia yak zaporuka dobrobutu naseleння krainy [Public administration quality as insurance of population's wellbeing]. *Pressing Problems of Public Administration*, 1(51). <https://surl.li/cfeapb> (in Ukrainian)
 8. Obushna, N. I. (2015). Publichne upravlinnia yak nova model orhanizatsii derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: teoretychnyi aspekt [Public administration as a new model of organizing state governance in Ukraine: Theoretical aspect]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of Public Administration*, 44(1), 53–63. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44%281%29_8 (in Ukrainian)
 9. Sytnyk, H. P. (2007). *Natsionalna bezpeka Ukrainy: teoriia i praktyka* [National security of Ukraine: Theory and practice]. Khmelnytskyi: Kondor. (in Ukrainian)
 10. Numbeo. (n.d.). *Quality of life index 2018–2024*. https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp?title=2020



Аудит адміністративної діяльності і його необхідність у державному управлінні (на основі використання Шведського досвіду)

Олег О. Білик  1*

¹ Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти» (Україна).
Проректор з науково-педагогічної роботи та моніторингу якості освіти, д-р. держ. упр., доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: bilyk.oleg2012@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.3.09](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.3.09)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Державне управління під час доведення до середовищ і просторів виконавчих функцій і регулюючих дій мають багато спільного із контрольними процедурами, які у загальному розумінні слід зазначати як аудит адміністративної діяльності. Це пояснюється тим, що саме такі процедури урізноманітнюються під час перевірки та спостереження за діяльністю державних установ і структурних утворень. І як засвідчує Шведський досвід, за рахунок аудиту адміністративної діяльності у значній мірі більш якісних ознак набувають ініціативи, наміри і заходи, які реалізуються державною службою і проходять повз підвідомчих структур, бюджетних установ, муніципалітетів, громадських організацій, інших осередків. Від цього виходить мета статті, за якою описується особливе значення аудиту адміністративної діяльності у державному управлінні як поєднаних за досконалістю особливостями контрольних процедур і поєднанням передових підходів, чим висвітлюється Шведський досвід. І згідно цього використані такі методи, як: декомпозиції – для з'ясування у єдиному розумінні підходів стосовно аудиту адміністративної діяльності, які сформувалися і відбулися при здійсненні контрольних процедур, перевірок і спостережень на державному рівні в Швеції; логічного узагальнення – за яким розглядаються сфери діяльності, об'єкти і суспільні взаємовідносини, які підлягають аудиту, у відповідності до організацій, установ, інших структур, на які покладені від державної служби завдання, розпорядження в супроводі із заходами, прагненнями та ініціативами; абстрагування, що полягає у виділенні та з'ясуванні конкретних положень і питань щодо проведення аудиту на державному рівні поряд із наданням установам і структурам рекомендацій. Оскільки саме в цьому полягає досконалий розвиток державного управління, де аудит адміністративної діяльності посідає чільне місце і має важливе значення за рахунок виявлення за фактами обсягів, процесів і напрямів цільового використання ресурсів і фінансування відповідно до цільових орієнтирів та розгляду потенційних можливостей у конкретних об'єктах і явищах разом із здійсненням поліпшуючих заходів і удосконалень. І тоді Шведський досвід при здійсненні аудиту адміністративної діяльності у середовищі, що належить державі, слід вважати основою для здійснення реформ і трансформацій на державному рівні, що увібрало у собі значні досягнення і пріоритети для загального розвитку і благополуччя.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

аудит адміністративної діяльності, державне управління, контрольні процедури, перевірка, спостереження, інформація, освітній простір, заходи.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Administrative Activities Audit and Its Necessity in Public Administration (Based on the Use of Swedish Experience)

Oleg Bilyk  ¹*

¹ Vinnytsia Academy of Continuing Education (Ukraine). Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work and Monitoring of Education Quality, Doctor of Science (Public Administration), Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: bilyk.oleg2012@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.3.09](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.3.09)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



Public administration, when brought to the environments and spaces of executive functions and regulatory actions, has much in common with control procedures, which in the general sense should be noted as administrative activities. This is explained by the fact that it is such procedures that are diversified during the inspection and monitoring of the activities of state institutions and structural units. And as the Swedish experience shows, due to the administrative activities audit, initiatives, intentions, and measures implemented by the public service and bypassing subordinate structures, budgetary institutions, municipalities, public organizations, and other centers acquire significantly higher quality features. This is the purpose of the article, which describes the special importance of the administrative activities audit in public administration as combined by perfect features of control procedures and a combination of advanced approaches, which highlights the Swedish experience. And accordingly, the following methods were used: decomposition – to clarify in a single understanding the approaches to the administrative activities audit that were formed and took place during the implementation of control procedures, inspections and observations at the state level in Sweden; logical generalization – which considers the areas of activity, objects and social relationships subject to audit, by organizations, institutions, other structures that are assigned tasks, orders from the civil service, accompanied by measures, aspirations and initiatives; abstraction, which consists in highlighting and clarifying specific provisions and issues regarding the conduct of audits at the state level, along with providing recommendations to institutions and structures. Since this is what constitutes the perfect development of public administration, where the administrative activities audit occupies a prominent place and is of great importance due to the identification of the volumes, processes and directions of targeted use of resources and financing by target guidelines and consideration of potential opportunities in specific objects and phenomena, along with the implementation of improving measures and improvements. And then the Swedish experience in implementing the administrative activities audit in the state-owned environment should be considered an existing basis for implementing reforms and transformations at the state level, which has absorbed significant achievements and priorities for overall development and well-being.

KEYWORDS

administrative activities audit, public administration, control procedures, inspection, observation, information, educational space, measures.

1. Вступ

Коли державне управління доводиться до будь-яких сфер діяльності та сучасного суспільства, взаємозв'язків і взаємовідносин, які ведуться в усіх сферах та призначені для об'єктів, суттєве значення має аудит адміністративної діяльності. Оскільки такий державний інструмент відображається всебічною і повсюдною особливістю розглядати всі сфери діяльності і взаємовідносин, а також простори, у яких відбуваються різного роду взаємовідносини, відбуваються модернізації, забезпечується ощадність використання ресурсів, простежуються фінансові та інформаційні потоки, примножується національні надбання. Особливим чином при проведенні аудиторської діяльності відзначається саме Шведський досвід, який має цілком сформований вигляд, маючи здатність забезпечувати виконання цілей і завдань на державному рівні, сприяючи при цьому оптимізації за конкретними призначеннями фінансів, ресурсів, інших внесків у порівнянні із прикладеними зусиллями щодо виникнення результатів і досягнень. Але поряд із цим будь-який досвід, зокрема Шведський, стосовно проведення аудиту адміністративної діяльності потребує з'ясування не лише процесів чи напрямів, а, найважливіше, ключових підходів.

2. Огляд літературних джерел

Згідно наукових публікацій і праць вчених дослідників, аудит у державному управлінні ґрунтується у вигляді адміністративної діяльності, за якими відбуваються різноманітні контрольні процедури на незалежній основі, де об'єктами є підвідомчі структурні утворення і ті організації і установи, які залучені до здійснення виконавчих функцій і повноважень, виконання висунутих заходів, ініціатив і прагнень, отримують відповідні обсяги фінансування з державного бюджету. А чіткими критеріями і вимірниками аудиту на державному рівні є досягнення результативності, ефективності, а також окупності і компенсування виділених грошових внесків. До такого аудиту слід посилатися на зарубіжний, зокрема Шведський досвід, який має найбільш істотне значення у здійсненні контрольних процедур відповідно до призначених для цього організацій і установ, які мають широкі можливості до доступу структур і установ з метою повсюдної перевірки їх діяльності та цільовому використанні всіх коштів, ресурсів та інших внесків. А оскільки Шведський досвід аудиту має цілком довершене значення, що, на нашу думку, потрібно переймати як у інших Європейських країнах, так і в Україні, то доцільно розглядати цитування науковців Йохмана П, який спільно із Хьякнером Е, Янссоном А-М та Тчуді Ф. видали публікацію, де розглядається перегляд і дослідження інформаційних потоків та документації у співставленні із реальними результатами, які визначаються із застосуваннями таких підходів, як опитування пересічних осіб і професіоналів, оперативне фіксування первинних даних, з'ясування часових параметрів щодо перетікання явищ і подій та ін. [1].

До цього доцільно віднести і видану публікацію від Х. Ліндберг, який під аудитом на загальнодержавному рівні вважає контрольні процедури і перевірки, які проводяться згідно із затвердженими планами і часовими графіками у взаємоузгодженні із Риксдагом не лише щодо відповідних підходів і об'єктів, але і навіть застосування критеріїв, що має академічний контекст [2].

Якщо посилатися до вітчизняних авторів, то слід віднести Андроніка І. В., який вказує на те, що Шведський варіант аудиту у державному управлінні зумовлюється перевіркою та переглядом задокументованих даних і звітних форм, після чого відбувається співставлення із фактичними результатами уповноваженими і призначеними для цього органами і установами [3].

Поряд з цим, як зазначає Ремпа М. В., такі контрольні процедури, які відбуваються у державному секторі, започаткувалися ще у 1970 р. – коли Швеція перебувала у кризовій ситуації, проявляється не лише перевірками, але і визначенням ступеня результативності і ефективності виконання встановлених на державному рівні завдань, здійснення виконавчих функцій разом із обов'язками і повноваженнями поряд із виділеними ресурсами і обсягами фінансування призначеними структурами і підвідомчими установами, що мають назву «урядові агенції» [4].

Далі, як висвітлює Іванюта П. В., Шведський підхід до аудиту на державному рівні уособлюється співставленнями первинної інформації, звітних даних та офіційної статистики із

обсягами наявної результативності й окупності виділених фінансів під час їх освоєння за конкретними прагненнями, напрямками і заходами [5].

Проте, якщо врахувати значний доробок у всебічному дослідженні аудиту адміністративної діяльності, до сих пір постійно існує потреба у визначенні єдиного розуміння не лише послідовності щодо її проведення як до об'єктів, так і масових явищ у просторах і середовищах, які підлягають державному управлінню за підвідомчими установами і структурами.

3. Постановка завдання

Але, незважаючи на певну кількість публікацій і наукових праць по цьому тематичному напрямку, значний доробок серед вчених, а також значний ступінь практичного застосування у державному управлінні, потребують більш чіткого висвітлення процедури проведення аудиту адміністративної діяльності до конкретних сфер. І відповідно до цього необхідно припустити результати аудиту адміністративної діяльності як таких контрольних процедур, перевірок і спостережень, за якими уявляється прогресивність, модернізації і трансформації призначених напрямків щодо всього середовища, яке охоплюється державним управлінням.

І тоді, відштовхуючись від цього, встановлена мета статті, за якою ґрунтується всебічний розгляд проведення аудиту адміністративної діяльності як інструменту, що призначений для модернізації і перетворення напрямів і об'єктів, які перебувають у належному державі середовищі, де шведський досвід має основне значення.

4. Методи та матеріали

Для обґрунтування та дослідження аудиту адміністративної діяльності як таких контрольних процедур, перевірок, спостережень, що слід проводити на державному рівні, використовувалися інформаційні ресурси із зовнішніх джерел, які є у відкритому доступі, включаючи важливі дані про напрями і сфери діяльності. Саме від цього ґрунтується те, наскільки і в якій мірі відбуваються виконання завдань і розпоряджень з точки зору доцільності, цільових призначень та оптимізації використання ресурсів, засвоєння фінансів, спрямування внесків у відповідності до докладених зусиль. І таким чином розглянута діяльність спеціальних структур, задіяних і призначених проводити аудит адміністративної діяльності у державних установах та інших структурах і об'єктах, наприклад тих, які задіяні у освітньому просторі.

За рахунок застосування методу декомпозиції висвітлене єдине бачення підходів щодо проведення аудиту адміністративної діяльності, який містить у своєму складі контрольні процедури, перевірки і спостереження за тим, що відбувається в об'єктах щодо їх стану, де відбуваються масові явища і перебіги подій (яскравим прикладом є установи і структури, які мають загальнодержавне значення у Швеції, а також заклади освіти).

Далі за допомогою методу логічного узагальнення були розглянуті сфери діяльності, об'єкти і суспільні взаємовідносини, які підлягають аудиту як інструменту, що має важливе значення для державного управління за підвідомчими організаціями, установами, іншими структурами, які виконують і водночас просувають завдання, розпорядження в супроводі із тими заходами, прагненнями та ініціативами, що є пріоритетними. Зокрема для освітнього простору спільно із іншими державними установами цілком доречним є обґрунтування спільного використання персональних даних у відповідності до здійснення виконавчих функцій і повноважень поряд із виконання завдань, обов'язків і розпоряджень відповідно до кваліфікаційних особливостей.

І тоді за припущеними результатами аудиту надаються рекомендації, чим чітко відображений метод абстрагування, що полягає у виділенні та з'ясуванні конкретних положень і питань, пов'язаних із поліпшенням та удосконаленням діяльності державних установ, закладів освіти та інших структур.

5. Результати та обговорення

Державне управління у будь-якій країні постійно потребує відслідковування за об'єктами, процесами, явищами, а також взаємовідносинами, розпорядчими та регулюючими діями контрольних процедур, перевірок, спостережень, оскільки мова йде про реалізацію ініціатив і пріоритетних заходів, в результаті чого виникають досягнення, надбання, інновації, передовий розвиток сфер діяльності і суспільних осередків. Тому важливе значення аудиту адміністративної діяльності полягає у проникненні контрольних процедур та перевірок з метою підвищення ефективності та поліпшення існуючого стану, який нині існує в організаціях і установах, структурних утвореннях, сферах діяльності, прошарках суспільства і соціальному секторі.

У Швеції як на державному рівні, так і аудиторськими установами прослідковуються процеси виділення коштів у відповідності до заздалегідь встановлених напрямків, що мають пріоритетне значення. Це супроводжується виділенням державою відповідних обсягів фінансування та інших форм підтримки, які відбуваються за рахунок рішень і спільних зусиль Риксдагу (парламент у Швеції), і поряд з цим проглядається перебіг прагнень і бачень політичної системи, коли у цій країні проводяться реформовані заходи, оскільки тут потрібне всеохоплююче комісійне обстеження за критеріями доцільності, компенсації, ефективності [6]. І саме від цього посилаються на подану від органів влади та місцевого самоврядування звітну документацію, встановлення обсягів фактичного виконання нормативно-правового забезпечення, освоєння розроблених на державному і регіональному рівнях бюджетів та ін. В середньому Національний офіс аудиту як структура, що виконує покладені на себе обов'язки проводити аудит адміністративної діяльності на державному рівні, пропускає через себе в середньому 225 одиниць звітної документації впродовж року, особливо ті заходи, які заздалегідь сплановані і розписані у цільових комплексних програмах на суму понад 1300 мільярдів шведських крон. Слід зазначити, що аудитом з'ясовується і поєднується з тим, наскільки дотримуються ступені виконання правил і спрямованих до виконання від державних службовців рішень, розпорядків, прагнень і ініціатив. Здебільшого під таку аудиторську перевірку підпадають ті об'єкти і середовища, які на державному рівні є найбільш важливими і найчастіше підлягають ризикам і загрозам, на підставі чого можуть відбуватися не лише викривлення фактів, але і пов'язані з цим упущення і втрати.

А проведення аудиту адміністративної діяльності, який відбувся у Швеції на державному рівні, ґрунтується на проактивному, а точніше – на попроцесному підході, чим відображаються взаємовідносини і взаємозв'язки із державними структурами, який дозволяє своєчасно виявляти розбіжності та невідповідності, які виникають за відповідними фактичними явищами. Тобто у загальному підсумку після усієї перевіреної Національним офісом аудиту виявлено повторно на незалежній основі лише 6% розбіжностей та невідповідностей у поданих державними установами звітних даних і документації, які спрямовуються до Риксдагу, урядових організацій і установ, інших підпорядкованих їм державних структур. І тоді цій підставі формується структурна побудова державного управління, яка, звісно, перебуває у верхньому ієрархічному щаблі, чим є органи центральної влади. Вони постійно підлягають аудиту адміністративної діяльності, здійснюючи при цьому між собою обмін інформаційними даними при здійсненні взаємовідносин і спільних дій (рис. 1).

На нашу думку, тут мова йде про досягнення критеріїв ефективності як результативних підсумків стосовно об'єктів, які підлягають аудиту на державному рівні, чим зумовлюється проявленими ініціативами, прагненнями, завзятістю, відображаються реформи, які виходять від підвідомчих установ і структурних утворень. Особливо це проявляється у виконання урядом та державними установами політики, ухваленої Риксдагом, у тому числі процесів політичної діяльності та виявлених підсумків чи наслідків. А саме, Національним офісом аудиту здійснюються співставлення та порівняння виконаних обов'язків і висунутих заходів та ініціатив виконавчою владою Швеції відповідно до грошових та інших внесків від державного бюджету, як [7]:

- ступінь доцільності і конкретного призначення використання ресурсів;
- оптимальність і цілеспрямованість використання ресурсів і благ, наданих державою;
- здатність виконання розпоряджень відповідно до заздалегідь встановлених цілей.

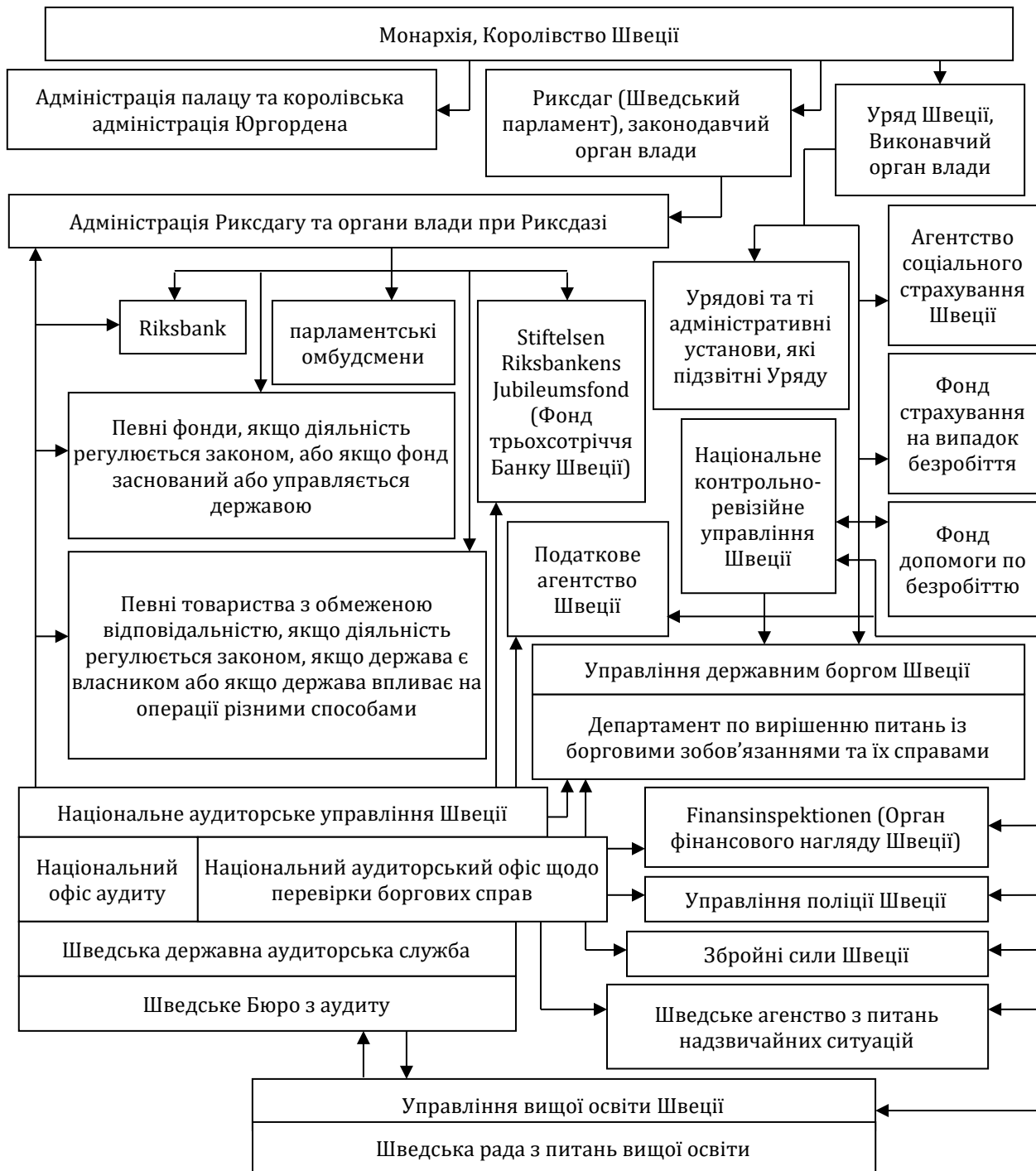


Рис. 1. Державні установи і структури, які пов'язані із аудитом адміністративної діяльності у Швеції

Джерело: розроблено автором.

Аудити, які мають відношення до державного управління, мають доступ та взаємодіють із усіма сферами діяльності, до яких надходять із державного бюджету належні обсяги фінансування. До цього слід віднести саме ці сфери діяльності, які підлягають прямому державному фінансуванню з бюджетних фондів, мають найбільш важливе значення для суспільства, і водночас потребують значних зусиль щодо регулювання їх підвідомчими установами.

Особливе значення мають такі структурні утворення, які провадять державне управління на регіональному, місцевому рівні, з метою забезпечення стійкості взаємозв'язків із суспільними групами і територіальними громадами, де призначеними для цього осередками є муніципалітети, асоціації чи інші організації і установи, які підлягають перевірці і розгляду

обсягів і доцільності освоєння виділених від уряду грантів, позичок, інших джерел фінансової підтримки.

В ході проведення аудиту адміністративної діяльності розглядаються результати тендерних закупівель, до яких мають відношення різні сфери промисловості та економічної діяльності, особливо ті, які залучені до заходів, ініціатив, перетворень і технічних оснащень просторів, які впливають із ініціатив, заходів на державному рівні, підтверджених у цільових комплексних програмах. Це стосується таких сфер, як підготовленість до будівництва та ремонту, технічному оснащенню ІКТ місцевих просторів (хмарні технології, покриття мобільними пристроями 5G, Інтернет речей, SMART-середовище, цифровізація), закупівля громадського транспорту, трансформації і впровадження автоматизованих платформ у бюджетних установах.

Також за рахунок проведення аудиту адміністративної діяльності та його результатів уряд Швеції зобов'язаний під час здійснення виконавчих функцій за всіма сферами діяльності, які залучені до ініціатив, прагнень і заходів на державному рівні дотримуватися комплексного підходу щодо ведення регуляторних дій і керуючих процесів, включаючи тих, які працюють на комерційній основі.

Крім цього слід зазначити, що пріоритетне значення у Швеції, як і в інших країнах Європейського Союзу, на державному рівні надається освітній сфері, особливо закладам вищої освіти. Оскільки на шведському ринку праці існує попит на численні професії у сферах основних послуг, таких як вчителі, медсестри та інженерні спеціальності. Тому у Швеції є проблеми, які спостерігаються на ринку праці, внаслідок чого виникають негативні наслідки як для закладів освіти, здобувачів, стейкхолдерів, так і державних установ. Тому Уряд, Риксдаг взяли на себе зобов'язання щодо перегляду, доопрацювання і оптимізації вимог і стандартів щодо тих спеціальностей, які мають високий рівень затребуваності на державному рівні. Зокрема, така державна установа до проведення аудиту адміністративної діяльності, як Шведська національна контрольно-ревізійна служба, що уповноважена перевіряти і визначати рівень ефективності здійснення зусиль і прагнень, проявлених самими закладами освіти, спрямовані на доцільне зменшення скорочень програм відповідно до існуючих дисциплін не лише за рахунок періодичних переглядів, але і моніторингу явищ і ситуацій.

При розробці висновків Національним контрольно-ревізійним управлінням Швеції спільно із Національним аудиторським управлінням слід з'ясувати доцільність і після цього пропонувати для закладів освіти численні заходи щодо поліпшення освітньої діяльності шляхом оптимізації освітніх і робочих програм, навчальних планів, і поряд з цим – уникнення нецільових скорочень спеціальностей і дисциплін. До цього слід брати до уваги ще й зовнішні чинники, які також можуть впливати на педагогічну діяльність закладів освіти, включаючи ще й ті, які складно врахувати, наприклад – особистий вибір здобувача чи його життєві обставини, які примушують змінити місце проживання чи працевлаштування у іншому регіоні. Слід відмітити, що доопрацювання, удосконалення і оптимізація спеціальностей у закладах освіти з метою уникнення необґрунтованих скорочень і при цьому підвищення рівня ефективності набору до навчання здобувачів освіти дозволить заощаджувати і краще освоювати значні обсяги фінансування.

Оскільки за оцінкою Національного контрольно-ревізійного управління Швеції, заклади освіти мають потенціал для розвитку власної освітньої діяльності, виникає цілкова необхідність оптимізації залежно від галузевої відповідності, і замість скорочення – синергетичне поєднання напрацювань, досягнень, в тому числі навчально-методичної бази, що у подальшому має ймовірність збільшувати аудиторні потоки здобувачів освіти, підвищуючи при цьому рівень знань і кваліфікаційних задатків.

Тому після отримання результатів аудиту адміністративної діяльності Національне контрольно-ревізійного управління Швеції, що співпрацює із Національним аудиторським управлінням, за власними баченнями та від свого імені надають як уряду, так і закладам освіти рекомендації [6]. Тому урядові та підпорядкованим йому адміністративним установам найчастіше висловлюють такі передумови, які за нашими спостереженнями є найбільш поширеними:

- перегляд, доопрацювання і доведення до досконалості нормативно-правового забезпечення стосовно регламентних процедур закладів освіти, де забезпечують умови щодо проходження здобувачами занять, курсів;

- врахування особистих умов і обставин, ступеня фінансового забезпечення, які трапляються у здобувачів і при цьому розгляд можливостей і здатностей ними продовжувати і проходити всі етапи навчання;

- втручання державних установ та підвідомчих структур до внутрішніх справ закладів освіти, які на власний розсуд приймають здобувачів щодо їх залучення до освітніх процесів і здобуття знань, навичок, вмінь, а також підстав і процедур відрахування із групового та потокового складу, їх юридичного трактування та створення спеціальної комісії;

- поєднати до регулюючих дій для проведення державними структурами, до підходів щодо ефективного проведення конкурсних відборів серед здобувачів і висування вимог вступу в освітній процес, чим розкриваються їх базовий рівень проходження навчання.

Виконання зазначених передумов призначене таким чином, щоб Управлінню вищої освіти Швеції напрацьовувати на загальнодержавному, а саме – національному рівні методичні розробки, вказівки і рекомендації. Це повинно відбуватися для того, щоб заклади освіти мали здатність і можливість доопрацьовувати і вносити зміни у навчальні плани та освітні програми, що є ключовими документами, включаючи співпраці, взаємозв'язки і спільні дії з іншими установами та державними структурами. Так само поряд із методичними розробками виникає потреба у доведенні до відповідності чи її дотриманні виданого самими закладами освіти регламентуючої документації, посадових інструкцій, інших положень і розпоряджень внутрішнього призначення, у яких прописані не лише права, обов'язки та відповідальність здобувачів і професорсько-викладацького складу.

Особливе значення мають спільне використання як державними структурами, так і закладами освіти ІКТ та розміщених у ній автоматизований комплекс Ladok, яка на загальнодержавному рівні характеризується розширеними техніко-функціональними можливостями, що включає у собі електронні масиви, інтегровані до баз даних, довідникові переліки об'єктів, де розписаний склад здобувачів у закладах освіти будь-яких галузей знань, спеціалізації і пов'язаних із ними профілів.

Вищезазначене технічне оснащення ще й потрібне для самих закладів освіти, щоб через аналізування і оцінювання освітніх процесів спонукати їх до виявлення й реалізації можливостей з метою удосконалення, оновлення й підвищення результативності та ефективності освітньої діяльності. Зазначеним співвідношенням вимірюється якість ведення освітніх процесів у закладах освіти з метою виявлення відповідності до існуючих стандартів, ліцензійних обсягів, сертифікатів і свідоцтв, якими надаються дозволи щодо проведення освітніх процесів.

Слід зазначити, що аудит державного управління у Швеції на загальнодержавному рівні взагалі, і його особливої ролі до освітнього простору зокрема, становить спільне значення із такою підвідомчою структурою, як Управління державним боргом [8]. Тому що їхні взаємозв'язки і взаємовідносини зумовлюються наповненнями і процедурами опрацювання баз даних та інформаційних масивів для спільного користування ними, на підставі чого здійснюється взаємообмін і прогресивні підходи у державному управлінні. В результаті чого вимірюється і підлягає подальшому оцінюванню ступінь новизни і безперервності технічного оснащення сучасними ІКТ, мереж і каналів зв'язку для забезпечення широкої функціональності, що означає спостереження і відслідковування у дистанційному режимі за об'єктами, процесами та явищами. Таким чином ґрунтується виконання юридичних зобов'язань або угод із всіма сторонами, регулюються різноманітні взаємовідносини і співпраці, поряд із веденням звичайних комунікацій, враховуючи при цьому дотримання всіх законодавчих норм, етичних вимог, існуючих стандартів, забезпечуючи юридичний супровід. До цього слід віднести укладання договорів про спільне користування і обробкою даних, наприклад – для проведення аналітичних досліджень згідно призначених для цього методичних розробок, де передбачається залучення комп'ютерів за відповідними програмними забезпеченнями, які дозволяють і надають значні можливості виходу до інших сфер і просторів, набираючи для цього відповідні за змістом, призначеннями, числовими даними інформаційні потоки. Це означає, що процедурою, яка передувала виникненню аудиту адміністративної діяльності на державному рівні, є моніторинг, який також виник у Швеції із 1972 р. Надалі такі процедури перекаліфікувалися та переорієнтувалися у безліч сфер, які підлягають державному управлінню як за реалізацією виконавчих функцій шляхом виконання завдань і обов'язків

службовцями та виконавцями, але і проведенням регулюючих дій стосовно конкретних об'єктів, територіальних громад, суспільних груп [5].

Слід зазначити, що у Швеції юридично врегульовані і детально розписані на законодавчому рівні процедури щодо архівування та довготривалого зберігання даних за відповідними формами документації та звітності, які мають безпосереднє відношення до державного управління, також через уповноважену підвідомчу структуру, якій призначені функції і повноваження щодо проведення всього аудиту адміністративної діяльності.

Посилаючись на Шведський досвід для вітчизняних умов слід узагальнити, що у документованому вигляді аудиторські процедури на державному рівні містять у собі опис шляхів збирання інформації, що використовується для прийняття рішень з удосконалення освітніх процесів закладів освіти відповідно до стандарту ISO 9001 : 2015 [9].

Так само, згідно з даного стандарту регламентується процес збирання інформації, що також застосовуються для самооцінювання діяльності державних установ, повинні бути переорієнтовані з перевірки відповідності очікуваному рівню на пошук можливостей для удосконалення.

На рис. 2 проілюстровано динамічну модель, де відображений взаємозв'язок процесу постійного поліпшення підвідомчих установ, які підлягають державному управлінню, зокрема – заклади освіти за рахунок використання інформаційної бази. Оскільки саме таким чином за якісними ознаками відображаються результати аудиту, що порівнюються із заздалегідь встановленими цілями у вигляді реалізації ініціатив та пріоритетних заходів, які виливають від Міністерства освіти і науки України та Міністерства цифрової трансформації України.



Рис. 2. Модель взаємозв'язку результатів аудиту за рахунок досягнення цілей навчальних закладів з точки зору державного управління

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [10, с. 58]

Це свідчить про те, що аудит адміністративної діяльності є головною складовою державного управління, чим характеризується структурне відображення підвідомчих організацій і установ, що носить комплексний характер і має якісні ознаки, тобто – наскільки професійно і достовірно надається оцінка функціонування та ефективності їх діяльності [12].

Щоб повніше визначити характер, обсяг і зміст контрольних процедур, під час проведення аудиту адміністративної діяльності у закладах освіти необхідно здійснити моніторинг планування, види контролю і перевірок, об'єкти, до яких відносяться групові потоки здобувачів освіти, стан професорсько-викладацького складу, рівень актуальності праць і публікацій та ін. (рис. 3).



Рис. 3. Основи щодо оцінювання аудиту державного управління

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [12].

Поряд з цим слід вказати, що нормативною та інформативною основою функціонування системи є документування, що сприяє забезпеченню за якісними ознаками проведення освітніх процесів у закладах освіти і залучення до цього здобувачів освіти, включаючи різні підходи до викладання дисциплін, проведення занять і курсів, ступенем їх засвоєння аудиторією, оскільки саме це характеризує стан справ у певний час; вимірюванню та визначенню поточних показників, наданню можливості обґрунтованого передбачення наслідків внесених змін, підтриманню встановленого рівня відповідності із стандартами і нормативами, реалізації пріоритетних заходів щодо його поліпшення.

З'ясовано, що аудит на державному рівні повинен містити у собі такі положення стосовно регіональної системи управління освітою, як:

- рівень засвоєння здобувачами навчально-методичного матеріалу під час викладання дисциплін, ведення занять і курсів;
- участь колективу, а не тільки керівників у вирішенні проблем, що стосуються задоволення конкретних запитів здобувачів освіти;
- дотримання системності здійснення оцінюючих процедур за якісними ознаками щодо освітніх процесів;
- досконала економія витрат і відповідних обсягів виділеного із державного бюджету фінансування поряд із високою результативністю освітнього процесу;
- просування чітко встановлених цілей за всією структурною ієрархією державних структур і закладів освіти, інших пов'язаних із освітнім простором установ;
- документування технологічних операцій і процедур управління, а також превентивних заходів з покращення за якісними ознаками державних функцій, регулюючих дій, освітніх процесів [13].

Оскільки заклади освіти, які внесені до регіональної системи управління освітою, постійно мають потребу у креативному розвитку, оскільки це є необхідним у перетворенні знань, навичок

і вмінь здобувачів освіти, здобутих під час проведення занять, у форми для інших сфер діяльності у суспільному середовищі, які спеціалізуються на виробництві чи відтворенні благ, веденні ділових взаємовідносин й контактів, розподілу й споживанню. В подальшому це спонукає до оновлення, модернізації й трансформації сфери життя і діяльності суспільства, чим ґрунтуються модернізації та інновації, для чого вказуються такі досягнення за сприянням аудиторських процесів, які є незалежними процедурами контролю і перевірок.

Цим пояснюється набуття аудиту адміністративної діяльності статусу інституційного, що означає проведення у новому форматі якості закладів освіти на державному рівні, а саме – Державною службою якості освіти та її територіальними відділеннями. В результаті чого виникає інституційний аудит – як перевірка органами державної влади та місцевого самоврядування, зокрема Державною службою якості освіти та її територіальними відділеннями об'єктів, процесів та явищ у освітній сфері. А саме – закладів освіти з метою визначення якості і відповідності дотримання вимог і стандартів МОНу, за процесами ведення занять, за мікрокліматом і взаємовідносинами педагогічного персоналу і ставлення них до здобувачів освіти тощо, особливості проведення інституційного аудиту (табл. 1).

Таблиця 1. Передумови проведення аудиту адміністративної діяльності у вітчизняній освітній сфері

Процедури	Напрямки оцінювання
Оцінювання якості освіти, які надаються здобувачам, у відповідності до акредитаційних вимог, досягнень і обсягів публікацій професорсько-викладацьким складом, відповідністю ліцензійним умовам	Освітня сфера – як на загальнодержавному рівні, так і в розрізі регіонів, місцевостей, об'єднаних територіальних громад – стосовно комфортних умов діяльності вчителів і навчання здобувачів (учнів, студентів), стан ідалень, пришкольних територій, препаратурських, лабораторій, інклюзивних пристосувань, і поряд з тим – взаємовідносин у колективах
Оцінювання управлінських процесів та компетентності керівників у навчальних закладах	Знання, навички і вміння здобувачів (учнів, студентів), отриманих під час їх навчання (опитування, дискусії, тестування, обговорення ключових питань, перевірка здатності вести розрахунки і розв'язувати завдання, визначення рівня засвоєння предметів)
Оцінювання регіональної системи управління освітою щодо її здатності надання освіти широким верствам населення	Педагогічна діяльність викладачів освіти під час проведення ними занять (проявляють рівень обізнаності у матеріалі для викладання дисциплін, ступінь адаптації до мінливих умов, як пандемія, рівень засвоєння новітніх технічних засобів та ІКТ, наявність презентацій, навички дистанційного навчання, власне відношення до саморозвитку і самовдосконалення)
Оцінювання і перевірка ступенів дотримання нормативно-правових актів і вимог держави навчальними закладами під час здійснювання ними освітніх процесів	Управлінські дії керівників навчальних закладів (обізнаність у стані та процесах, які відбуваються у навчальних закладах, ступінь обґрунтованості прийняття рішень, власні прагнення й бачення до розвитку і удосконалення навчальних закладів та освітніх процесів, рівень сприяння у забезпеченні та оцінюванні якості освіти, досягнення критеріїв ефективності стосовно освітньої діяльності)

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [13, с. 5–6].

Оскільки заклади освіти є бюджетними установами, то згідно із чинним законодавством України, вони підлягають контролю шляхом здійснення ревізій і перевірок, які носять характер проміжного контролю за результатами складених документів (бюджетів, кошторисів), форм звітності, й спрямовані на:

- 1) перевірку стану дотримання законодавства стосовно розміщення і використання виділених державою коштів;
- 2) аналіз обґрунтованості та правильності обчислення показників загального та спеціального фондів кошторису, відповідність узятих бюджетних зобов'язань виділеним бюджетним асигнуванням;
- 3) перевірку цільового, економного, ефективного використання та збереження коштів і майна;
- 4) правильність, повноту та достовірність ведення документації та звітності, фактичне порівняння за статтями витрат;

5) виявлення і перевірку тих операцій, які віднесені до сумнівних.

При здійсненні контрольних заходів у закладах освіти, органи контрольно-ревізійної служби у своїй діяльності спираються на такі документи:

1) порядок проведення органами державної контрольно-ревізійної служби аудиту фінансової та господарської діяльності бюджетних установ;

2) методичними рекомендаціями з проведення органами державної контрольно-ревізійної служби аудиту фінансової та операційної діяльності бюджетних установ;

3) порядком проведення інспектування державною контрольно-ревізійною службою;

4) порядком проведення перевірок державних закупівель органами державної контрольно-ревізійної служби тощо.

Розглянемо організацію контрольних заходів як поетапний процес для бюджетної установи (рис. 4).

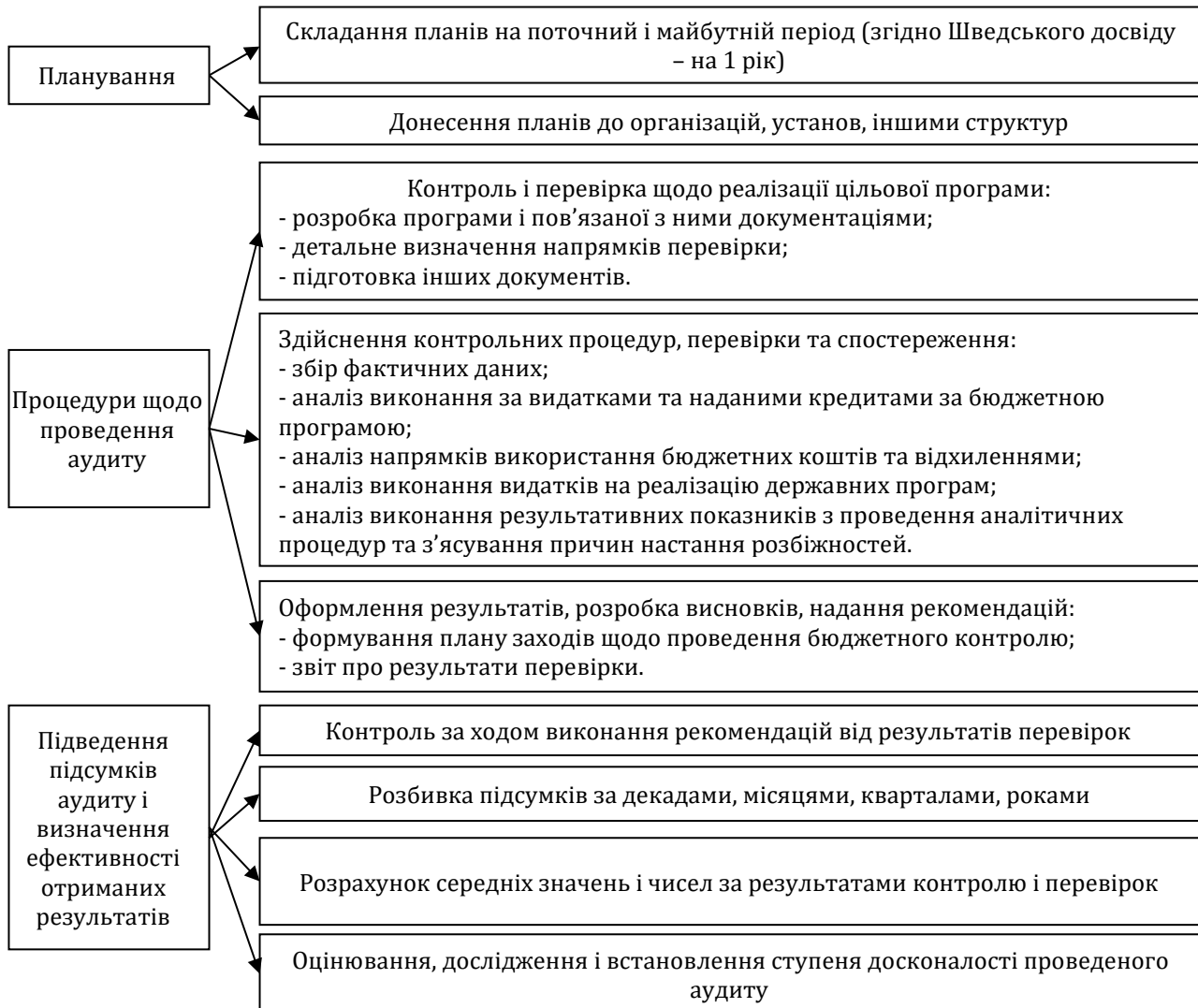


Рис. 4. Організація і планування аудиту адміністративної діяльності відповідно до здійснення регулюючих дій на освітній простір

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [14, с. 73].

Цим ґрунтується внесення державних коштів в освітню сферу відповідно до викликів сучасності, оскільки відбувається перетворення сфер діяльності у суспільному середовищі за інноваційними процесами [14]. Отже, Шведський досвід щодо функціонування і діяльності освітнього простору зумовлюється саме оцінюванням і аналізуванням групових потоків здобувачів освіти за рахунок проведення контрольних процедур та інспекційних перевірок у закладах освіти, на що орієнтується аудит адміністративної діяльності. І в подальшому дане оцінювання переходить у вигляді інституційного аудиту, який поєднує у власному середовищі контрольно-ревізійні і перевірочні процедури разом із спостереженням і відслідковуванням за

об'єктами, процесами, явищами у державних установах. Тому на Європейському і Світовому рівні, що базується на Шведському досвіді, під час проведення аудиту у системі державного управління долучаються підвідомчі установи, територіальні відділення і служби. Зокрема ті, які уповноважені регулювати, контролювати і перевіряти об'єкти, процеси і явища в супроводі із прописаними у цільових комплексних програмах заходами та ініціативами поряд із виділеними обсягами фінансування, які стосуються освітнього простору в цілому та закладів освіти зокрема.

6. Висновки

Таким чином доведено, що шляхом проведення аудиту адміністративної діяльності держава має здатність володіти і розпоряджатися всіма підвідомчими їй сферами, де належне місце посідає освітній простір. Цим встановлено, що такий важливий для державного управління інструмент, як аудит адміністративної діяльності, відображений контрольними та оцінюючими процедурами і разом із інспекційними перевітками закладів освіти у глобальному вигляді підштовхує до підпорядкування всіх установ і структур, які відносяться до державного управління.

В статті розглянуто Шведський досвід щодо проведення аудиту адміністративної діяльності на державному рівні, який проводиться за сприянням і цільовими настановами від центрального уряду, місцевих органів влади, підпорядкованих їм установам і структурам. Це означає, що аудит адміністративної діяльності є важливим для держави інструментом, за допомогою якого всі об'єкти і сфери діяльності як платники податків, фінансово-кредитні установи, пересічні громадяни та засоби масової інформації можуть спостерігати та відслідковувати за результатами виконання від уряду своїх зобов'язань, особливо тих, які закріплені програмними і пріоритетними ініціативами та прагненнями.

Досліджено, чим зумовлюється обов'язковість проведення аудиту адміністративної діяльності у кожній країні, на підставі чого розкриті процеси розвитку раціоналізму та цільового використання виділених від держави внесків – майна і грошей, поведінка підвідомчих установ і структур шляхом перегляду та з'ясування законності щодо їхньої діяльності.

На підставі цього обґрунтовано, що аудит адміністративної діяльності зумовлюється забезпеченням комплексного підходу щодо вирішення проблем, які є в державі. Також висвітлені порівняльні характеристики об'єктів, процесів і явищ відповідно до нормативно-правових актів, результативності здійснення виконавчих функцій і регулюючих дій, доопрацювання інструкційного матеріалу і методичних розробок, виявлення раніше не освоєних резервів і потенціалів щодо окупності обсягів фінансування, розпорядження інформаційними потоками.


References

1. Öhman, P., Häckner, E., Jansson, A-M., & Tschudi, F (2006) Swedish auditors' view of auditing: Doing things right versus doing the right things. *European accounting review*, 15(1), 89–114. <https://doi.org/10.1080/09638180500510475>
2. Lindberg, H (2021). Strategic planning at the Swedish National Audit Office: A fresh approach. *European Court of Auditor*. <https://medium.com/ecajournal/strategic-planning-at-the-swedish-national-audit-office-a-fresh-approach-ad76ac78cfda>
3. Andronik, I. V. (2019) Orhanizatsiya audytu v zarubizhnykh krayinakh [Organization of audits in foreign countries]. *Zbirnyk naukovykh prats studentiv kafedry ekonomichnoyi ekspertyzy ta audytu biznesu – Collection of Scientific Papers of Students of the Department of Economic Expertise and Business Audit*, (1), 17–21. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35537/1/17.pdf> (in Ukrainian)
4. Rempa, M. V. (2019). Audyty efektyvnosti diyal'nosti byudzhethnykh ustanov cherez pryzmu zarubizhnoho dosvidu [Audit of the efficiency of budgetary institutions through the prism of foreign experience]. *Zbirnyk naukovykh prats studentiv kafedry ekonomichnoyi ekspertyzy ta audytu biznesu – Collection of Scientific Papers of Students of the Department of Economic Expertise and Business Audit*, (1), 179–184. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33017/1/179.PDF> (in Ukrainian)
5. Ivaniuta, P. V. (2011). Vydy kontrolyu v systemi derzhavnoho upravlinnya yakisty: svitovyy ta vitchyznyanyy dosvid [Types of control in the state quality management system: global and domestic experience].

- Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and experience*, (4), 82–85. http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2011/23.pdf (in Ukrainian)
6. Government Office of Sweden. (n.d.). Swedish Inspectorate of Auditors (SIA). *Government Office of Sweden*. <https://www.government.se/government-agencies/swedish-inspectorate-of-auditors>
 7. Riks Revisionen. (2024). The Swedish National Audit Office audits central government activities. *Riks Revisionen*. <https://www.riksrevisionen.se/en/audits/what-we-audit.html>
 8. The Swedish National Debt Office. (n.d.). *Swedish National Debt Office*. <https://www.riksdagen.se/en>
 9. International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements*. <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/dcc/standard-ISO-9001-2015-en.pdf>
 10. Aksionova, L. (2011). Rol vnutrishnoho audytu u mekhanizmi postiynoho polipshennya rezultyvnosti systemy upravlinnya yakistyu [The internal audit in mechanism for continuous improving performance of quality management system]. *Standartyzatsiya. Sertyfikatsiya. Yakist – Standardization. Certification. Quality*, (4), 55–59. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2011_4_16 (in Ukrainian)
 11. Shevchenko, S. O. (2009). Vprovadzhennya osvitnoho audytu yak instrumentu derzhavno-hromadskoho mekhanizmu upravlinnya yakistyu vyshchoyi osvity [Introduction of educational audit as a tool of the state-public mechanism for managing the quality of higher education]. *Universytetski naukovi zapysky – University Research Notes*, (2), 321–327. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2009_2_59 (in Ukrainian)
 12. Petryk, O. A. (2003). *Audyt: metodolohiya i orhanizatsiya [Audit: Methodology and organization]*. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
 13. The State Service of Education Quality of Ukraine. (2021). Instytutsiynnyy audyt shkoly: shcho varto znaty zasnovnyku zakladu zahalnoyi serednoyi osvity [Institutional audit of a school: What the founder of a general secondary education institution should know]. *The State Service of Education Quality of Ukraine*. https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/Instituciyniy_audit_gromadam_SURGe-SQE_2021.pdf (in Ukrainian)
 14. Tusupova, L. A., & Bazyka, S. K. (2018). Unifikatsiya mekhanizmiv parlamentskoho kontroliu u sferi publichnykh finansiv [Unification of parliamentary control mechanisms in the field of public finances]. *Visnyk NADU. Seriya: Derzhavne upravlinnya – Bulletin of the NAPA. Series “Public Administration”*, (4), 71–77. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_4_12 (in Ukrainian)





Співпраця ЄС та Грузії у реформуванні місцевого самоврядування: виклики та перспективи

Богдан О. Федірко  1*

¹ Національний університет «Львівська політехніка» (Україна). Аспірант кафедри політології та міжнародних відносин.

* Автор-кореспондент, e-mail: bohdan.o.fedirko@lpnu.ua

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
<p>Дослідницька</p> <p>DOI: 10.70651/3041-2498/2025.3.03</p> <p>Авторське право © 2025 автора</p>  <p>Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).</p> 	<p>Метою цього дослідження є аналіз впливу Європейського Союзу на процес реформування місцевого самоврядування в Грузії, оцінка ефективності впроваджених змін, виявлення основних проблем і викликів, з якими зіштовхуються місцеві органи влади в процесі реформ, а також визначення ролі ЄС у цьому процесі. Зокрема, дослідження має на меті визначити вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на успіх реформ, роль міжнародної підтримки, а також оцінити перспективи та можливості подальшого розвитку реформ місцевого самоврядування в Грузії. Для дослідження впливу ЄС на реформу місцевого самоврядування в Грузії використовуються кілька методів. Системний підхід дозволяє розглядати реформи як частину загальної системи місцевого управління, включаючи взаємодію національних і місцевих органів влади, ЄС, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Контент-аналіз фокусується на вивченні публікацій у ЗМІ, звітів і офіційних заяв для виявлення основних тенденцій та підходів у публічних дискурсах. За допомогою метод аналізу досліджується взаємодія Грузії та ЄС для з'ясування механізмів співпраці та ролі різних зацікавлених сторін у реалізації реформ. У статті розглянуто ключові особливості процесу децентралізації та реформування системи місцевого самоврядування в Грузії, проаналізовано етапи й результати проведених змін. Висвітлено напрями співробітництва Грузії з Європейським Союзом в межах децентралізаційних трансформацій, а також окреслено провідні інструменти впливу ЄС на розвиток системи місцевого самоврядування. Особливу увагу приділено як зовнішнім, так і внутрішнім викликам, що виникають у процесі такої взаємодії. Запропоновано рекомендації, покликані підвищити дієвість реформ і наблизити грузинську систему місцевого самоврядування до європейських стандартів.</p> <p>КЛЮЧОВІ СЛОВА</p> <p>місцеве самоврядування, децентралізація, Грузія, ЄС, реформа місцевого самоврядування, Східне партнерство, Асоційоване тріо.</p>



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Cooperation Between the EU and Georgia in Local Self-Government Reform: Challenges and Prospects

Bohdan Fedirko  ¹*

¹ Lviv Polytechnic National University (Ukraine). PhD Student at the Department of Political Science and International Relations.

* **Corresponding Author**, e-mail: bohdan.o.fedirko@lpnu.ua

ARTICLE INFO

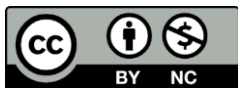
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.3.03](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.3.03)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The purpose of this study is to analyze the impact of the European Union on the local self-government reform process in Georgia, assess the effectiveness of the changes implemented, identify the main problems and challenges faced by local authorities during the reform process, and determine the role of the EU in this process. Specifically, the study aims to identify the influence of external and internal factors on the success of the reforms, the role of international support, and evaluate the prospects and opportunities for further development of local self-government reforms in Georgia. The research employs several methods to investigate the EU's impact on local self-government reform in Georgia. The systems approach allows for examining the reforms as part of the broader local governance system, including the interaction between national and local authorities, the EU, civil society, and international partners. Content analysis focuses on studying publications in the media, reports, and official statements to uncover key trends and approaches in public discourses. The analysis method investigates the interaction between Georgia and the EU to understand the cooperation mechanisms and the role of various stakeholders in implementing the reforms. The article examines key features of the decentralization process and the reform of the local self-government system in Georgia, analyzing the stages and outcomes of the changes made. It highlights the areas of cooperation between Georgia and the European Union within the framework of decentralization transformations, as well as outlines the primary EU influence tools on the development of the local self-government system. Particular attention is given to both external and internal challenges that arise during such interactions. Recommendations are proposed to enhance the effectiveness of the reforms and bring the Georgian local self-government system closer to European standards.

KEYWORDS

local self-government, decentralization, Georgia, EU, local self-government reform, Eastern Partnership, Associated Trio.

1. Вступ

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства ефективна комунікація між місцевими органами влади та громадськістю є необхідною передумовою забезпечення прозорості управлінських процесів, підвищення рівня довіри громадян до влади та залучення населення до прийняття рішень. Основну роль у цьому відіграють інформаційні системи, які сприяють оптимізації взаємодії між владою та суспільством, спрощують доступ до публічної інформації, забезпечують швидкий обмін даними та підвищують якість надання адміністративних послуг.

Теоретико-концептуальні основи використання інформаційних систем у механізмі комунікації місцевої влади з громадськістю включають аналіз основних принципів, методів і технологій, що забезпечують ефективність такого процесу. Важливими аспектами є вивчення цифрових платформ, електронного урядування, механізмів зворотного зв'язку та застосування сучасних технологій аналізу даних для прийняття управлінських рішень.

Розвиток цифрових комунікаційних інструментів сприяє посиленню громадської участі в управлінні територіальними громадами, що є ключовим фактором у формуванні відкритого та відповідального місцевого самоврядування. Саме тому дослідження концептуальних засад та практичних механізмів застосування інформаційних систем у цьому контексті набуває особливої актуальності.

2. Огляд літературних джерел

Проблематиці реформування системи місцевого самоврядування в Грузії присвячені наукові праці наступних зарубіжних науковців, зокрема Чічінадзе Б. [3], Мелуа Д. [7], Джібуті М. [5], Жгенті М. [4], Канделакі К., Лосаберідзе Д., Мелашвілі І., Шергелашвілі Т. [6]. До вітчизняних дослідників проблематики реформування місцевого самоврядування в Грузії слід віднести Скорупську А. [8], Ворона П. [1]. Серед українських дослідників проблематику дослідження питань реформування системи місцевого самоврядування в рамках Східного партнерства займалися Турчин Я., Івасечко О., Цебенко О., Сухорольська, І., Рослонь Д. [2]. Більш детального дослідження потребує питання сильних та слабких сторін співпраці Європейського Союзу та Грузії на шляху реформування системи місцевого самоврядування, опрацювання викликів та можливостей процесу.

3. Постановка завдання

Метою цієї статті є дослідження впливу Європейського Союзу на реформування місцевого самоврядування в Грузії, зокрема в контексті процесу децентралізації та розвитку місцевих інститутів. Стаття має на меті оцінити роль ЄС у стимулюванні реформ через фінансову, технічну та консультативну підтримку, а також вивчити ефективність впроваджених змін на рівні муніципалітетів. Окрім того, дослідження спрямоване на виявлення основних викликів, з якими стикається Грузія під час реформування місцевого управління, таких як політична нестабільність, централізаційні тенденції та вплив зовнішніх факторів, зокрема Росії.

Завдання полягає у аналізі механізмів, через які ЄС взаємодіє з Грузією в рамках реформ місцевого самоврядування, та визначенні можливостей для подальшого розвитку даного процесу, а також напрацюванню рекомендацій розвитку співпраці, що може слугувати корисним для інших країн Асоційованого тріо та Східного партнерства.

4. Методи та матеріали

Для аналізу співпраці ЄС та Грузії у реформуванні місцевого самоврядування було використано загальнонаукові методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, а також систематизації та узагальнення. Особливу увагу приділено нормативно-правовій базі, що регулює місцеве самоврядування, зокрема Кодексу про місцеве самоврядування Грузії та Європейській хартії місцевого самоврядування, законодавчим та нормативно-правовим актам Грузії у сфері місцевого самоврядування, звітам про хід реалізації реформи, а також аналітичним оглядам міжнародних організацій щодо результатів реформування місцевих органів влади.

Дослідження ґрунтувалось на огляді наукових праць, які стосуються реформування місцевого самоврядування, децентралізації та розвитку регіонів Грузії у контексті євроінтеграції. Особливу увагу було приділено оцінці ефективності програм технічної допомоги та фінансування, що надаються Європейським Союзом, зокрема в рамках Східного партнерства та Програми ЄС для зміцнення інституційної спроможності місцевих органів влади.

5. Результати та обговорення

Протягом останніх десятиліть система місцевого самоврядування в Грузії зазнала суттєвих перетворень, що дозволили країні відійти від централізованої радянської моделі та закласти основи для більш децентралізованої форми управління. Перші спроби розробити законодавче підґрунтя почались у 1990-х роках, однак на практиці органи місцевого самоврядування залишалися залежними від «регіональних адміністрацій», підпорядкованих центральній владі. Цей період характеризувався передусім формальними кроками з розробки правових актів, а також відсутністю чіткої політичної волі посилювати роль муніципальних утворень.

Зміни стали більш виразними після «Революції троянд», коли новий уряд задекларував місцеве самоврядування одним із пріоритетних напрямів реформ. Під тиском вимог демократизації та зростанням суспільних очікувань розпочалося перше суттєве переформатування на місцевому рівні: упорядковувався адміністративно-територіальний поділ, розширювався спектр повноважень муніципалітетів і зміцнювалася їхня фінансова база. Ключову роль у формуванні сучасної нормативної системи відіграв закон «Про місцеве самоврядування» 2006 року [10].

Він частково усталив адміністративно-територіальний устрій, визначивши базові інституційні механізми діяльності органів місцевої влади, зокрема сферу компетенції муніципальних рад (сакребуло) та виконавчих органів (мери або гамгелелі). Цим законом відбулося скасування близько тисячі одиниць самоврядування сільського, селищного та міського рівня, а на місці колишніх районів сформовано шістьдесят чотири муніципалітети і п'ять самоврядних міст. Зазначений закон також передбачав оптимізацію муніципалітетів, що дало змогу об'єднати дрібні територіальні одиниці та створити більш дієздатні адміністративні структури [1, с. 67].

Подальше поглиблення реформи відбулося у 2014 році, коли було ухвалено кодекс місцевого самоврядування (Local Self – Government Code), який суттєво перезавантажив діючу нормативну базу. Окрім уточнення повноважень представницьких і виконавчих органів, в кодексі особливу увагу було приділено розширенню фінансової автономії муніципалітетів та впровадженню принципів прозорості. Передусім це проявилось у збільшенні джерел власних надходжень для місцевих бюджетів та запровадженні механізмів «фінансового вирівнювання», покликаних зменшити диспропорції між більш та менш розвиненими районами. Поряд із цим, законодавчі нововведення сприяли посиленню громадської участі, зобов'язавши органи місцевої влади забезпечувати відкритість засідань, публікувати ключові фінансові документи та створювати умови для зворотного зв'язку з населенням [10].

Поряд з законодавчими змінами в Грузії формувалась своя, унікальна система місцевого самоврядування. Враховуючи наслідки війни з російською федерацією та наявність непідконтрольних територій Абхазії та Південної Осетії було сформовано муніципалітети у вигнанні. Поняття «муніципалітет у вигнанні» – це місцевий орган влади, який було обрано ще до окупації, а після захоплення території він був змушений переміститися. Наразі такі муніципалітети не мають власних джерел фінансування й отримують трансферти з державного бюджету, призначені на утримання освітніх і культурних закладів у компактних місцях проживання переселенців. Збереження цих «муніципалітетів у вигнанні» підкріплене вірою грузинського суспільства в те, що повернення до рідних домівок усе ж стане можливим, і тоді постане потреба відновлення роботи законно обраної місцевої влади.

На подальших етапах, від 2015 року дотепер, реформа місцевого самоврядування розвивається переважно у напрямі конкретизації та вдосконалення чинних норм. Регулярні зміни до Кодексу (як наприклад, у 2015, 2017 та 2019 роках) торкалися питань доброчесності, антикорупційних заходів, розширення компетенцій муніципалітетів у різних секторах та впровадження електронних інструментів врядування. Важливим чинником прогресу стала і підтримка міжнародних організацій (ЄС, GIZ, USAID, UNDP), які забезпечували навчальні

програми для службовців, технологічні рішення для підвищення прозорості та консультації щодо гармонізації грузинського законодавства з європейськими стандартами [13, с. 21].

У контексті реформування місцевого самоврядування в Грузії значний вплив мають не лише внутрішні законодавчі акти та державні програми, а й низка міжнародних ініціатив. Важливе місце серед них посідає угода про асоціацію між Грузією та Європейським Союзом, підписана 2014 року. Цей документ окреслює пріоритети впровадження демократичних інституцій і належного врядування, зокрема й на місцевому рівні. У розділах угоди, присвячених реформам публічного управління, містяться положення про фінансову автономію муніципалітетів, відкритість діяльності місцевих органів і посилену участь громадян у місцевих політиках. У поєднанні з принципами Європейської хартії місцевого самоврядування, до якої Грузія приєдналася раніше, це формує нормативну основу для дотримання стандартів прозорості та підзвітності муніципалітетів [11].

Важливу роль у процесі реформування місцевого самоврядування відіграє програма «EU4Georgia», у межах якої реалізуються тематичні проєкти, спрямовані на вдосконалення інституційної спроможності муніципалітетів, поліпшення бюджетного планування та розвиток електронного врядування. Учасниками цих проєктів виступають і державні органи, і громадські організації, які отримують методологічну, експертну та фінансову підтримку. Додатковий імпульс забезпечує міжнародна ініціатива «Відкритий уряд» (Open Government Partnership), до якої Грузія долучилася з метою поглиблення прозорості й підзвітності державних структур. У рамках цієї платформи розробляються національні плани дій, що передбачають використання інноваційних рішень для підвищення доступності інформації, відкритих баз даних та активізації комунікації між громадянами та органами влади [12].

Ще однією важливою програмою співпраці Грузії та ЄС в сфері реформування системи місцевого самоврядування є Ініціатива ЄС «Східне партнерство». Програма є масштабною ініціативою Європейського Союзу, спрямована на поглиблення політичної асоціації та економічної інтеграції з низкою країн регіону Східної Європи та Південного Кавказу, серед яких Грузія. Хоча первинна мета цієї програми полягає у зміцненні демократичних інститутів і створенні сприятливих умов для торговельно-економічного співробітництва, вона також робить вагомий внесок у розвиток і реформування місцевого самоврядування в країнах-партнерах. Крім того, Східне партнерство надає можливість Грузії залучати додаткові ресурси та експертну допомогу з боку держав-членів ЄС, що підвищує якість публічного врядування на муніципальному рівні. Важливою складовою Східного партнерства є регулярні саміти та міністерські зустрічі, під час яких представники ЄС та країн-учасниць оцінюють прогрес реформ і визначають нові пріоритети на майбутнє. Для Грузії такі платформи слугують нагодою представити результати децентралізації, обговорити труднощі, а також залучити додаткову міжнародну увагу та підтримку до сфери місцевого самоврядування.

Одним із дієвих інструментів Східного партнерства є секторальні програми, які зосереджуються на різних аспектах урядування, зокрема на вдосконаленні інфраструктури, модернізації адміністративних послуг та підтримці електронного врядування. Участь грузинських муніципалітетів у таких програмах дозволяє отримувати фінансову допомогу та методологічний супровід, водночас забезпечуючи можливість обмінюватися найкращими практиками з європейськими партнерами. Завдяки цьому муніципалітети можуть проводити ефективніші закупівлі, застосовувати прозорі процедури управління бюджетом і впроваджувати ініціативи з участі громадськості в ухваленні рішень.

Завдяки залученню до Східного партнерства Грузія отримує додаткові канали комунікації з Європейським Союзом, які доповнюють уже наявні механізми співробітництва. Саме в межах цієї ініціативи грузинська влада має змогу посилювати місцеву демократію, модернізувати муніципальні служби та покращувати стандарти врядування, адже Східне партнерство забезпечує як політичний діалог, так і практичну підтримку. Сукупна дія цих чинників стимулює сталий розвиток органів самоврядування, підвищує рівень прозорості й підзвітності муніципальної влади та створює передумови для подальшої інтеграції країни в європейський простір [13, 14с.].

Поряд із ініціативою Східного партнерства важливим також є новий формат співпраці – Асоційоване Тріо, що об'єднує Грузію, Україну та Молдову і відіграє важливу роль у реформуванні системи місцевого самоврядування Грузії, сприяючи посиленню співпраці з Європейським Союзом у сфері децентралізації та регіонального розвитку. Цей формат

забезпечує доступ до європейських інструментів технічної, фінансової та експертної підтримки, що дозволяє гармонізувати місцеве законодавство з європейськими стандартами, сприяти інституційному розвитку муніципалітетів та підвищувати рівень їхньої адміністративної спроможності.

Важливим аспектом впливу Асоційованого Трію є розвиток транскордонної співпраці, що сприяє обміну кращими практиками, створенню спільних ініціатив у сфері регіонального розвитку, цифровізації управлінських процесів та посилення енергоефективності. У контексті геополітичних викликів, включаючи агресію Росії в регіоні, Асоційоване Трію сприяє консолідації демократичних сил, зменшенню ризиків дестабілізації та укріпленню стійкості до зовнішніх загроз через координацію реформ з ЄС. Загалом, співпраця в межах цього формату створює нові можливості для інтеграції Грузії до європейського простору.

Паралельно із цим провідні донори й міжнародні організації, зокрема USAID, GIZ та UNDP, забезпечують низку програм, спрямованих на формування дієвих механізмів місцевого урядування. Так, ініціатива Агентства США з міжнародного розвитку «Good Governance Initiative (GGI)» присвячена питанням покращення управлінських процесів і боротьби з корупцією, а також оптимізації структури муніципалітетів і впровадження принципів ефективного фінансового менеджменту. Німецька організація GIZ концентрується на поглибленні адміністративної спроможності шляхом розроблення систем моніторингу ефективності діяльності місцевих органів влади, наданні консультативної підтримки в розробці стратегічних документів та навчанні керівного складу муніципалітетів. У свою чергу, ПРООН реалізує проекти з розбудови сталих громад і розширення соціально-економічних можливостей сільських та гірських районів, а також сприяє гендерній рівності та захисту довкілля на місцевому рівні [4, с. 19–20].

У сукупності ці програми й документи створюють комплексну основу для побудови в Грузії сучасної та ефективної системи місцевого самоврядування, наближеної до європейських стандартів. Вони забезпечують передачу найкращих практик, методик та інструментів управління, одночасно сприяючи підзвітності й прозорості органів влади. Крім того, завдяки прямій взаємодії з міжнародними партнерами та фінансовій підтримці донорів у країні посилюється потенціал муніципалітетів, що особливо важливо для розвитку віддалених і вразливих територій.

Пріоритетними напрямками співпраці Європейського Союзу з Грузією у сфері місцевого самоврядування є підтримка процесу децентралізації та зміцнення автономії місцевих органів влади, сприяння економічному розвитку регіонів через стимулювання малого та середнього бізнесу, покращення інфраструктури та створення робочих місць. Важливим аспектом є зміцнення місцевої демократії та підвищення рівня громадської участі в управлінських процесах, що сприяє прозорості та ефективності прийняття рішень. Значну увагу приділено цифровізації місцевого самоврядування, розвитку інструментів електронного урядування та підвищенню якості надання адміністративних послуг.

ЄС також сприяє інституційному розвитку місцевих органів влади через навчальні програми, обмін досвідом та фінансування ініціатив, які спрямовані на посилення спроможності муніципалітетів у реалізації реформ.

Одним із ключових напрямів співпраці між Грузією та Європейським Союзом у сфері місцевого самоврядування є гармонізація законодавства та впровадження європейських стандартів децентралізації. Після підписання Угоди про асоціацію Грузія взяла на себе зобов'язання наближати національну правову базу до норм ЄС, що передбачає забезпечення належної фінансової автономії муніципалітетів, розширення їхніх повноважень і розвиток місцевої демократії. Здійснюючи ці заходи, уряд країни орієнтується на принципи Європейської хартії місцевого самоврядування, які закріплюють автономію територіальних громад, їхнє право на власну компетенцію та відповідне матеріальне забезпечення.

У межах практичної реалізації реформ Грузія й ЄС проводять спільні навчальні та консультативні програми, спрямовані на підвищення адміністративної спроможності муніципалітетів. Європейські експерти залучаються до розробки та вдосконалення нормативних актів, у тому числі тих, що стосуються прозорості в управлінні, механізмів громадського контролю й антикорупційної діяльності. Важливий акцент робиться на вдосконаленні процесів формування і використання місцевих бюджетів, зокрема запровадженні

принципів ефективного фінансового менеджменту та застосуванні інструментів фіскального вирівнювання.

Значну роль у розбудові системи місцевого самоврядування відіграють фінансово-технічні проекти ЄС, інтегровані в ширший формат співробітництва, як наприклад вже згадана програма «EU4Georgia». Ці ініціативи передбачають як пряму фінансову підтримку муніципальних проектів, так і надання грантів на розвиток інфраструктури, електронного врядування та інклюзивних публічних послуг. У такий спосіб стимулюється участь органів самоврядування у розв'язанні нагальних соціально-економічних проблем та створюються можливості для залучення громадськості до процесів ухвалення рішень на місцях.

Крім того, у рамках співпраці з ЄС розвиваються ініціативи, спрямовані на сприянні громадській участі та цифровій трансформації. Європейські партнери надають консультативну допомогу в переході муніципалітетів на сучасні інформаційні системи, що полегшує доступ громадян до адміністративних послуг і посилює прозорість діяльності місцевої влади. Розвиваються платформи для залучення громадян та громадських організацій до формування органів місцевого самоврядування, проведення моніторингу, організації публічних консультацій і слухань, тощо. Така взаємодія водночас сприяє підвищенню професійної компетенції муніципальних службовців, що є невід'ємною умовою сталого впровадження реформ [1, с. 21–22].

Ключовими інструментами Європейського Союзу з підтримки реформ місцевої влади у Грузії є фінансова та технічна допомога в межах програм, спрямованих на децентралізацію, розвиток місцевого самоврядування та посилення його інституційної спроможності. Зокрема, значну роль відіграє Європейська ініціатива для розвитку місцевого самоврядування, яка надає фінансування для покращення інфраструктури, підвищення якості муніципальних послуг та впровадження інноваційних рішень. Важливим інструментом є Програма технічної допомоги та обміну інформацією (TAIEX), що забезпечує експертну підтримку у розробці нормативно-правової бази та адаптації європейських стандартів управління на місцевому рівні. Інструмент європейського сусідства (ENI) надає гранти та фінансування проектів, спрямованих на сталий розвиток регіонів, енергоефективність та цифровізацію муніципальних послуг. Крім того, важливу роль у розвитку місцевого самоврядування відіграють програми Twinning, які забезпечують обмін досвідом між грузинськими муніципалітетами та органами місцевої влади країн ЄС, сприяючи запозиченню найкращих практик управління.

У межах розширення співпраці між Грузією та Європейським Союзом застосовується комплекс інструментів контролю й впливу, покликаних забезпечити сталий розвиток системи місцевого самоврядування відповідно до європейських стандартів.

Насамперед такі механізми реалізуються через правові та фінансові зобов'язання, узяті Грузією в рамках угоди про асоціацію з ЄС і принципів Європейської хартії місцевого самоврядування. Зокрема, грузинська сторона повинна впроваджувати законодавчі зміни, що гарантують прозорість та підзвітність муніципалітетів, а також демонструвати дотримання вимог фінансової автономії та демократичної процедури ухвалення рішень. Дотримання цих положень відстежується через регулярні моніторингові місії, оцінювання виконання «дорожніх карт» і стратегічних планів, а також у межах формальних консультацій і звітів про виконання Угоди про асоціацію.

Важливу роль відіграють фінансові інструменти, за допомогою яких ЄС може не лише стимулювати, а й прямо впливати на якість і швидкість реформ на місцевому рівні. Наприклад, у рамках програм «EU4Georgia» або інших ініціатив передбачається надання грантів, кредитів і технічної допомоги, однак ці ресурси зазвичай прив'язані до конкретних показників результативності. Якщо місцеві органи влади не досягають передбачених цілей або порушують демократичні норми та принципи прозорості, обсяги фінансування можуть бути скорочені або проекти припинені. Аналогічно у випадках, коли муніципалітети демонструють високий рівень імплементації європейських стандартів, вони отримують додаткові можливості щодо подальшого фінансування й участі в міжнародних партнерських мережах.

Політичні інструменти, які Європейський Союз застосовує для впливу на розвиток системи місцевого самоврядування в Грузії, формуються довкола двосторонніх угод, регулярних діалогів та механізмів нагляду за виконанням демократичних зобов'язань. Насамперед ідеться про Угоду про асоціацію між Грузією та ЄС, що встановлює чіткі політичні критерії та передбачає моніторинг з боку європейських інституцій щодо питань децентралізації, прозорості й

підзвітності місцевої влади. Ще одним важливим механізмом є залучення Грузії до ініціативи «Східне партнерство», у межах якої відбуваються періодичні саміти та міністерські зустрічі. Одним із дієвих політичних інструментів залишається «умовність» (conditionality), коли можливість отримання різноманітних вигод, як наприклад, розширеного доступу до ринків, технічної допомоги, участі в певних програмах ЄС, безпосередньо залежить від ступеня виконання вимог щодо вдосконалення системи врядування та дотримання демократичних принципів. Таку логіку «заохочень і застережень» застосовують на переговорах із грузинською стороною зокрема й у контексті поліпшення ситуації на муніципальному рівні.

Важливим важелем впливу є експертна та консультативна взаємодія, організована через регулярні зустрічі з представниками органів самоврядування, проведення семінарів, тренінгів та ознайомчих візитів до країн-членів ЄС. Завдяки цим заходам грузинські фахівці переймають передовий досвід із питань планування бюджету, залучення громади до місцевої політики та боротьби з корупцією на муніципальному рівні. Одночасно експертні групи ЄС здійснюють моніторинг ходу реформ і надають рекомендації стосовно подальшого вдосконалення системи управління. Таким чином, поєднання правових вимог, фінансових умов, політичних важелів та консультативного супроводу дозволяє ЄС ефективно впливати на темпи та напрям розвитку місцевого самоврядування в Грузії, спонукаючи до послідовної демократизації та децентралізації владних повноважень [13, с. 12–14].

Процес реформування місцевого самоврядування в Грузії, який здійснюється у співпраці з Європейським Союзом, супроводжується широким спектром зовнішніх і внутрішніх викликів. На міжнародному рівні розвиток децентралізації ускладнюють геополітичні суперечності, загрози безпеці. Водночас внутрішні чинники, від недостатньої інституційної спроможності муніципалітетів до корупційних ризиків і залежності місцевих еліт від центрального уряду гальмують впровадження європейських стандартів у повсякденну практику місцевого самоврядування.

Таблиця 1. Зовнішні та внутрішні виклики співпраці ЄС та Грузії у сфері реформування місцевого самоврядування

Зовнішні виклики	Внутрішні виклики
Геополітична нестабільність в регіоні	Обмежена інституційна спроможність муніципалітетів
Динаміка ухвалення рішень та прогресу в діалозі між Грузією та ЄС	Залежність місцевих еліт від центральної влади
Глобальні економічні та політичні кризи	Корупційні ризики та непрозорість у прийнятті рішень
Інтеграційні чинники	Нерівномірний економічний розвиток регіонів
Слабкість інструментів ЄС в умовах політичної невизначеності Грузії	Скорочення індексу демократії та євроінтеграційних реформ
Переважаючий російський вплив в грузинській політиці	Обмежена управлінська культура та нестача стратегічних підходів

Перелічені зовнішні та внутрішні виклики створюють ускладнюють взаємодію Грузії та Європейського Союзу в процесі успішного реформування місцевого самоврядування. Саме тому досягнення тривалих і відчутних результатів вимагає комплексного підходу, що сполучає міжнародну (зокрема, європейську) підтримку з послідовними реформами всередині країни, спрямованими на формування належних інституційних умов і відповідної управлінської культури на муніципальному рівні [7, с. 19–20].

Процес реформування системи місцевого самоврядування в Грузії демонструє водночас позитивні зрушення та труднощі в їхній реалізації. Протягом останніх двох десятиліть ухвалювалася низка законодавчих актів і урядових програм, спрямованих на децентралізацію влади та посилення ролі муніципалітетів. Активна участь Європейського Союзу має значний вплив на процес децентралізації проте не завжди нівелює вплив внутрішніх і зовнішніх чинників.

Багатовекторна співпраця між Європейським Союзом та Грузією у сфері реформування місцевого самоврядування характеризується як позитивними чинниками, що сприяють розвитку, так і структурними викликами, які ускладнюють ефективність впровадження реформ. З метою комплексного дослідження впливу цієї взаємодії на процеси децентралізації та інституційного зміцнення місцевої влади було застосовано метод SWOT-аналізу, що дозволяє

всебічно оцінити сильні та слабкі сторони співпраці, а також потенційні можливості та загрози в контексті євроінтеграційних прагнень Грузії.

Таблиця 2. SWOT аналіз співпраці ЄС та Грузії у сфері реформування місцевого самоврядування

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Політична підтримка на найвищому рівні. - Поступова децентралізація повноважень. - Фінансова підтримка з боку міжнародних партнерів. - Поліпшення прозорості та залучення громадськості. 	<ul style="list-style-type: none"> - Нерівномірність інституційної спроможності муніципалітетів. - Залежність від центральної влади та політизація місцевих еліт. - Корупційні ризики й брак прозорості на місцях. - Неузгодженість реформ і слабка послідовність у їх реалізації.
O – Можливості	T – Виклики
<ul style="list-style-type: none"> - Поглиблення європейської інтеграції та політичного співробітництва. - Завершення процесу децентралізації та розвиток регіонального управління. - Формування стійких демократичних інституцій. - Зміцнення регіональної стабільності та безпеки. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ризик припинення фінансової та технічної підтримки. - Загроза згорання децентралізаційних реформ через політичну нестабільність. - Послаблення євроінтеграційного курсу та демократичних процесів. - Соціальна напруга та політичний опір реформам.

Аналізуючи сильні та слабкі сторони процесу реформування та беручи до уваги чинники впливу ЄС на процес децентралізації можна запропонувати рекомендації щодо посилення ролі ЄС у реформуванні місцевого самоврядування в Грузії.

У контексті триваючих перетворень місцевого самоврядування в Грузії доцільним видається системний підхід, що охоплює водночас інституційну, фінансово-економічну та соціальну складову. Насамперед доцільно зміцнити інституційну спроможність муніципалітетів через *запровадження цілеспрямованих програм навчання та підвищення кваліфікації чиновників з країнами ЄС*. Такий крок забезпечить належне управління проектами, ефективне стратегічне планування й оперативне реагування на потреби громади. Водночас важливо просувати механізми прозорості та підзвітності, що передбачають розширення практик відкритих даних, розвиток електронних сервісів та формалізацію процедур громадського контролю.

Врахування регіональної специфіки та розробка індивідуальних стратегій розвитку – адаптація реформ до особливостей різних регіонів Грузії, зокрема таких як Аджарія, Самцхе-Джавахеті та районів, що межують із тимчасово окупованими територіями, з метою забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку та зниження політичних ризиків. ЄС може сприяти цьому шляхом підтримки регіональних стратегій розвитку та зміцнення міжрегіональної співпраці.

Посилення механізмів моніторингу використання європейських грантів і кредитів – створення ефективної системи контролю за розподілом та використанням фінансової допомоги ЄС, стимулювання співфінансування проектів місцевими органами влади, а також концентрація ресурсів на найбільш ефективних і довгострокових ініціативах для сталого розвитку муніципалітетів.

На тлі геополітичних і внутрішніх соціально-економічних викликів доцільним є *посилення інформаційної кампанії ЄС та національної єдності в умовах зміни зовнішньо-політичних векторів*. Рекомендується проводити інформаційні кампанії, які висвітлюють важливість європейських реформ і чітко пояснюють вигоди від інтеграції до ЄС. Це допоможе зберегти підтримку місцевими громадами європейських прагнень навіть за умов політичних коливань або тиску з боку Росії. Поширювати найкращі управлінські практики ЄС між різними муніципалітетами на регіональному рівні, напряду співпрацюючи з муніципалітетами. Зокрема, корисно створювати багатосторонні платформи обміну досвідом, де представники місцевої влади з країн ЄС могли б передавати свій успішний досвід грузинським колегам.

Розробка стратегії на випадок відхилення від європейського курсу, а саме зберігати стратегічне партнерство з ЄС, активно співпрацюючи в питаннях місцевого самоврядування та демонструючи політичну готовність до реформ навіть у складних геополітичних умовах.

Важливо підтримувати активний політичний діалог з ЄС на місцевому рівні залучаючи громадські організації, незважаючи на можливий внутрішній чи зовнішній тиск. Створити стратегію для мінімізації наслідків, якщо курс на євроінтеграцію буде тимчасово згорнутий.

6. Висновки

Реформа місцевого самоврядування в Грузії є важливим компонентом демократичного розвитку, але стикається з численними викликами. Основними внутрішніми проблемами залишаються: обмежена інституційна спроможність муніципалітетів, залежність місцевих еліт від центральної влади, корупційні ризики та непрозорість у прийнятті рішень, нерівномірний економічний розвиток регіонів, скорочення індексу демократії та євроінтеграційних реформ, обмежена управлінська культура та нестача стратегічних підходів. До цього додаються зовнішні виклики, а саме: геополітична нестабільність, динаміка ухвалення рішень та прогресу в діалозі між Грузією та ЄС, глобальні економічні та політичні кризи, інтеграційні чинники, слабкість інструментів ЄС в умовах політичної невизначеності Грузії, переважання російського впливу в грузинській політиці.

Європейський Союз застосовує комплексні механізми підтримки реформ місцевого самоврядування в Грузії, включаючи фінансові інструменти у формі грантів і кредитів, технічну допомогу, а також моніторинг виконання зобов'язань у межах Угоди про асоціацію та ініціативи Східного партнерства. Важливим елементом співпраці є забезпечення прозорості фінансування та спрямування ресурсів на спеціалізовані програми, що стимулюють структурні зміни.

Ключові напрями співпраці охоплюють реформування місцевого самоврядування з фокусом на зміцнення фінансової автономії муніципалітетів, інституційний розвиток через професійну підготовку й цифровізацію управлінських процесів, активізацію громадської участі у прийнятті рішень, удосконалення антикорупційних механізмів і гармонізацію правової бази відповідно до європейських стандартів.

Однак слабкими залишаються механізми контролю за реалізацією реформ, брак кваліфікованих кадрів та адміністративна централізація. ЄС відіграє ключову роль у підтримці реформ, впливаючи через фінансування, технічну експертизу, політичний діалог та умови для інтеграції. Основними напрямками реформ мають стати завершення децентралізації, посилення регіонального розвитку, запровадження прозорих механізмів управління, підвищення підзвітності місцевої влади та протидія зовнішньому впливу. Успішна реалізація цих змін сприятиме демократизації країни та її зближенню з європейськими стандартами врядування.

Зважаючи на вагому роль ЄС, запропоновані ключові рекомендації у реформуванні системи місцевого самоврядування Грузії, зокрема: запровадження цілеспрямованих програм навчання та підвищення кваліфікації чиновників з країнами ЄС; урахування регіональної специфіки та розробка індивідуальних стратегій розвитку; посилення механізмів моніторингу використання європейських грантів і кредитів; посилення інформаційної кампанії ЄС та національної єдності в умовах зміни зовнішньо-політичних векторів; розробка стратегії на випадок відхилення від європейського курсу.

Така взаємодія дозволить і надалі підвищувати ефективність роботи муніципалітетів, розвивати інфраструктурні та соціальні проєкти, а також стимулювати формування культури демократичного врядування. У перспективі це не лише сприятиме більшій стійкості грузинської системи місцевого самоврядування до зовнішніх та внутрішніх шоків, але й відкриє додаткові можливості для інтеграції країни в європейський простір.


References

1. Vorona, P. (2013). Vybery do orhaniv mistsevoho samovriaduvannia Hruzii – demokratyzatsiia chy tsentralizatsiia? [Elections to the local self-government bodies of Georgia – democratization or centralization?]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka – Public Administration: Theory and Practice*, (3), 66–71. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_1_13 (in Ukraine)
2. Turchyn, Y., Ivasechko, O., Tsebenko, O., Sukhorolska, I., & Roslon, D. (2022). *Perspektyvy rozvytku initsiatyvy YeS "Skhidne partnerstvo" v umovakh heopolitychnykh vyklykiv* [Prospects for the development of the EU's "Eastern Partnership" initiative in the context of geopolitical challenges]. Lviv: Vydavnytstvo "Lvivskoi politekhniki". (in Ukraine)

3. Chichinadze, B. (2020). Characteristics of local self-government development in Georgia. *Food Industry Economics*, 12(3), 88–92. <https://doi.org/10.15673/fie.v12i3.1820>
4. Jgenti, M. (2016). *Needs analysis on decentralisation and local government in Georgia*. Partnership for Good Governance. <https://rm.coe.int/090000168078af7c>
5. Jibuti, M., & Melua, D. (2023). The European perspective of local self-government in Georgia (political economy aspects). *Bulletin of the Georgian National Academy of Sciences*, 17(3), 121–127. http://science.org.ge/bnas/t17-n3/20_Jibuti_Economics.pdf
6. Kandelaki, K., Losaberidze, D., Melashvili, I., & Shergelashvili, T. (2012). Expanded concept of the local self-government system of Georgia. *Development Research Institute of Georgia*, (2), 85. <https://bit.ly/3Wd03Zs>
7. Melua, D. (2021). *Decentralisation and local public administration reform in Georgia*. NALAS & PLATFORMA in cooperation with NALAG. <https://platforma-dev.eu/wp-content/uploads/2021/10/Status-Report-Decentralisation-and-Local-Public-Administration-Reform-in-Georgia.pdf>
8. Skorupska, A., & Zasztowt, K. (2014). Georgia's local government reform: How to escape from the Soviet past. *PISM*, 4(87), 6. [https://www.files.ethz.ch/isn/177215/PISM%20Policy%20Paper%20no%204%20\(87\).pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/177215/PISM%20Policy%20Paper%20no%204%20(87).pdf)
9. Council of Europe, Congress of Local and Regional Authorities. (2017). *European Charter of Local Self-Government*. <https://rm.coe.int/-pdf-a6-59-pages/168071a536>
10. Government of Georgia. (2014). *Local Self-Government Code: Organic Law of Georgia*. <https://matsne.gov.ge/en/document/download/2244429/15/en/pdf>
11. European Union, European Atomic Energy Community, & Government of Georgia. (2014). *Association Agreement between the European Union and the European Atomic Energy Community and their Member States, of the one part, and Georgia, of the other part*. <https://surl.li/thnvaq>
12. European Commission. (2019). *Commission Implementing Decision on the Annual Action Programme 2019 in favour of Georgia: Action Document for EU4Georgia Integrated Territorial Development*. https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2020-11/annex2_eu4integrated_territorial_development.pdf
13. European Commission. (2022). *Evaluation of the EU's cooperation with Georgia: Final report. Public administration reform, incl. public financial management*. <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2022-10/GEO%20CSE%20-%20Final%20Report%20-%20September%202022.pdf>



Інтереси Росії в регіоні Східного партнерства: ключові виклики

Сергій Б. Абрам  ¹ *

¹ Національний університет «Львівська політехніка» (Україна). Аспірант кафедри політології та міжнародних відносин.

* Автор-кореспондент, e-mail: serhiy.b.abrat@lpnu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.3.06](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.3.06)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У статті зроблено акцент на дослідженні ключових інтересів Російської Федерації в державах регіону Східного партнерства. З'ясовано, що основними інтересами Росії в цьому регіоні є історичні, геополітичні, економічні, безпекові, ідеологічні, етнічні. Російські інтереси в регіоні східного партнерства впливають із типу зовнішньої політики цієї держави та геополітичних концепцій, що закладені в основну її державної діяльності. Зокрема це імперська доктрина, доктрина «руський світ» а також концепція “Hard power”, як основа реалізації російської зовнішньої політики. Здійснено оцінку рівня впливу Росії на кожну із держав Східного партнерства. Виявлено, що всі шість держав піддаються значному впливу у внутрішній та зовнішній політиці з боку Москви. Росія використовує зброю, погрози силою, сепаратизм, ідеологію, енергетичний шантаж, пропаганду, кібератаки, формування проросійських сил, послаблення демократії, корупцію з метою збереження впливу в державах Східного партнерства. Найбільш залежною серед держав регіону є Білорусь, яка фактично знаходиться під повним російським впливом. Найменш залежними є Молдова та Україна, однак до них активно застосовується сила та інші методи впливу, з метою залишити їх у сфері російського впливу. Досліджено ключові виклики для держав регіону від впливу Росії, серед яких є криза глобальної та регіональної систем безпеки, російсько-українська війна, конфлікти в Придністров'ї, Абхазії, Південній Осетії та Нагірному Карабаху, енергетична та гуманітарна кризи в Європі, формування проросійських сил в державах регіону та ЄС. З метою вирішення кризи регіону Східного партнерства важливим є надання безпекових гарантій з боку ЄС, НАТО та США тим державам, які цього бажають. Важливим є формування стійкої системи колективної безпеки, гарантій миру та дотримання міжнародного права у глобальному масштабі. Інтеграція держав Східного партнерства (частини з них) до ЄС та НАТО може стати запорукою їх відходу із впливу Росії. Активізація економічного розвитку цих держав також слугуватиме успішним варіантом виходу з під залежності від РФ. Держави-члени ЄС та НАТО мають надати стійкі гарантії безпеки державам Східного партнерства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Східне партнерство, Європейський союз, безпека, Росія, російсько-українська війна, гібридні загрози.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Russia's Interests in the Eastern Partnership Region: Key Challenges

 Serhiy Abrat ¹ *

¹ Lviv Polytechnic National University (Ukraine). PhD Student at the Department of Political Science and International Relations.

* **Corresponding Author**, e-mail: serhiy.b.abrat@lpnu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.3.06](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.3.06)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article focuses on the study of the Russian Federation's key interests in the countries of the Eastern Partnership region. It is found that the main Russian interests in this region are historical, geopolitical, economic, security, ideological, and ethnic. Russia's interests in the Eastern Partnership region stem from the type of foreign policy of this state and the geopolitical concepts that underlie its main state activities. In particular, these are the imperial doctrine, the "Russian world" doctrine, and the concept of "hard power" as the basis for the implementation of Russian foreign policy. The author assesses Russia's influence on each of the EaP countries. It is found that all six states have a significant influence on their domestic and foreign policies by the Moscow. Russia uses weapons, threats of force, separatism, ideology, energy blackmail, propaganda, cyberattacks, formation of pro-Russian forces, weakening of democracy, and corruption to maintain its influence in the EaP states. The most dependent state in the region is Belarus, which is actually under full Russian influence. Moldova and Ukraine are the least dependent, but force and other methods of influence are actively used to keep them in the sphere of Russian influence. The article examines the key challenges for the states of the region from Russia's influence, including the crisis of global and regional security systems, the Russian-Ukrainian war, conflicts in Transnistria, Abkhazia, South Ossetia and Nagorno-Karabakh, the energy and humanitarian crises in Europe, and the formation of pro-Russian forces in the region and the EU. In order to resolve the crisis in the Eastern Partnership region, it is important to provide security guarantees from the EU, NATO, and the US to those states that want them. It is also important to create a sustainable system of collective security, guarantees of peace and compliance with international law on a global scale. Integration of the Eastern Partnership states (some of them) into the EU and NATO could be a key to their withdrawal from Russia's influence. The intensification of economic development of these states will also serve as a successful option for breaking away from dependence on Russia.

KEYWORDS

Eastern Partnership, European Union, security, Russia, Russian-Ukrainian war, hybrid threats.

1. Вступ

Регіон Східного партнерства є об'єктом геополітичного протистояння між Росією з одного боку та США, ЄС та НАТО з іншого. З самого початку створення Ініціативи ЄС «Східне партнерство» метою її було наближення цих шести держав Східної Європи до ЄС, розбудова демократії, проведення реформ, поширення європейських цінностей. Держави регіону Східного партнерства є колишніми республіками СРСР, тому входять у сферу інтересів Росії. Частина держав (Молдова, Україна, Грузія, частково Вірменія) заявили про своє бажання інтегруватись до ЄС, що спричинило невдоволення влади Росії, оскільки це порушило її геополітичні інтереси. Найбільшим викликом для регіону стала повномасштабна війна Росії проти України. Її наслідком є криза світової та європейської систем безпеки, криза формату Східного партнерства. Цей регіон є сферою геополітичних інтересів РФ, США, ЄС та НАТО. З огляду на це Росія не бажає відпустити їх із свого впливу. Пошук дієвих механізмів забезпечення стабільності в регіоні Східного партнерства та протидії російській імперській планам є важливим завданням порядку денного як для держав-членів, так і для ЄС, НАТО.

2. Огляд літературних джерел

Тематика дослідження регіону Східного партнерства та інтересу до нього з боку Російської Федерації є предметом зацікавленості низки зарубіжних та українських дослідників. Серед них можемо виділити праці Цебенка О. [1; 2; 5; 10], Шумської М. [1], Турчин Я. [2; 5], Івасечко О. [2; 3; 5], Сухорольської І. [2], Рослонь Д. [2], Сидорук Т. [4], Каунерта К. [7; 8], Піскорської Б. [9], Караса В. [6], Дж. Ная [11], Гольцова А. [12], Ліпкана В. [13].

Українські дослідники Цебенко О. та Шумська М. [1] у своїй статті комплексно аналізують ключові виклики Ініціативі ЄС «Східне партнерство». Росія визначається як ключова загроза цьому інтеграційному утворенню та державам адресатам. Автори подають рекомендації щодо необхідності посилення ролі ЄС та НАТО у забезпеченні безпеки в регіоні. У науковій монографії Турчин Я., Івасечко О., Цебенко О., Сухорольської І. та Рослонь Д. [2] системно проаналізовано виклики з боку Росії для регіону Східного партнерства, окреслені перспективи трансформації форматів співпраці в умовах сучасних викликів. Каунерт К. [7; 8] аналізує вплив гібридних загроз та вторгнення РФ в Україну на Східне партнерство та необхідність трансформації цього формату у майбутньому. Дослідниця Карас В. [6] у своїй статті аналізує особливості функціонування Східного партнерства в контексті інтересів ЄС та Росії в цьому регіоні, виокремлює перевагу Росії над ЄС у впливі на держави регіону. Українська дослідниця Т. Сидорук [4] виокремлює ключові геополітичні інтереси ЄС та Росії в регіоні Східного партнерства. Авторський колектив Івасечко О., Цебенко О., Турчин Я. та Везденко Я. аналізують вплив регіональних конфліктів, підтримуваних Росією на безпекову ситуацію. Аналізують роль ЄС у вирішенні цих конфліктів.

З метою концептуального обґрунтування інтересів Росії в державах Східного партнерства нами були опрацьовані праці Дж. Ная [11], Гольцова А. [12], Ліпкана В. [13]. Дж. Най обґрунтовує суть «м'якої» та «жорсткої» сили, а А. Гольцов та В. Ліпкан аналізують російські геополітичні інтереси крізь призму «імперської доктрини» та доктрини «руський світ».

3. Постановка завдання

Метою цього дослідження є аналіз ключових інтересів Російської Федерації в державах регіону Східного партнерства, виявлення ключових викликів та аналіз механізмів протидії впливу Росії на ці держави.

4. Методи та матеріали

Дослідження ґрунтувалося на аналізі низки вітчизняних та зарубіжних наукових праць з тематики Східного партнерства, геополітичних інтересів Росії, ключових викликів системі безпеки держав Східного партнерства, конфліктів в регіоні СХП.

Одним із важливих методів дослідження послуговував порівняльний аналіз, що був застосований для співставлення рівня впливу Росії на держави Східного партнерства, порівняння зовнішніх та внутрішніх викликів, спричинених Росією на їх безпеку.

З метою розробки сценаріїв нами було використано прогностичний метод, що допоміг сформуванню потенційні напрями розвитку російських інтересів. За допомогою історичного методу було встановлено еволюцію інтересів Росії в регіоні та механізмів впливу, зокрема від моменту розвалу СРСР 1991 року і до сучасної російсько-української війни 2025 року.

Також було використано метод аналізу, що допоміг дослідити джерельну базу, критично проаналізувати основні інтереси РФ в регіоні. Метод кейс-стаді використовувався для вивчення окремих прикладів реалізації інтересів Росії у різних державах Східного партнерства.

В основу нашого дослідження лягла концепція «жорсткої» сили Джозефа Ная, що передбачає реалізацію зовнішньої політики держави за допомогою військових засобів, економічного тиску та примусу[11]. Аналіз зовнішньої політики Росії щодо держав пострадянського простору, куди входять шість держав Східного партнерства, яскраво показує особливості застосування саме «жорсткої» сили. Про це свідчать війни РФ в Грузії 2008 року, на Донбасі, анексія Криму, повномасштабна війна проти України, заморожені конфлікти в Придністров'ї, Південної Абхазії та Осетії, підтримка вірмен у нагірно-карабахському конфлікті, гібридні методи впливу на держави регіону, ядерний шантаж, розміщення військових баз в державах регіону.

Іншим обґрунтуванням інтересів Росії в регіоні став аналіз геополітичних «імперської» доктрини та доктрини «руський світ» як ключових у реалізації її зовнішньої політики щодо держав Пострадянського простору[12; 13]. «Імперська» геополітична доктрина РФ передбачає повернення у сферу її впливу колишніх радянських республік, якими є усі шість держав Східного партнерства. Російські геополітики визначають Україну як ключову загрозу для Росії. Інша доктрина «Руський світ» обґрунтовує правові підстави для російської влади вводити війська на територію інших держав з метою захисту російськомовного населення. Ця доктрина застосована щодо України, Молдови та Грузії.

5. Результати та обговорення

Аналіз геополітичних доктрин та військово-політичних дій Росії вказує на те, що вона сповідує доктрину «імперіалізму» та ідею відновлення імперії на території колишніх республік СРСР[12; 13]. Шість держав Східного партнерства – Україна, Республіка Молдова, Грузія, Вірменія, Азербайджан та Білорусь входили у склад Радянського Союзу, а після його розпаду у 1991 році попали під вплив Росії. Історичні зв'язки цих республік з РФ дали змогу їй проникнути у внутрішню систему, встановити мережу своїх агентів та проросійських політиків. В період розпаду Союзу Росії вдається зреалізувати сценарій сепаратистських республік в Придністров'ї, Абхазії та Південної Осетії та зберігати у них вплив до сьогодні. Ситуація із впливом Росії в цьому регіоні частково почалась змінюватись із створення організації ГУАМ у 1997 році, основна мета якої – відхід держав-членів від російського впливу. У 2008 році було започатковано Ініціативу ЄС «Східне партнерство», яка фактично окреслила зростання інтересу ЄС до держав Східної Європи та намагання відтягнути ці держави з під впливу Росії. З цього моменту відбувається часткова переорієнтація та посилення взаємовідносин держав регіону із ЄС[1; 2; 4]. Станом на сьогодні, Російська Федерація зберігає низку інтересів щодо держав Східного партнерства та активно впроваджує «жорстку» силу (табл. 1).

Аналіз даних таблиці 1 свідчить про значний інтерес Москви до держав цього регіону. Це зумовлено певними історичними передумовами, географічною близькістю, сферою зіткнення геополітичних інтересів США, НАТО, ЄС та Росії, імперіалістичними амбіціями РФ, її бажанням до глобального лідерства у світі.

З метою ґрунтовного аналізу тематики дослідження проаналізуємо інтереси Росії в кожній із держав регіону. Україна фіксує євроатлантичний вектор зовнішньої політики. Це напряму йде в розріз з інтересами росіян. З 2014 року Росія розпочала війну на Донбасі, анексувала Крим, а з 2022 відбулось повномасштабне вторгнення, окуповано значну частину українських територій. Війна спричинила значний руйнування, велику кількість жертв та дестабілізацію ситуації в Європі та світі. Росія бажає повного захоплення України як держави, що фіксується у її геополітичних доктринах та заявах політиків. Росія зацікавлена у контролі за Чорним та Азовським морями, сухопутному коридорі до Придністров'я через українську територію, припиненні інтеграції України в ЄС та НАТО, поверненні її під вплив Росії. Інтересом є також

поширення російської мови та культури в Україні, транзит енергоресурсів через нашу державу. Важливо РФ протидіяти розміщенню західних баз на території України[1; 2; 5; 6].

Таблиця 1. Аналіз інтересів РФ в державах-адресатах Східного партнерства

Інтерес	Аналіз
Історичний	Усі шість держав Східного партнерства входили у склад Радянського Союзу. РФ часто заявляє про свої претензії на колишні радянські республіки.
Геополітичний	Згідно російських геополітичних доктрин повернення колишніх радянських республік у склад Росії є життєво необхідним фактом. Цей регіон є сферою геополітичного протистояння із НАТО, ЄС та США. Імперські амбіції Росії включають вплив на колишні радянські республіки, посилення впливу у Чорному та Азовському морях. Росія бажає здобути статус наддержави та впливати на систему міжнародних відносин.
Економічний	Держави регіону є цікавими з точки зору покладів природних ресурсів, транзиту енергоресурсів, ринки збуту російської продукції, транзитні шляхи з Росії, Азії в Європу.
Безпековий	Загроза для Росії з боку НАТО, енергетична безпека та постачання російських енергоресурсів в ЄС, розміщення ядерної зброї на кордонах із державами-членами НАТО, гібридні атаки на держави-члени ЄС та НАТО.
Ідеологічний	РФ здійснює вплив на частину територій держав регіону за допомогою гібридних методів впливу, РФ вдається поширювати ідеологію «руського миру» в частині держав, де знаходиться російськомовне населення.
Етнічний	На значній території держав регіону проживають етнічні росіяни, які туди були заселені в період існування СРСР внаслідок радянської політики асиміляції. Це дає Росії змогу поширювати свій вплив, формувати проросійські групи

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [2; 4; 6; 7; 12; 13].

Щодо Республіки Молдова, то тут також Росія намагається зберегти свій політичний вплив та не допустити інтеграції Кишиніва в ЄС та НАТО. За допомогою підбурювання сепаратизму, зокрема в Придністров'ї та Гагаузії, РФ дестабілізує ситуацію в Республіці Молдова. На території Придністров'я розміщена російська військова база. Москва використовує енергетичні засоби тиску на молдаван. Відомо також про значні втручання у вибори президента Молдови у 2024 році та підтримку проросійського кандидата. Оскільки в Молдові багато російськомовного населення, то активно працює ідеологія «руського світу», поширюється російська мова та культура[1; 2; 6; 12; 13].

Грузія також, до недавнього часу, знаходилась на шляху євроінтеграції, тому викликала особливий інтерес у Росії. Після розвалу СРСР Москва дестабілізувала ситуацію в Абхазі та Пд. Осетії, де за її підтримки, було створено самопроголошені республіки та встановлена влада. У 2008 році відбулась військова інтервенція Росії в Грузію. Ця держава має значний інтерес як транзитер енергоресурсів до Європи через Чорне море з Азії та Азербайджану, також як транзитний шлях з Азії в Європу. В Грузії присутні російська православна церква, російськомовне населення, що дає можливість Москві впливати на грузинів. Росії вдалось просунути проросійські сили до влади (парламент та президент). Дивідендами від цього є часткова зупинка євроінтеграції та відновлення співпраці з Москвою[1; 2; 6].

Республіка Вірменія була союзником Росії по ОДКБ (призупинено у 2024 р.). У м. Гюмрі, Вірменія розташована військова база РФ, що дає їй змогу мати військову присутність в регіоні Кавказу. У 2024 відбулось погіршення російсько-вірменських відносин через те, що Москва не підтримала військами Єреван у протистоянні з Азербайджаном. Вірменські політики розпочали діалог із ЄС, що викликало обурення в Росії. Вірменія економічно та енергетично залежна від Росії. Активною є підтримка проросійських сил у Вірменії[1; 2; 6].

Білорусь є фактично повністю залежною від Росії, входить у союзню державу, є членом ОДКБ, Митного союзу та СНД. Майже все населення Білорусії розмовляє російською. Росія поширює свою культуру в Білорусії. Режим Лукашенка припинив взаємовідносини з ЄС у 2021 році, у 2022 підтримав з своєї території напад на Україну, тому є повністю залежним від Москви. Росія заявляє про розміщення ядерної зброї на білоруській території, проводить спільні військові навчання з білоруською армією. Територія Білорусі є цікавою з точки зору потенційного нападу на держави Балтії та створення Сувалкського коридору до Калінінграду. Білорусь входить до геополітичної «Вісі зла», яку очолює Росія світі та підтримує її у всіх її

злочинних діяннях. Білорусь також є транзитером російських енергоресурсів. Частково Білорусь допомагає обходити санкції та постачає російські товари в ЄС[2].

Азербайджан найменше підданий російському впливу серед держав Східного партнерства, оскільки авторитарному режиму Ільхама Алієва вдалось побудувати досить сильну армію. Держава підтримується Туреччиною, багата на енергетичні ресурси, що дає їй змогу дещо менше бути залежною від Росії. Однак, оскільки авторитарна система тяжіє більше до співпраці із іншими авторитарними режимами, тому це спонукає до розвитку азербайджано-російських відносин, підтримки один одного та розвитку економічних відносин. У табл. 2 здійснено оцінку впливу Росії на держави Східного партнерства за різними критеріями[2].

Таблиця 2. Оцінка рівня впливу РФ на держави регіону

Держава	Критерій				
	Рівень впливу	Військова інтервенція	Військово-політичні союзи	Економічний вплив	Гібридний вплив
Україна	високий	Повномасштабна війна	відсутні	Майже незалежна	Дуже високий
Молдова	середній	Придністров'я	СНД	Майже незалежна	Дуже високий
Грузія	високий	Абхазія, Південна Осетія	Неформальні зв'язки із грузинською владою	Значно залежна	Дуже високий
Азербайджан	високий	відсутня	СНД	Частково залежна	Високий
Вірменія	високий	відсутня	ОДКБ (до 2024), СНД	Значно залежна	Дуже високий
Білорусь	найвищий	відсутня	ОДКБ, СНД	Повністю залежна	максимальний

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [2, 6, 12, 13].

Згідно табл. 2 найбільш залежною є Білорусь, а найменш залежною – Азербайджан. Україна та Молдова намагається зменшити свою залежність від Росії, однак піддані значному тиску. Вірменія розпочала відхід від тісних взаємовідносин з росіянами, а Грузія почала покращувати відносини з Москвою.

У табл. 3 проаналізовані внутрішні та зовнішні виклики, що зумовлені надмірним інтересом Росії у цих державах.

Таблиця 3. Внутрішні та зовнішні виклики державам СХП: вплив РФ

Держава	Виклики
Україна	Російсько-українська повномасштабна війна, анексія Криму, війна на Донбасі, проросійські сили в українській владі, блокування зовнішньополітичного курсу, кібератаки, інформаційна пропаганда, захоплення та блокування акваторій Чорного та Азовського морів.
Молдова	Підтримка сепаратизму в Придністров'ї та Гагаузії, утримування військ, підтримка проросійських політиків, втручання у вибори, енергетичний шантаж, членство в СНД
Грузія	Проблема Абхазії та Південної Осетії, проросійський уряд, згорання демократії, енергетична залежність від РФ, географічна близькість до Росії, історичні наслідки російсько-грузинської війни 2008 року
Азербайджан	Проблема Нагірного Карабаху, авторитарний режим, часткова економічна залежність від Росії, політичний вплив, вплив на азербайджанські медіа
Вірменія	Проблема Нагірного Карабаху, членство в ОДКБ (призупинено у 2024 р.) та СНД, вплив на проросійські політичні еліти, російська пропаганда у ЗМІ, конфронтація на фоні проєвропейської співпраці Єревана з 2024 року.
Білорусь	Фактична залежність від Росії, присутність російських військ, економічна та енергетична залежність, членство в ОДКБ та СНД

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [3, 4, 7, 8, 10, 12, 13].

Сценарії та перспективи розвитку інтересів Росії щодо регіону Східного партнерства[2; 5; 8; 10]:

1. Сценарій 1. РФ вдасться повністю зберегти свій геополітичний вплив у цьому регіоні шляхом погрозою сили США, ЄС та НАТО. Є малоімовірним варіантом у короткостроковій перспективі.
2. Сценарій 2. РФ збереже перманентний вплив на держав Східного партнерства. Частина держав, такі як Білорусь, все ж залишаться під впливом Росії. Решті держав частково або повністю вдасться інтегруватись із євроатлантичними структурами. Високоімовірний у середньостроковій перспективі.
3. Сценарій 3. Відбудеться послаблення Росії як геополітичного гравця у регіоні. Відповідно держави Східної Європи перейдуть у вплив США та держав ЄС. Високоімовірний у довгостроковій перспективі.
4. Сценарій 4. В короткостроковій перспективі регіон Східного партнерства залишатиметься буферною зоною без чіткого розподілу та приналежності цих держав до якогось геополітичного центру. Високоімовірний у короткостроковій перспективі.

Механізми протидії геополітичним планам РФ щодо регіону Східного партнерства[1; 2; 5; 7; 8]: 1) інтеграція держав регіону в ЄС та НАТО; 2) надання гарантій безпеки державам Східного партнерства; 3) посилення м'якої сили ЄС в державах Східного партнерства; 4) припинення російсько-української війни; 5) формування дієвої системи колективної безпеки в Європі; 6) посилення ролі НАТО у протидії безпековим викликам в Європі; 7) включення безпекової складової в рамках співпраці в Ініціативі ЄС «Східне партнерство»; 8) реформування системи ООН та створення гарантій світової безпеки; 9) ефективна протидія гібридним загрозам Росії в регіоні Східного партнерства; 10) посилення економічної та енергетичної стійкості в державах СХП; 11) підтримка демократії та реформ в державах СХП.

6. Висновки

В результаті дослідження встановлено, що Російська Федерація має значне зацікавлення у регіоні Східного партнерства. Ці шість держав входять у сферу геополітичних та безпекових інтересів Росії з огляду на те, що вони є колишніми радянськими республіками. Частина держав регіону мають євроатлантичні амбіції, що суперечить російській візії щодо цих держав. Москва активно застосовує сили щодо цих держав шляхом повномасштабного вторгнення (Україна та Грузія), анексії територій, підтримки сепаратизму (Молдова, Україна, Грузія), підтримки збройних конфліктів (Нагірний Карабах). Активними є російські гібридні методи впливу, зокрема поширення пропаганди, кібератаки, підтримування проросійських політиків в державах СХП, ядерний, економічний шантажі. Найбільш залежною у політичному, енергетичному, ідеологічному, військовому планах є Білорусь, яка фактично повністю під російським впливом. Азербайджан, як авторитарна держава, намагається розбудувувати власну систему безпеки, яка більше тяжіє до Туреччини та не піддаватись російському впливу. Вірменія після подій у Нагірному Карабаху, коли Росія відмовилась надавати їм підтримку в рамках договору ОДКБ, призупинила своє членство в організації та розпочала діалог із ЄС. Попри це, вплив Росії у Вірменії, все ж, залишається досить високим. Значний реванш Росія отримала в Грузії, де при владі знаходяться проросійські сили, що декларують прихильність Москві та призупиненні інтенсивної інтеграції до ЄС. Грузія стає все більш залежною від Росії. Найбільше бажання вирватись з під геополітичного впливу РФ мають Україна та Республіка Молдова. В контексті цього ці дві держави мають і найбільший спротив, що супроводжується повномасштабною війною в Україні, втручанням у вибори в Республіці Молдова, розпалюванні Придністровського та Гагаузського питання. Варто зазначити що політики США, НАТО та ЄС щодо регіону Східного партнерства були провалені та не дали своїх результатів. Жорстка сила РФ переважила м'яку силу ЄС. Це було зумовлено відсутністю безпекового виміру співпраці в рамках різних форматів, зокрема і в Ініціативі ЄС «Східне партнерство». Найбільшим викликом, що спричинив кризу світової та регіональної систем безпеки, стала російсько-українська повномасштабна війна. Її результати визначають подальше формування геополітичного впливу в цьому регіоні. Найбільш ймовірним результатом, у короткостроковій перспективі, є замороження війни в Україні, та збереження діючого балансу інтересів між Росією та США, ЄС, НАТО в державах Східного партнерства. З метою обмеження впливу РФ на цей регіон та стабілізації безпекової ситуації варто посилити інтерес НАТО та ЄС щодо цього регіону, забезпечити укладання безпекових угод та гарантій безпеки держава СХП, що цього бажають.


Необхідно комплексно забезпечити трансформацію світової системи безпеки та надати дієві механізми забезпечення миру та безпеки у світі. Посилення світового тиску та санкцій на РФ змусить її обмежити свої геополітичні апетити.

References

1. Tsebenko, O. O. and Shumska, M. V. (2023). Kliuchovi vyklyky ta zahrozy rozvytku initsiatyvy YeS "Skhidne partnerstvo" [Key Challenges and Threats to the Development of the EU Eastern Partnership Initiative]. *Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsii ta rehionalni studii – International Relations, Public Communications and Regional Studies*, 2(16), 62–77. <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2023-02-62-77> (in Ukrainian)
2. Turchyn, Ya. B., Ivasechko, O. Ya., Tsebenko, O. O., Sukhorolska, I. Yu & Roslon, D. T. (2022). *Perspektyvy rozvytku initsiatyvy YeS "Skhidne partnerstvo" v umovakh heopolitychnykh vyklykiv* [Prospects for the Development of the EU Eastern Partnership Initiative in the Context of Geopolitical Challenges]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki. (in Ukrainian)
3. Ivasechko, O. & Yablonska, A. (2022). Zahrozy myru ta bezpeky v krainakh-adresatakh Skhidnoho partnerstva (2014–2022 rr.) [Threats to peace and security in the Eastern Partnership countries (2014–2022)]. *Rehionalni studii – Regional Study*, (31), 91–96. <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2022.31.17> (in Ukrainian)
4. Sydoruk, T. (2014). Heopolitychne supernytstvo Yevropeiskoho Soiuzu i Rosii u Skhidnii Yevropi [Geopolitical Rivalry of the European Union and Russia in Eastern Europe]. *Studia politologica Ucraino-Polona*, (4), 32–38. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spup_2014_4_6 (in Ukrainian)
5. Ivasechko, O., Turchyn, Ya., Tsebenko, O. & Vezdenko, Ya. (2022). Peculiarities and Prospects of the European Union Involvement in the Settlement of Conflicts on the Territory of the Eastern Partnership Countries. *Politics in Central Europe*, (18), 633–660. <https://doi.org/10.2478/pce-2022-0026>
6. Caras, V. (2021). Eastern Partnership: between linkages with the EU and Russia. *Debater a Europa*, (25), 39–54. https://doi.org/10.14195/1647-6336_25_2
7. Kaunert, C. (2022). EU Eastern Partnership, Hybrid Warfare and Russia's Invasion of Ukraine. *Eucrim*, (2), 154–168. <https://doi.org/10.30709/eucrim-2022-011>
8. Kaunert, C. & Deus Pereir, J. (2023). EU Eastern Partnership, Ontological Security and EU-Ukraine/Russian warfare. *Journal of contemporary European studies*, (31), 1–12. <https://doi.org/10.1080/14782804.2023.2183182>
9. Piskorska, B. (2018). The Eastern Partnership – A Challenge for the EU's Soft Power in International Relations. *On-line Journal Modelling the New Europe*, (26), 78–94. <https://doi.org/10.24193/OJMNE.2018.26.06>
10. Tsebenko, O., & Abrat, S. (2023). The security dimension of EU policy regarding the region of Eastern Partnership. In Y. Turchyn & T. Astramowicz-Leyk (Eds.), *Novyi poriadok dennyi dlia Yevropy ta Yevropeiskoho Soiuzu: prychny – napriamy – priorytetni tsili* [A new agenda for Europe and the European Union: Reasons – directions – priority goals] (pp. 308–313). Lviv-Olsztyn: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki; Instytut Politychnykh Nauk, Varminsko-Mazurskyi Uniwersytet v Olsztyni. <https://lpnu.ua/sites/default/files/2021/pages/14947/vsenovepol.pdf>
11. Nye, J. S. (2009). Get Smart: Combining Hard and Soft Power. *Foreign Affairs*, 88(4), 160–163. <http://www.jstor.org/stable/20699631>
12. Holtsov, A. H. (2015). Heopolityka Rosiiskoi Federatsii v postradianskomu prostori [Geopolitics of the Russian Federation in the post-Soviet space]. *Scientific Works of Interregional Academy of Personnel Management. Political Sciences and Public Management*, 1(44), 17–24. <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/3436> (in Ukrainian)
13. Lipkan, V. A. (2022). Korinnia dyskryminatsiinoi heopolityky Rosii. Rehionalni studii [The Roots of Russia's Discriminatory Geopolitics]. *Rehionalni studii – Regional study*, (30), 11–23. <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2022.30.2> (in Ukrainian)



Політичний аспект впровадження безумовного доходу в штаті Аляска (США)

Віталій О. Кулик  1*

¹ Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна).
Старший викладач кафедри політичних технологій.

* Автор-кореспондент, e-mail: vitalii_kulyk@kneu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

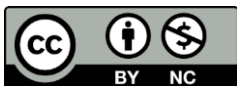
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.3.07](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.3.07)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Стаття присвячена дослідженню політичного аспекту впровадження безумовного доходу в штаті Аляска (США) на прикладі програми Alaska Permanent Fund Dividend (PFD), яка з 1982 року забезпечує щорічні виплати мешканцям із доходів від нафтових ресурсів. Метою роботи є аналіз історичних передумов створення PFD, її впливу на політичну активність і електоральну поведінку, а також сучасних політичних суперечок і бюджетних дилем, що визначають її стійкість у XXI столітті. Дослідження ґрунтується на комплексному підході, який включає історичний аналіз, порівняльний метод, контент-аналіз офіційних документів, наукових праць і новинних матеріалів, а також кореляційний аналіз статистичних даних про виплати, явку виборців і бюджетні показники. Історичний огляд показує, що PFD виникла в 1976 році завдяки політичній волі губернатора Джея Хаммонда та суспільному консенсусу щодо справедливого розподілу нафтових доходів, що забезпечило її високу легітимність. Аналіз політичної активності свідчить, що PFD стимулює явку виборців, особливо в роки високих виплат (наприклад, \$3,284 у 2022 році), хоча її роль як інструменту популістської мобілізації викликає дискусії. Сучасні виклики пов'язані з залежністю програми від нафтових доходів і конфліктом між збереженням виплат та фінансуванням державних послуг, що загострює політичний розкол і піднімає питання її довгострокової стійкості в умовах економічних і кліматичних змін. Результати підкреслюють двоїсту природу PFD: вона зміцнює демократичну участь і суспільну підтримку, але водночас ускладнює бюджетне планування. Стаття пропонує теоретичні узагальнення та практичні висновки, які можуть бути корисними для глобального дискурсу про безумовний дохід. PFD є унікальним кейсом, що ілюструє як переваги, так і обмеження подібних ініціатив, наголошуючи на потребі адаптації до сучасних реалій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

безумовний базовий дохід, Alaska Permanent Fund Dividend, політична активність, електоральна поведінка, нафтові доходи, бюджетні дилеми, соціальна справедливість, політична легітимність, Аляска, США.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



The Political Aspect of Implementing Unconditional Income in the State of Alaska (USA)

Vitalii Kulyk ¹*

¹ Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine). Senior Lecturer at the Department of Political Technologies.

* **Corresponding Author**, e-mail: vitalii_kulyk@kneu.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.3.07](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.3.07)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article explores the political aspect of implementing an unconditional basic income in the state of Alaska (USA) through the lens of the Alaska Permanent Fund Dividend (PFD) program, which has been providing annual payments to residents from oil revenues since 1982. The study aims to analyze the historical preconditions of the PFD's establishment, its impact on political activity and electoral behavior, and the contemporary political controversies and budgetary dilemmas that shape its sustainability in the 21st century. The research employs a comprehensive approach, integrating historical analysis, comparative methods, content analysis of official documents, scholarly works, and news reports, as well as correlation analysis of statistical data on payments, voter turnout, and budget indicators. The historical review reveals that the PFD emerged in 1976, driven by Governor Jay Hammond's political vision and public consensus on the equitable distribution of oil revenues, securing its strong legitimacy. The analysis of political activity demonstrates that the PFD boosts voter turnout, particularly in years of high payments (e.g., \$3,284 in 2022), though its role as a tool for populist mobilization remains debated. Current challenges stem from the program's reliance on oil revenues and the tension between maintaining payouts and funding public services, intensifying political divisions and raising questions about its long-term viability amid economic and climate shifts. The findings highlight the dual nature of the PFD: it enhances democratic participation and public support while complicating budgetary planning. The article offers theoretical generalizations and practical insights valuable for the global discourse on unconditional income. The PFD stands as a unique case, illustrating both the benefits and limitations of such initiatives, emphasizing the need for adaptation to contemporary realities.

KEYWORDS

unconditional basic income, Alaska Permanent Fund Dividend, political activity, electoral behavior, oil revenues, budgetary dilemmas, social justice, political legitimacy, Alaska, USA.

1. Вступ

У сучасному світі, де соціально-економічні виклики невпинно трансформують політичний ландшафт, концепція безумовного базового доходу (ББД) постає одним із найдискусійніших інструментів соціальної політики. Унікальність штату Аляска (США) полягає в тому, що він уже понад чотири десятиліття втілює цю ідею через програму Alaska Permanent Fund Dividend (PFD), започатковану в 1982 році. Ця ініціатива, яка передбачає щорічні виплати дивідендів усім мешканцям штату з доходів від нафтових ресурсів, стала не лише економічним експериментом, а й потужним політичним феноменом, що впливає на суспільні настрої, електоральну поведінку та бюджетні пріоритети. Політичний аспект впровадження ББД в Алясці виходить за межі суто фінансових розрахунків, охоплюючи ширший спектр питань — від легітимності розподілу природних багатств до боротьби за голоси виборців у конкурентному політичному середовищі.

Дослідження цієї теми є вельми актуальним, адже Аляска слугує живим прикладом того, як безумовний дохід може функціонувати в реальних умовах, викликаючи водночас палкі дебати про його доцільність і сталість. Чи сприяє PFD зміцненню демократичної участі, як припускають деякі науковці, чи, навпаки, стає заручником популістських стратегій? Як політичні еліти Аляски балансують між підтримкою популярної програми та потребами фінансування державних послуг? Ці питання не лише висвітлюють внутрішню динаміку штату, а й пропонують цінні уроки для глобального дискурсу про ББД. У цьому контексті стаття має на меті розкрити багатогранність політичних наслідків впровадження безумовного доходу в Алясці, спираючись на історичний досвід, емпіричні дані та теоретичні узагальнення.

Запропонований аналіз спирається на різноманітні джерела – від академічних праць, що осмислюють вплив PFD на електоральну активність, до офіційних звітів і публікацій, які відображають сучасні політичні суперечки. Таким чином, ми прагнемо не лише простежити еволюцію програми, а й зануритися в її політичну сутність, що визначає унікальність Аляски як своєрідної лабораторії соціальних інновацій. Ця подорож крізь політичні реалії штату обіцяє розкрити, як безумовний дохід може водночас об'єднувати й розколювати суспільство, стаючи водночас символом справедливості та предметом гострих ідеологічних зіткнень.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз наукових праць і публікацій, присвячених політичному аспекту впровадження безумовного доходу в штаті Аляска (США), розкриває різноманітні підходи до осмислення програми Alaska Permanent Fund Dividend (PFD) як унікального прикладу соціально-економічної політики з виразним політичним підґрунтям. Ця тема охоплює історичні передумови, вплив на політичну поведінку, суспільну підтримку та сучасні виклики, пов'язані з балансуванням між індивідуальними виплатами й державними потребами.

Так, Alaska Permanent Fund Corporation на своєму офіційному сайті подає детальну хронологію створення PFD і принципи її функціонування, підкреслюючи політичну волю, яка забезпечила стабільність програми з 1982 року [1]. Дж. У. Бідаданур у своєму теоретичному дослідженні розглядає безумовний дохід як інструмент політичної інклюзії, зазначаючи, що приклад Аляски демонструє його потенціал для зміцнення суспільної згуртованості [2]. Дж. Браян та М. Кастільо аналізують політичну історію PFD, акцентуючи на дебатах 1970-х років і ролі губернатора Хаммонда у формуванні консенсусу щодо розподілу нафтових доходів [3].

Department of Revenue, Permanent Fund Dividend Division надає офіційні дані про механізми виплат і критерії участі, відображаючи, як політичні рішення впливають на адміністрування програми [4]. Earth4All оцінює PFD як модель універсального дивіденду, підкреслюючи її високу популярність (81 % підтримки) і політичну стійкість у різних партійних контекстах [5]. С. Голдсміт досліджує практичну реалізацію PFD, наголошуючи на політичних факторах, що сприяли її впровадженню та довготривалому успіху [6].

Дж. Д. Гріффі-молодший звертає увагу на те, як PFD формує політичну ідентичність мешканців Аляски, пов'язуючи виплати з почуттям громадянської належності й участі [7]. М. В. Говард та К. Відерквіст пропонують теоретичний погляд на PFD як прототип ББД, аналізуючи політичні переваги й обмеження для ширшого застосування [8]. Institute of the North висвітлює сучасні суперечки щодо PFD, зокрема пропозиції конституційного закріплення, що свідчить про напруженість у політичному дискурсі [9].

International Monetary Fund узагальнює глобальний контекст ББД, використовуючи Аляску як приклад реальної політики, що впливає на політичні дебати про справедливість і розподіл ресурсів [10]. Г. Лоеффлер емпірично доводить, що PFD підвищує явку виборців, підкреслюючи його значення для політичної мобілізації [11]. І. Марінеску та Д. Джонс досліджують економічні наслідки PFD, зазначаючи, що ці ефекти опосередковано формують політичну підтримку чи критику програми [12].

Б. Вотсон, М. Гуеттабі, М. Реймер аналізують економічний вплив PFD на добробут Аляски, вказуючи на його роль у зміцненні політичної легітимності програми через суспільну вигоду [13]. К. Відерквіст та М. В. Говард (ред.) у збірнику статей розглядають PFD як модель для наслідування, акцентуючи на політичних чинниках її успіху й викликах адаптації [14]. Е. Вільямс у новинній статті описує політичну ціну PFD у 2023 році, підкреслюючи конфлікт між виплатами (\$1,312 на особу) та фінансуванням державних послуг, що є ключовим політичним питанням [15].

Попри багатство досліджень, деякі аспекти залишаються недостатньо висвітленими, зокрема довгострокові політичні наслідки PFD у контексті зміни економічних умов і кліматичних викликів, що впливають на нафтові доходи. Цей огляд засвідчує необхідність комплексного підходу до аналізу політичного виміру безумовного доходу в Алясці.

3. Постановка завдання

Метою цього дослідження є науковий аналіз політичного аспекту впровадження безумовного доходу в штаті Аляска (США) на прикладі програми Alaska Permanent Fund Dividend (PFD) з метою виявлення її впливу на політичні процеси, суспільну підтримку та управлінські рішення. Основна увага приділяється вивченню історичних передумов створення PFD, оцінці її політичних наслідків, таких як вплив на електоральну поведінку та бюджетні пріоритети, а також аналізу сучасних викликів і суперечок, пов'язаних із балансуванням між індивідуальними виплатами та фінансуванням державних потреб. Дослідження спрямоване на розробку теоретичних узагальнень і практичних висновків, які можуть бути використані для осмислення подібних ініціатив у глобальному контексті.

4. Методи та матеріали

Дослідження політичного аспекту впровадження безумовного доходу в штаті Аляска (США) ґрунтувалося на всебічному огляді наукових праць, офіційних звітів, публікацій і новинних матеріалів, присвячених програмі Alaska Permanent Fund Dividend (PFD). Основна мета полягала в аналізі політичних передумов, наслідків і сучасних викликів цієї програми як унікального прикладу безумовного базового доходу (ББД).

Збір даних проводився з використанням різноманітних джерел, включаючи офіційні сайти Alaska Permanent Fund Corporation і Department of Revenue's Permanent Fund Dividend Division, які надають історичні та статистичні відомості про PFD, такі як розмір виплат, кількість отримувачів і принципи адміністрування. Додатково використано академічні статті з баз даних, таких як Springer, NBER і Cambridge University Press, а також аналітичні звіти й новинні публікації від таких організацій, як Institute of the North і AP News. Ці дані охоплюють період від створення PFD у 1976 році до сучасності (2023 рік), дозволяючи простежити еволюцію програми та її політичний вплив.

Для аналізу використано комбінацію якісних і кількісних методів. Порівняльний аналіз застосовувався для оцінки PFD у контексті глобальних дискусій про ББД, зокрема шляхом зіставлення з теоретичними моделями, описаними в працях Дж. У. Бідаданур і М. В. Говарда та К. Відерквіста. Це дозволило виявити унікальність політичного досвіду Аляски на тлі інших підходів. Контент-аналіз використано для вивчення політичних дебатів, відображених у новинних статтях (наприклад, Е. Вільямс, AP News) і аналітичних звітах (Institute of the North), що допомогло розкрити сучасні суперечки щодо майбутнього PFD.

Кількісний підхід включав аналіз статистичних даних, таких як розмір виплат (наприклад, \$1,312 у 2023 році), явка виборців (дослідження Г. Лоеффлера) і економічні показники (праці І. Марінеску та Д. Джонса, Б. Вотсона та співавторів). Кореляційний аналіз використано для

оцінки взаємозв'язку між виплатами PFD і політичною активністю, зокрема явкою на виборах, а також для з'ясування впливу програми на суспільну підтримку й бюджетні пріоритети штату.

Додатково розроблено концептуальну рамку для оцінки політичного аспекту PFD, яка враховує такі фактори, як історичний контекст (Дж. Браян та М. Кастільо), суспільна легітимність (Earth4All), електоральний вплив (Г. Лоеффлер) і бюджетні обмеження (Е. Вільямс). Ця модель дозволяє систематизувати дані й виявити ключові політичні детермінанти успіху чи проблем програми.

Таким чином, поєднання емпіричних даних, теоретичного аналізу та порівняльного підходу забезпечило комплексне дослідження політичного виміру PFD, створюючи основу для подальших висновків і рекомендацій щодо її значення в ширшому контексті ББД.

5. Результати та обговорення

Програма Alaska Permanent Fund Dividend (PFD), започаткована в штаті Аляска (США), є унікальним прикладом реалізації безумовного базового доходу (ББД), що має глибокі історичні корені та виразний політичний вимір. Її витoki сягають 1970-х років, коли відкриття значних нафтових родовищ на Північному схилі Аляски, зокрема в районі Прудхо-Бей, змінило економічний і політичний ландшафт штату. У 1976 році мешканці Аляски шляхом референдуму схвалили створення Alaska Permanent Fund (APF) – фонду, призначеного для збереження частини нафтових доходів для майбутніх поколінь. Цей крок став відповіддю на прагнення уникнути швидкого розтрачання тимчасового багатства, як це часто траплялося в інших ресурсозалежних регіонах. Проте ключовим політичним рішенням стало запровадження щорічних дивідендів (PFD) у 1982 році, коли кожен мешканець штату, який відповідав критеріям проживання, отримав першу виплату в розмірі \$1,000 [1].

Центральною постаттю в історії PFD був губернатор Джей Хаммонд, який відстоював ідею справедливого розподілу природних ресурсів між усіма громадянами Аляски. Як зазначають Дж. Браян та М. Кастільо, Хаммонд бачив у дивідендах не лише економічний інструмент, а й політичний механізм для зміцнення суспільної єдності та залучення громадян до управління штатом [3]. Його бачення ґрунтувалося на принципі, що нафта – це спільне надбання, а не власність окремих корпорацій чи уряду. Ця філософія знайшла відгук серед населення, що підтверджується швидким прийняттям програми та її подальшою популярністю. С. Голдсміт підкреслює, що політичний консенсус навколо PFD був досягнутий завдяки вдалому поєднанню економічних стимулів і моральних аргументів, які резонували з ідеєю соціальної справедливості [6].

Політична легітимність PFD значною мірою зумовлена її інституційним закріпленням і широкою суспільною підтримкою. У 1980-х роках програма стала символом економічної демократії, що відрізняло Аляску від інших штатів США. Як зазначає Earth4All, на сучасному етапі 81% мешканців Аляски вважають, що PFD покращує їхню якість життя, що забезпечує їй стійку політичну базу через різні партійні спектри [5]. Ця підтримка не лише відображає економічну вигоду, а й глибше відчуття справедливості, пов'язане з розподілом природних ресурсів, що належить усім громадянам штату.

Однак впровадження PFD не обійшлося без політичних суперечок. У перші роки існування програми точилися дебати щодо розміру виплат і їхнього впливу на бюджет штату. Деякі політики виступали за спрямування нафтових доходів на інфраструктурні проекти чи освіту, тоді як прихильники дивідендів, на чолі з Хаммондом, наполягали на пріоритеті індивідуальних виплат. Ці дискусії, як зазначають Дж. Браян та М. Кастільо, завершилися компромісом, який зберіг PFD як ключовий елемент політичної ідентичності Аляски [3].

Таким чином, історичні передумови PFD свідчать про її походження як відповіді на економічні можливості та політичні ідеали 1970-х років. Її легітимність ґрунтується на суспільному консенсусі, закріпленому в інституційній структурі фонду, та на ідеї справедливого розподілу багатства, яка залишається актуальною й досі. Цей фундамент став основою для подальшого розвитку програми, визначивши її як не лише економічний, а й потужний політичний інструмент, що впливає на суспільство Аляски протягом десятиліть.

Програма Alaska Permanent Fund Dividend (PFD) не лише забезпечує мешканців Аляски щорічними виплатами, а й відіграє значну роль у формуванні їхньої політичної активності та електоральної поведінки. Цей аспект є ключовим для розуміння політичного виміру

безумовного доходу, оскільки він демонструє, як економічні стимули можуть перетинатися з демократичними процесами.

Дослідження свідчать, що PFD має значний вплив на політичну активність, зокрема на явку виборців. Г. Лоеффлер у своїй роботі 2023 року емпірично доводить, що виплати дивідендів корелюють із підвищенням електоральної участі, особливо в роки високих виплат [11]. Для ілюстрації цього зв'язку наведено таблицю з даними про PFD і явку виборців у ключові роки.

Таблиця 1. Явка виборців і виплати PFD

Рік	Розмір виплати (\$)	Явка виборців (%)	Ключова політична подія
1982	1,000	55.8	Початок програми PFD
2010	1,281	52.7	Економічна рецесія
2022	3,284	61.4	Вибори губернатора, дебати про PFD

Джерело: Alaska Permanent Fund Dividend Division [4].

Дані показують, що в 2022 році, коли виплата досягла \$3,284, явка виборців зросла до 61.4 %, що може бути пов'язано з політичним тиском під час виборів губернатора [15]. Дж. Д. Гріффін-молодший зазначає, що PFD посилює відчуття громадянської належності, мотивуючи мешканців брати участь у виборах, щоб захистити програму [7]. Проте є й протилежні погляди: І. Марінеску та Д. Джонс припускають, що економічна стабільність від PFD може зменшувати потребу в протестній мобілізації, особливо в кризові роки, як-от 2010 [12]. Таким чином, вплив PFD на електоральну поведінку є двоїстим: з одного боку, вона стимулює участь через економічні стимули, з іншого – може залежати від ширших політичних і економічних умов.

Політичний тиск на збільшення виплат є ще одним важливим аспектом. Як зазначає Е. Вільямс, розмір дивідендів часто стає предметом передвиборчих обіцянок, що посилює їхню роль у політичному дискурсі [15]. У 2022 році губернатор Майк Данліві активно просував ідею великих виплат, що, ймовірно, вплинуло на явку його прихильників. Це демонструє, як PFD може бути інструментом популістської мобілізації, коли політики використовують програму для залучення голосів. Водночас це викликає питання про те, чи є зростання явки результатом економічної зацікавленості, чи ширшої політичної свідомості.

Проте вплив PFD на електоральну поведінку не є однозначним. Деякі дослідники, як-от І. Марінеску та Д. Джонс, припускають, що економічна стабільність, яку забезпечує PFD, може зменшувати політичну активність у певних групах, оскільки знижується потреба в протестній мобілізації [12]. Наприклад, у роки економічних криз (2010) явка залишалася відносно низькою, попри виплати, що може свідчити про обмежений мобілізаційний потенціал програми в умовах ширшого невдоволення.

Обговорення цих результатів підкреслює двоїсту природу PFD: з одного боку, вона стимулює участь у виборах через економічні стимули й почуття громадянської причетності, з іншого – може бути використана як політичний інструмент, що іноді межує з популізмом. Порівняно з теоретичними моделями ББД, описаними Дж. У. Бідаданур, Аляска демонструє, як безумовний дохід може посилювати демократичну участь, але водночас ускладнює політичний процес через залежність від електоральних циклів [2]. Таким чином, PFD не лише впливає на поведінку виборців, а й формує ширший політичний ландшафт штату, роблячи його унікальним кейсом для аналізу.

Програма Alaska Permanent Fund Dividend (PFD) у сучасних умовах залишається центральним елементом політичного життя Аляски, однак її майбутнє опинилося під загрозою через гострі суперечки та бюджетні виклики. Залежність від нафтових доходів, економічні коливання та потреба у фінансуванні державних послуг створили складну дилему, яка розділяє політичні еліти й суспільство штату.

Сучасні дебати навколо PFD зосереджуються на балансі між збереженням виплат і фінансуванням державних послуг, що створює значну політичну напругу. У 2023 році виплата склала \$1,312 на особу, але штат зіткнувся з викликами через залежність від нафтових доходів, які коливаються через ціни на нафту та кліматичні зміни [15]. Institute of the North підкреслює пропозиції закріпити PFD у конституції, що може обмежити гнучкість у бюджетному плануванні [9]. Для аналізу цієї дилеми наведено таблицю з точними даними про виплати, нафтові доходи та бюджетний баланс.

Таблиця 2. Виплати PFD, нафтові доходи та бюджетний дефіцит

Рік	Розмір виплати (\$)	Нафтові доходи (\$ млн)	Бюджетний дефіцит/надлишок (\$ млн)
2018	1,600	2,414	612
2020	992	1,750	1,012
2023	1,312	2,587	-1,700

Джерело: Alaska Permanent Fund Corporation [1]; Alaska Permanent Fund Dividend Division [4]; Earth4All [5]; Institute of the North [9].

Таблиця демонструє, що в 2023 році штат мав надлишок бюджету (-1,700 млн, тобто надлишок \$1,700 млн), що контрастує з дефіцитом у попередні роки, як-от \$1,012 млн у 2020 році. Це свідчить про залежність від нафтових доходів, які в 2023 році зросли до \$2,587 млн завдяки вищим цінам на нафту [1]. Проте критики, як-от Institute of the North, застерігають, що така залежність є вразливою, особливо з урахуванням переходу до зеленої енергетики [9]. Політичний розкол проявляється в дебатах: прихильники PFD, спираючись на її популярність (81% підтримки за Earth4All [5]), наполягають на її збереженні, тоді як опоненти пропонують перенаправити кошти на державні послуги [15].

Обговорення результатів підкреслює, що PFD перебуває на роздоріжжі: її політична легітимність залишається високою, але економічна стійкість під питанням через залежність від нафти та бюджетні обмеження. Порівняно з глобальними моделями ББД, описаними Дж. У. Бідаданур [2], Аляска демонструє, як безумовний дохід може бути популярним, але водночас проблемним у реальному управлінні, особливо в умовах сучасних економічних і кліматичних викликів.

Суперечки навколо PFD розкривають глибокий політичний розкол. Прихильники програми, спираючись на її популярність (81% підтримки за Earth4All [5]), аргументують, що вона є втіленням соціальної справедливості й економічної демократії, як це бачив губернатор Хаммонд [3]. Натомість критики, як зазначає Institute of the North, пропонують перенаправити кошти на державні послуги або навіть скасувати дивіденди, вважаючи їх застарілою моделлю в умовах сучасних викликів [9]. У 2019 році губернатор Майк Данліві ветоував скорочення PFD, наполягаючи на виплатах у розмірі \$3,000, що стало предметом гострих дебатів і судових позовів, демонструючи, як програма може дестабілізувати політичний процес [15].

Бюджетні дилеми також пов'язані з економічними та кліматичними змінами. Б. Вотсон, М. Гуеттабі та М. Реймер вказують, що PFD сприяє економічній стабільності домогосподарств, але його залежність від нафти робить програму вразливою до зовнішніх факторів [13]. Зменшення доходів від нафти змушує владу шукати альтернативні джерела фінансування, що може призвести до перегляду структури PFD. Теоретики, як М. В. Говард та К. Відерквіст, пропонують диверсифікувати фонд, але це потребує політичної волі, якої поки бракує через електоральний тиск [8].

Обговорення результатів показує, що PFD перебуває на роздоріжжі: її політична легітимність залишається високою, але економічна стійкість під питанням. Порівняно з глобальними моделями ББД, описаними Дж. У. Бідаданур [2], Аляска демонструє, як безумовний дохід може бути одночасно популярним і проблемним у реальному управлінні. Суперечки щодо PFD відображають ширший конфлікт між індивідуальними вигодами та суспільними потребами, ставлячи під сумнів її довгострокову життєздатність без суттєвих реформ.

6. Висновки

Дослідження політичного аспекту впровадження безумовного доходу в штаті Аляска (США) на прикладі програми Alaska Permanent Fund Dividend (PFD) відкриває широке поле для осмислення її ролі в суспільстві та управлінні. Програма, що виникла в 1970-х роках як відповідь на економічні можливості від нафтових доходів, стала не лише фінансовим механізмом, а й значущим політичним явищем. Її створення відображає прагнення справедливого розподілу природних ресурсів, що знайшло відгук серед мешканців Аляски та заклало міцний фундамент для її тривалого існування.

Історичні передумови PFD тісно пов'язані з політичними ідеалами, які відстоював губернатор Джей Хаммонд. Його бачення дивідендів як способу зміцнення суспільної єдності та

економічної демократії забезпечило програмі широку легітимність. Ця підтримка, що зберігається й досі, підкріплена високим рівнем схвалення серед населення, яке вбачає в PFD символ справедливості та спільного надбання.

Політична стабільність PFD значною мірою зумовлена її інституційним закріпленням, що дозволило програмі пережити економічні та соціальні трансформації. Водночас початкові дебати щодо її впровадження свідчать про те, що досягнення консенсусу вимагало компромісів між індивідуальними виплатами та державними потребами. Цей баланс став основою її успіху, але також визначив майбутні виклики.

Одним із ключових аспектів PFD є її вплив на політичну активність і електоральну поведінку мешканців Аляски. Емпіричні дані показують, що виплати дивідендів стимулюють явку виборців, особливо в роки значних сум, коли програма стає предметом передвиборчих обіцянок. Це свідчить про те, що PFD не лише забезпечує економічну вигоду, а й мотивує громадян брати участь у політичному процесі, щоб захистити чи розширити свої права на ці виплати.

Проте вплив PFD на електоральну поведінку має двоїсту природу. З одного боку, вона посилює почуття громадянської причетності, з іншого – може бути використана як інструмент популістської мобілізації. Така амбівалентність підкреслює складність взаємодії між безумовним доходом і демократичними механізмами, де економічні стимули переплітаються з політичними стратегіями.

Сучасний етап розвитку PFD характеризується гострими політичними суперечками та бюджетними дилемами. Залежність програми від нафтових доходів робить її вразливою до коливань цін на нафту та глобальних кліматичних змін, що ускладнює фінансову стійкість штату. У той час як одні політики наполягають на збереженні виплат як пріоритету, інші пропонують переглянути їх на користь фінансування державних послуг, що відображає глибокий розкол у підходах до управління.

Ці дебати вказують на необхідність адаптації PFD до нових реалій. Висока суспільна підтримка програми залишається її сильною стороною, але економічні обмеження ставлять під сумнів її довгострокову життєздатність без суттєвих реформ. Пропозиції диверсифікувати джерела фінансування чи переосмислити структуру виплат потребують політичної волі, якої поки бракує через електоральний тиск.

Досвід Аляски є унікальним прикладом того, як безумовний дохід може функціонувати в реальних умовах, демонструючи як його переваги, так і виклики. PFD ілюструє, як економічна політика може формувати політичний ландшафт, впливаючи на суспільну свідомість і демократичну участь. Водночас її залежність від одного джерела доходів підкреслює вразливість подібних ініціатив у мінливому світі.

Порівняно з глобальними моделями безумовного доходу, PFD вирізняється своєю практичною реалізацією та суспільною популярністю, але також слугує пересторогою щодо необхідності збалансованого підходу. Її історія та сучасний стан показують, що успіх такої програми залежить від здатності адаптуватися до економічних і політичних змін, зберігаючи при цьому підтримку громадян.

Отже, PFD залишається важливим кейсом для аналізу в контексті глобального дискурсу про безумовний дохід. Її політичний аспект підкреслює необхідність гармонії між суспільними очікуваннями, економічною стійкістю та управлінською гнучкістю, що є ключовим уроком для майбутніх ініціатив у цій сфері.


References


1. Alaska Permanent Fund Corporation. (n.d.). *Alaska Permanent Fund Corporation*. <https://apfc.org>
2. Bidadanure, J. U. (2019). The political theory of universal basic income. *Annual Review of Political Science*, (22), 481–501. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-050317-070954>
3. Bryan, J., & Castillo, M. (2012). The political history of the Alaska Permanent Fund Dividend. In K. Widerquist & M. W. Howard (Eds.), *Alaska's Permanent Fund Dividend: Examining its suitability as a model* (pp. 23–38). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137015020_2
4. Department of Revenue, Permanent Fund Dividend Division. (n.d.). *Permanent Fund Dividend*. <https://pfd.alaska.gov>

5. Earth4All. (n.d.). *The Alaska Permanent Fund: A model for a Universal Basic Dividend?* <https://earth4all.life/views/the-alaska-permanent-fund>
6. Goldsmith, S. (2012). The Alaska Permanent Fund Dividend: A case study in implementation of a basic income. In K. Widerquist & M. W. Howard (Eds.), *Alaska's Permanent Fund Dividend: Examining its suitability as a model* (pp. 53–66). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137015020_4
7. Griffin, J. D., Jr. (2014). The Alaska Permanent Fund Dividend and membership in the state's political community. *Alaska Law Review*, 29(1), 79–104. <https://scholarship.law.duke.edu/alr/vol29/iss1/3>
8. Howard, M. W., & Widerquist, K. (2012). The Alaska model and the basic income guarantee. In K. Widerquist & M. W. Howard (Eds.), *Alaska's Permanent Fund Dividend: Examining its suitability as a model* (pp. 203–220). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137015020_11
9. Institute of the North. (n.d.). *Protecting Alaska's Permanent Fund*. <https://institutenorth.org/project/protecting-alaskas-permanent-fund>
10. International Monetary Fund. (2018, December). What is universal basic income? *Finance & Development*. <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2018/12/what-is-universal-basic-income-basics>
11. Loeffler, H. (2023). Does a universal basic income affect voter turnout? Evidence from Alaska. *Political Science Research and Methods*, 11(3), 553–568. <https://doi.org/10.1017/psrm.2022.52>
12. Marinescu, I., & Jones, D. (2018). *The labor market impacts of universal and permanent cash transfers: Evidence from the Alaska Permanent Fund* (NBER Working Paper No. 24312). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w24312>
13. Watson, B., Guettabi, M., & Reimer, M. (2020). Universal cash transfers and Alaska's economy: Evidence from the Alaska Permanent Fund Dividend. *Economic Inquiry*, 58(4), 1887–1905. <https://doi.org/10.1111/ecin.12907>
14. Widerquist, K., & Howard, M. W. (Eds.). (2012). *Alaska's Permanent Fund Dividend: Examining its suitability as a model*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137015020>
15. Williams, E. (2023, October 11). Alaskans get a \$1,312 oil dividend check this year. The political cost of the benefit is high. *AP News*. <https://apnews.com/article/alaska-oil-wealth-fund-dividend-c512839da89902b06f39e87866733cf8>



Дослідження взаємодії політичних процесів та етнічних груп: аналіз причин та шляхи вирішення міжетнічних конфліктів

Олена В. Банчук-Петросова ¹ • Олександр А. Солоненко ² •

Юлія В. Кобець ^{3*}

¹ Київський університет інтелектуальної власності і права Національного університету «Одеська юридична академія» (Україна). Професор кафедри конституційного, міжнародного права та публічно-правових дисциплін, д-р держ. упр., доцент.

² Незалежний дослідник (Україна).

³ Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна). Доцент кафедри політичних наук, канд. політ. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: yuliia.kobets@pnu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

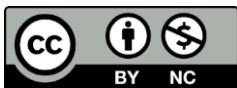
Дослідницяка

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.3.10](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.3.10)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Дана стаття присвячена аналізу взаємодії політичних процесів та етнічних груп, з особливим акцентом на причини виникнення та шляхи вирішення міжетнічних конфліктів. Дослідження спирається на міждисциплінарний підхід, поєднуючи політологічні, соціологічні та інші аспекти аналізу. Серед ключових факторів у роботі розглядається: нерівномірний розподіл влади та ресурсів між етнічними групами; обмежений доступ до економічних можливостей для певних етнічних груп; відмінності в мові, релігії та традиціях, що можуть призвести до непорозумінь та конфліктів. Також у статті представлені шляхи вирішення міжетнічних конфліктів, що включають політологічний діалог через створення платформ для відкритого та конструктивного діалогу між представниками різних етнічних груп; процес реалізації програм, спрямованих на зменшення економічної нерівності та створення робочих місць; сприяння міжкультурному діалогу та обміну, який сприяє взаєморозумінню та толерантності. Метою є визначення основних проблем і чинників, які впливають на ефективність взаємодії політичних процесів та етнічних груп. Дослідження спрямоване на пошук шляхів удосконалення міжетнічного протистояння та політик на регіональному та національному рівні. У дослідженні використано такі методи як порівняльний аналіз, статистичний огляд, методологію оцінки ефективності прийняття відповідних програм. Серед ключових висновків варто зазначити: міжетнічні конфлікти – складне явище, яке має глибокі історичні, політичні, економічні та культурні корені; вирішення міжетнічних конфліктів потребує багатостороннього та комплексного підходу та включає участь усіх зацікавлених сторін; важливим моментом є протидія поширенню дезінформації, та розпалюванню міжетнічної ворожнечі через засоби масової інформації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

етнічність, політичні процеси, соціальні конфлікти, міжнаціональні відносини, економічна дискримінація, дезінформація, розпалювання ворожнечі, інституційні реформи, економічний розвиток, державна політика.



Social Policy in the Public Administration System: Ensuring Equal Access to Social Services

Olena Banchuk-Petrosova ¹ • Oleksandr Solonenko ² • Yuliia Kobets ³ *

¹ Kyiv University of Intellectual Property and Law of the National University "Odesa Law Academy" (Ukraine). Professor at the Department of Constitutional, International Law and Public Law Disciplines, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor.

² Independent Researcher (Ukraine).

³ Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Political Sciences, PhD in Political Science, Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: yuliia.kobets@pnu.edu.ua

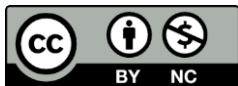
ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:
[10.70651/3041-2498/2025.3.10](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.3.10)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



This article focuses on the analysis of the interaction between political processes and ethnic groups, with a particular emphasis on the causes of and strategies for resolving interethnic conflicts. The study employs an interdisciplinary approach, combining elements of political science, sociology, and other analytical perspectives. Among the key factors considered in the work are uneven distribution of power and resources between ethnic groups; limited access to economic opportunities for certain ethnic groups; and differences in language, religion, and traditions, which can lead to misunderstandings and conflicts. The article also presents ways to resolve interethnic conflicts, which include political science dialogue through the creation of platforms for open and constructive dialogue between representatives of different ethnic groups, the process of implementing programs aimed at reducing economic inequality and creating jobs, and promoting intercultural dialogue and exchange, which promotes mutual understanding and tolerance. The goal is to identify the main problems and factors that affect the effectiveness of the interaction of political processes and ethnic groups. The study is aimed at finding ways to improve interethnic confrontation and policies at the regional and national levels. The study used such methods as comparative analysis, statistical review, and methodology for assessing the effectiveness of the adoption of relevant programs. Among the key conclusions, it is worth noting: interethnic conflicts are a complex phenomenon that has deep historical, political, economic, and cultural roots; resolving interethnic conflicts requires a multilateral and comprehensive approach and includes the participation of all stakeholders; an important point is to counteract the spread of disinformation and incitement of interethnic hatred through the media.

KEYWORDS

ethnicity, political processes, social conflicts, interethnic relations, economic discrimination, disinformation, incitement of hatred, institutional reforms, economic development, state policy.

1. Вступ

Соціальні розбіжності – невід’ємна частина історії людства. Етнічні конфлікти, як вид соціальних, мають свої особливості, що відображають суть відносин між етносами та вплив політичних рішень на життя людей. У багатонаціональних суспільствах часто спостерігається тенденція, коли політичні суперечки швидко переростають в етнічні, а ті, своєю чергою, завжди набувають політичного характеру. Навіть після створення національної держави, напруга між націями не зникає, адже в кожній з них виникають проблеми національних меншин, які, за словами Е. Гельнера, залишаються такими ж гострими, як і раніше. Етнічний конфлікт, як найгостріша форма зіткнення інтересів етнічних груп або їх протистояння з державою, проявляється у вигляді політичної боротьби, яка може перерости в насильство.

У науковому світі зростає підтримка думки, яка, на відміну від марксизму, відкидає трактування етнічних конфліктів як простого відображення класової боротьби. Хоча деякі критики марксизму вважають, що етнічність сама по собі є джерелом конфліктів, більшість схиляється до визнання рівної важливості етнокультурних і соціально-економічних чинників. Однак ці конфлікти, подібно до соціальних, становлять серйозну загрозу для єдності багатонаціональної держави. Це вимагає від державної політики не лише запобіжних заходів, але й активного виявлення та усунення суперечності, що виникають у сфері відносин між етносами в багатонаціональному суспільстві.

Формування поліетнічних держав у історичній перспективі зумовлювалося такими факторами, як: імперіалістична експансія, добровільна консолідація різномірних етнічних спільнот з метою оптимізації їхнього геополітичного становища, а також спонтанні міграційні процеси та акультурація. Як правило, держави, що виникли внаслідок цих процесів, вирізняються підвищеним конфліктним потенціалом. Розвиток етнополітичної конфліктології набуває особливої актуальності у контексті сучасних геополітичних реалій, що зумовлено низкою факторів.

1. З останньої чверті ХХ століття спостерігається тенденція до переваги етнополітичних конфліктів у глобальному масштабі. Наразі вони становлять значну більшість від загальної кількості конфліктних ситуацій на планеті.

2. Етнополітичні конфлікти набули статусу ключових чинників, що визначають стабільність та структуру сучасного світопорядку. Як слушно зазначають дослідники, зокрема П. Брасс та Дж. Шлезінгер, етнічні та національні фактори, а також пов’язані з ними конфлікти та сепаратистські рухи, відіграють вирішальну роль у формуванні сучасного світу [7]. Етнополітична ситуація являється важливим аспектом для вивчення, у сфері політології та соціології.

3. Географічне розташування південно-східних регіонів України в межах «дуги етнополітичної нестабільності», що простягається від Північної Ірландії до Індії, зумовлює необхідність підвищеної уваги до етнополітичних аспектів у державній політиці.

2. Огляд літературних джерел

Багато науковців зосереджують увагу на способах регулювання та розв’язання етнополітичних конфліктів. Серед них відомі дослідники, такі як В. Бондаренко [1], С. Квітка [4; 5], К. Томас, і Р. Кілманн [11] та інші. В Україні також є дослідники, які вивчають етнічну проблематику в контексті державного управління, зокрема запобігання та врегулювання міжетнічних конфліктів. Серед них можна виділити праці Г. Луцишин [6], В. Бондаренка [1], Г. Макарова [8] та інших. Однак, незважаючи на це, питання впливу цифрової трансформації суспільства та державної політики цифровізації на запобігання етнічним конфліктам залишається малодослідженим.

3. Постановка завдання

Завдання дослідження – проаналізувати вплив політичних процесів на динаміку етнічних відносин та запропонувати стратегії запобігання та врегулювання міжетнічних конфліктів.

4. Методи та матеріали

Дослідження ґрунтувалося на всебічному огляді наукових праць, які стосуються міжетнічних конфліктів у контексті публічного управління та децентралізації та соціально-економічної трансформації в Україні. Основна мета – вивчення доступу представників етнічних груп у різних регіонах країни та оцінка впливу на політичні процеси.

Для отримання статистичних даних у розрізі регіонів України використовувалися офіційні джерела, зокрема звіти місцевих органів влади, міністерств, дані Державної служби статистики та інші публічні дані. Ці дані охоплювали такі показники, як кількість та фінансування соціальних послуг, а також кількість медичних, освітніх та інших установ у кожному регіоні. Аналіз цієї статистики дозволив порівняти доступність соціальних послуг до та після децентралізації, а також в умовах поточних соціально-економічних викликів, включаючи війну.

Дане дослідження містить комбінацію комплексного підходу та поєднує кількісні і якісні методи аналізу. Описова статистика використовувалася для вивчення загальних тенденцій розвитку трансформаційних аспектів у різних регіонах, тоді як якісний контент-аналіз нормативно-правових актів та політичних рішень дозволяє оцінити вплив децентралізації на соціальну політику та виявляти контекстуальні фактори вирішення міжетнічних конфліктів.

5. Результати та обговорення

Світова спільнота характеризується великою етнічною різноманітністю, що відображається у національних державах. Серед 132 країн з населенням понад мільйон осіб лише 12 є етнічно однорідними. Це підкреслює, що прагнення до етнічно однорідних держав є потенційно конфліктним. Оглядаючи конфліктогенні фактори етнополітичних конфліктів, необхідно підкреслити, що за різними оцінками, світова спільнота налічує від чотирьох до шести тисяч етнічних груп, які не лише формують, але й визначають сутність людського існування, створюючи його унікальну різноманітність. Ці етнічні групи функціонують у різних формах, включаючи нації, корінні народи, племена, етнічні та національні меншини. Ймовірність виникнення етнічних конфліктів зростає через розбіжності між цінностями етнічних спільнот і держав, а також через їхні суперечливі інтереси [5]. Ось ключові фактори, що сприяють ескалації таких конфліктів. Етнічні спільноти та держави часто мають різні погляди на важливі питання, що призводить до конфліктів. Глобальні процеси можуть сприяти загостренню етнічних суперечностей, оскільки вони впливають на ідентичність і культуру різних груп. Зростання етнічної самосвідомості та прагнення до самовизначення може призводити до конфліктів із державами, де ці групи проживають. Учасники етнополітичних конфліктів – політично активні етнічні групи, які прагнуть зберегти або змінити свій статус, отримати контроль над територією та ресурсами, виступити проти чинного політичного режиму або підтримати його, а також домогтися участі у владних структурах чи отримати квоти в них. Етнополітичні конфлікти, залежно від їх учасників, поділяються на дві основні категорії: етнічні та національні. Своєю чергою, етнічні конфлікти можуть бути:

- внутрішньоетнічними, які виникають всередині однієї етнічної групи, наприклад, між різними кланами, родами чи іншими підгрупами;
- міжетнічними, які виникають між двома або більше різними етнічними групами.

Отже, етнополітичні конфлікти можуть проявлятися на різних рівнях, від внутрішніх протиріч усередині однієї етнічної групи до зіткнень між різними національними спільнотами. Класифікація етнополітичних конфліктів наведена у табл. 1.

Етноконфлікти часто переплітаються з політикою, виникаючи у відповідь на дії чи бездіяльність сторін. Вони мають тенденцію до ескалації, швидко поширюючись та залучаючи нових учасників, що може дестабілізувати країну та спровокувати конфлікти в інших сферах. Крім того, етнополітичні конфлікти легко виходять за національні межі, залучаючи інші держави. У сучасному світі етнополітичні конфлікти стали визначальним фактором для стабільності політичних режимів і цілісності багатонаціональних держав [6]. Історичні події, такі як розпад Радянського Союзу та Югославії, є яскравим прикладом того, як етнополітичні протиріччя можуть призвести до появи нових держав.

Етнополітичні конфлікти вирізняються високим рівнем емоційності та ірраціональності. Учасники часто діють, керуючись почуттями, а не логікою чи здоровим глуздом, навіть

ризикуючи власною безпекою. Також ці конфлікти є надзвичайно складними для аналізу, прогнозування та врегулювання, що створює значні труднощі у пошуку ефективних шляхів їх вирішення [8].

Таблиця 1. Класифікація етнополітичних конфліктів

Критерій класифікації	Тип конфлікту	Характеристика	Приклади міжнародної практики	Аналіз
За цілями	Конфлікти за права та ресурси	Боротьба етнічних груп за політичні права, економічні ресурси, культурну автономію.	Конфлікт в Нагірному Карабаху, конфлікт в Косово.	Виникають через нерівномірний розподіл ресурсів і влади, дискримінацію та маргіналізацію етнічних меншин. Призводять до сепаратизму та збройних конфліктів.
	Конфлікти за ідентичність	Боротьба за збереження та захист етнічної ідентичності, мови, культури, релігії.	Конфлікт в Північній Ірландії, конфлікт в Тибеті.	Історичні корені, пов'язані з почуттям загрози етнічній ідентичності. Стосуються фундаментальних цінностей та переконань.
За рівнем насильства	Мирні конфлікти	Конфлікти, які вирішуються шляхом переговорів, діалогу, мирних протестів.	Протести каталонців за незалежність, боротьба за права корінних народів.	Мирні конфлікти є переважними, оскільки вони не призводять до людських жертв та руйнувань. Однак вони вимагають терпіння, компромісу та готовності до діалогу з обох сторін.
	Збройні конфлікти	Конфлікти, які супроводжуються насильством, збройними сутичками, війнами.	Війна в Боснії, громадянська війна в Руанді.	Призводять до величезних людських втрат, руйнування інфраструктури та соціальної дестабілізації. Вони вимагають негайного втручання міжнародної спільноти для припинення насильства та пошуку мирного рішення.
За територіальним масштабом	Локальні конфлікти	Конфлікти, які обмежені невеликою територією.	Конфлікти між окремими селами чи громадами.	Локальні конфлікти можуть бути викликані різними факторами, такими як земельні спори, міжособистісні конфлікти, культурні відмінності. рідко поширюються на ширший регіон.
	Регіональні конфлікти	Конфлікти, які охоплюють велику територію, регіон чи країну.	Балканські війни, конфлікти на Кавказі.	Регіональні конфлікти можуть мати складні причини та наслідки, залучати різні етнічні групи та держави. Можуть призвести до дестабілізації всього регіону та мати глобальні наслідки.
За суб'єктами конфлікту	Міжетнічні конфлікти	Конфлікти між двома чи більше етнічними групами.	Конфлікти між сербами та хорватами, вірменами та азербайджанцями.	Можуть бути викликані різними факторами, такими як історичні образи, дискримінація, нерівність.
	Етнополітичні конфлікти між державою та етнічною групою	Конфлікти між державою та етнічною групою, яка вимагає автономії, незалежності чи більших прав.	Між курдами та Туреччиною, конфлікт між басками та Іспанією.	Можуть бути особливо складними для вирішення, оскільки стосуються суверенітету держави та територіальної цілісності.

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [7; 9; 12; 13].

Відмінності у світогляді, традиціях та правилах поведінки часто стають причиною зіткнень, коли кожна група прагне захистити свої інтереси. Руйнівний потенціал етнічних конфліктів можна порівняти з міждержавними війнами, адже вони тягнуть за собою подібні наслідки: насильство, руйнування та глибокі соціальні травми.

Розуміння етнічних конфліктів вимагає чіткого визначення поняття «етнос», яке є предметом багатьох наукових дискусій. Один з поширених поглядів полягає в тому, що етнос –

це історично сформована група людей, об'єднаних спільними культурними рисами, ідентичністю та відчуттям відмінності від інших [11].

Для аналізу етнічних конфліктів важливо враховувати концепцію етнічної стратифікації, запропоновану Джозефом Ротшильдом. Він виокремив державу та етнічні групи як основних учасників цих конфліктів. Ротшильд наголошував на важливості аналізу ресурсів, якими володіють сторони, та їхньої здатності до політичної мобілізації. Згідно з його поглядами, успіх етнополітичних рухів залежить від наявності політичних, економічних та ідеологічних ресурсів. Крім того, необхідно брати до уваги склад етнічних груп, їхні культурні та соціальні особливості.

Управління конфліктом – це свідомо діяльність, спрямована на контроль та вплив на конфлікт на всіх етапах його розвитку, від виникнення до завершення. Це може здійснюватися як самими учасниками конфлікту, так і третьою стороною. І. Галтунг підкреслював, що ефективне управління конфліктом полягає у здатності підтримувати напругу на рівні, який не загрожує руйнуванням системи в цілому [2]. В українській політології питання етнополітичних конфліктів займає одне з центральних місць. Енциклопедичне видання «Міграційні процеси в сучасному світі: світовий, регіональний та національний виміри» є значним внеском у дослідження цієї проблематики [9]. Автори цієї ґрунтовної праці здійснили поглиблений аналіз етноконфліктів, систематизувавши різні наукові погляди, які можна об'єднати в кілька основних категорій.

Поліетнічне суспільство має певні особливості і йому властиво безліч факторів, які сприяють виникненню та розвитку етнополітичних конфліктів, які можна розглядати як своєрідні «інкубатори» [3], серед яких можна виділити:

1. Велика кількість етнічних і національних спільнот мають свої особливості та інтереси.
2. Значна частина етнічних груп не має власних держав, що може створювати напругу і прагнення до самовизначення.
3. Сучасні процеси глобалізації, модернізації та етнічного ренесансу періодично загострюють міжетнічні відносини.
4. Можливість для етнічних груп активніше виражати свої інтереси, які можуть призводити до конфліктів.
5. Розвиток засобів масової інформації, особливо Інтернету, може сприяти як поширенню інформації, так і розпалюванню міжетнічної ворожнечі.

Узагальнено етнічні конфлікти класифікуються з виокремленням таких видів:

- глобальні конфлікти, які виникають через зіткнення інтересів націй та держав, загострення старих конфліктів після закінчення холодної війни, обмеженість природних ресурсів та глобальну екологічну кризу;
- економічні конфлікти, які пов'язані з нерівномірним економічним розвитком різних національних груп та нерівним доступом до різноманітних ресурсів;
- ідеологічні конфлікти, які виникають через зростання націоналізму та етніцизму, і стають основними ідеологіями та психологічними факторами в національних спільнотах;
- історичні конфлікти, спричинені різним тлумаченням історичних подій, особливо у контексті негативних наслідків для однієї з етнічних груп;
- культурні конфлікти, які виникають через нерівність між культурами та мовними носіями національних груп;
- політичні конфлікти, пов'язані з нерівним доступом різних національних груп до влади, її розподілу та використання, а також з проблемами демократії та національного державотворення;
- психологічні конфлікти, що виникають через розбіжність між очікуваннями та можливостями їх реалізації, особливо в контексті права на самовизначення;
- територіальні конфлікти, що виникають через невідповідність між етнічними та політичними кордонами, територіальні претензії та прагнення до створення власних держав;
- юридичні конфлікти, пов'язані з відсутністю адекватного законодавства, нерівним правовим статусом національних груп та розбіжностями між місцевими законами та міжнародними нормами [8].

На сьогодні у світі існує чимало стратегій вирішення конфлікту, але усі вони тісно пов'язані з методами зміни цієї ситуації. Іншими словами, можна перетворити один конфлікт на інший, маневруючи елементами ситуації та загалом керуючи процесом. Це передбачає трансформацію будь-якого аспекту конфлікту: цілей, об'єктів або учасників. Цілі конфлікту можуть

еволюціонувати під впливом зовнішніх обставин, переговорів між сторонами, їх взаємодії та пошуку компромісу. У результаті змінюється сама сутність конфлікту, оскільки кожна зі сторін може досягти своїх модифікованих цілей [2].

З 7 по 13 вересня 2022 року Київський міжнародний інститут соціології (КМІС) провів загальнонаціональне опитування, яке охопило 2000 респондентів з усіх регіонів України, за винятком Автономної Республіки Крим. За допомогою телефонних інтерв'ю з використанням комп'ютерної підтримки (САТІ). Вибірка була сформована на основі випадково згенерованих номерів мобільних телефонів, а отримані дані були зважені для забезпечення статистичної репрезентативності. З вибірки були виключені мешканці тимчасово окупованих територій, а також ті, хто виїхав за кордон після 24 лютого 2022 року. За стандартних умов статистична похибка для такої вибірки не перевищувала 2,4 % для показників, близьких до 50 %, 2,1 % для показників, близьких до 25 %, 1,5 % для показників, близьких до 10 %, та 1,1 % для показників, близьких до 5%. Похибка індексу ксенофобії склала 0,09. В українському суспільстві існує низка факторів, які мають властивість потенційно можуть спровокувати етнічні конфлікти. Серед них виділяється кілька, що мають особливу значущість.

1. Політизація етнічності, яка відображає передачу частини владних повноважень народу, включаючи його етнічні складові та проявляється у прагненні етнічних груп до розширення свого доступу до влади та участі у політичних рішеннях. При цьому ключову роль відіграють лідери етнічних груп, їхні амбіції та реакція влади на їхню діяльність. Яскравим прикладом можна назвати Автономну Республіку Крим [12].

2. Соціально-психологічний та емоційний стан представників національних (етнічних) груп в Україні зазнав суттєвих змін після розпаду СРСР та здобуття Україною незалежності. Ці зміни особливо торкнулися статусів українців та етнічних росіян. Зокрема, українці: з «формально титульної нації» УРСР, яка фактично була національною меншиною в СРСР, українці стали «реально титульною» етнічною більшістю в незалежній Україні. Такі зміни призвели до змін у свідомості та соціальних очікуваннях українців. Для етнічних росіян теж відбулися зміни: з домінантної нації в СРСР, вони стали етнічною меншиною в Україні. Тобто можна стверджувати, що відбулися зміни в соціальному статусі, які спричинили зміни в соціально-психологічному стані представників обох етнічних груп [13].

3. Регіональні відмінності в етнополітичній самоідентифікації громадян України – фактор, який впливає на суспільно-політичні процеси в країні. Ці відмінності зумовлені історичними, культурними, економічними та мовними особливостями різних регіонів.

4. Нерівномірність соціально-економічного розвитку регіонів України – фактор, який впливає на суспільну напругу та потенційно може призвести до конфліктів. Історично склалося так, що різні регіони України мають нерівномірний доступ до ресурсів. Радянська економічна модель сприяла розвитку певних регіонів (наприклад, промислових центрів), залишаючи інші позаду. Крім того, близькість до кордонів, доступ до морських портів та наявність природних ресурсів впливають на економічний потенціал регіону [10].

У сучасному світі етнічні конфлікти майже завжди набувають політичного забарвлення. Хоча існують численні конфлікти, в які держава не втручається (міжособистісні, сімейні, деякі соціальні), етнічні конфлікти майже завжди стають об'єктом державної уваги. Вони зачіпають великі групи людей, можуть призвести до масових заворушень, а також підривають суспільну стабільність. Територіальні претензії, вимоги про самовизначення та інші етнічні конфлікти безпосередньо стосуються питань державного кордону та політичної влади [10]. Для врегулювання етнічних конфліктів часто потрібні значні фінансові, військові та дипломатичні ресурси, які може надати лише держава.

6. Висновки

З позицій неінституційного підходу, для ефективного врегулювання етнічних конфліктів необхідно створити державну систему, яка б забезпечувала врахування інтересів усіх сторін міжетнічної взаємодії при прийнятті важливих політичних рішень. Основні принципи такої системи: визнання різноманітності етнічних інтересів та необхідність пошуку компромісів; готовність до надання поступок територіально зосередженим етнічним групам, які прагнуть мати колективний статус; створення механізмів для постійного діалогу між державою та представниками етнічних груп; створення державної інституції, яка б займалась збором та

аналізом інформації щодо міжетнічної ситуації в країні; виступала б платформою для діалогу між етнічними групами, та державними органами влади. Таким чином, неоінституційний підхід пропонує конструктивну модель врегулювання етнічних конфліктів, яка базується на принципах діалогу, партнерства та взаємної поваги.

References

1. Bondarenko, V. (2021). Aspekty formuvannya Budzhakskoi etnopolitychnoi dylemy ta politetnichnoi problemy derzhavnoho etnichnoho upravlinnia: bolharskyi chynnyk [Aspects of the formation of the Budzhak ethno-political dilemma and the political ethnic problem of state ethnic governance: Bulgarian factor]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 9(6), 46–57. <https://doi.org/10.15421/152169>
2. Galtung, J. (1969). Violence, peace, and peace research. *Journal of Peace Research*, 6(3), 167–191. <https://www.jstor.org/stable/422690>
3. Horowitz, D. (1997). Self-determination: Politics, philosophy, and law. In I. Shapiro & W. Kymlicka (Ed.), *Ethnicity and Group Rights: Nomos XXXIX* (pp. 421–463). New York University Press. <https://doi.org/10.18574/nyu/9780814788851.003.0019>
4. Kvitka, S. (2020). Tsyfrovii transformatsii yak suchasnyi trend periodychnoho tsykladu rozvytku suspilstva [Digital transformation as a modern trend of the periodic cycle of development of society]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, (Special Issue), 131–134. <https://doi.org/10.36030/2664-3618-2020-si-131-134>
5. Kvitka, S., & Karpenko, O. (2022). Vplyv tsyfrovizatsii na derzhavne upravlinnia u sferi protydii mizhnatsionalnym konfliktam [The impact of digitalization on public administration in the field of combating interethnic conflicts]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 10(5), 62–68. <https://doi.org/10.15421/152236>
6. Lutsyshyn, H. I. (2014). Rol etnichnoho chynnyka u vynyknenni mizhderzhavnykh prykordonnykh konfliktiv [The role of the ethnic factor in the emergence of interstate border conflicts]. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 18(10), 6–10. <https://doi.org/10.15421/1715188>
7. Maiboroda, O. (Ed.). (2002). *Spyriannia poshyrenniu tolerantnosti u polietnichnomu suspilstvi* [Promoting tolerance in a polyethnic society]. Kyiv: Yevropa-XXI. (in Ukrainian)
8. Makarov, H. (2022). Etnichni chynnyk reforuvannya administrativno-terytorialnoho ustroiu: dosvid yevropeyskykh demokratychnykh derzhav [Ethnic factor of reforming the administrative-territorial structure: the experience of European democratic states]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 10(5), 54–61. <https://doi.org/10.15421/152235>
9. Rymarenko, Y. I., et al. (Eds.). (1998). *Mihratsiini protsesy v suchasnomu sviti: svitovi, rehionalnyi ta natsionalnyi vymiry* [Migration processes in the modern world: Global, regional, and national dimensions]. Kyiv: Dovira. (in Ukrainian)
10. Shvetsov, M. L. (Ed.). (2006). *Rol etnichnykh spilnot Donechchyny v rozbudovi ukrainskoi derzhavnosti* [The role of ethnic communities of Donetsk region in building Ukrainian statehood]. Donetsk: Veber. (in Ukrainian)
11. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1978). Comparison of four instruments measuring conflict behavior. *Psychological Reports*, 42(3), 1139–1145. <https://doi.org/10.2466/pr0.1978.42.3c.1139>
12. Vitman, K. M. (2009). Krymski tatars – natsionalna menshyna chy korinnyi narod? [Crimean Tatars – national minority or indigenous people?]. *Derzhava i pravo*, (45), 563–571. <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/11337>
13. Yevtukh, V. (2006). Sotsiologhiia mizhetnichnoho konfliktu: teoretychnyi aspekt [Sociology of interethnic conflict: theoretical aspect]. *Politychnyi menedzhment*, (6), 3–17. http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2006_6_3



Структурна модель кадрового ядра медичного закладу на основі сегментного підходу

Ганна І. Заднепровська  1*

¹ Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (Україна). Доцент кафедри економіки та менеджменту, канд. екон. наук.

* Автор-кореспондент, e-mail: anna.zadneprovskaya@karazin.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

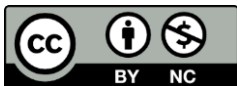
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.3.02](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.3.02)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У статті розглядається актуальна проблема формування та управління кадровим ядром медичних закладів на основі сегментного підходу. Досліджено основні напрями трансформації кадрового ядра, зокрема зміни його рольової структури, розвиток компетенцій учасників та створення сприятливого середовища для його функціонування. Запропоновано модель формування кадрового ядра, яка передбачає двонаправлений вплив: безпосередньо на ядро та на оточуюче середовище. Виділено цикл формування кадрового ядра, що включає етапи створення, розвитку, трансформації та утримання. Особлива увага приділена резерву кадрового ядра, що забезпечує його сталість і оновлення. Методичні засади сегментування кадрового ядра включають: 1. Методологію сегментування – комплексний підхід, що поєднує функціонально-компетентнісний і сегментний методи. Визначено етапи виділення структурних елементів ядра: від стратегії установи до визначення функцій, ролей і компетенцій. 2. Технологію сегментування – детальна схема, що включає 10 етапів (від уточнення стратегії до оцінки вкладу структурних елементів). Запропоновано методи реалізації кожного етапу, зокрема залучення проектних груп. 3. Принципи сегментування – цільова орієнтація, періодичність, диференціація кадрової роботи, конфіденційність, достовірність критеріїв, добровільність участі. 4. Облік особливостей медичних закладів – адміністративно-бюрократичний стиль управління, слабка корпоративна культура, нестача ресурсів. Структурна модель кадрового ядра побудована на основі комбінації об'єктивних (посадова категорія, кваліфікація, стаж) і суб'єктивних (рольова приналежність, мотивація, участь у стратегії) критеріїв. Запропоновано методику ідентифікації учасників кадрового ядра, що враховує їхній професійний статус, результати діяльності та компетенції. Дослідження має практичну цінність для керівників медичних установ, HR-спеціалістів та дослідників у сфері управління персоналом.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

кадрове ядро, медичний заклад, сегментний підхід, структурна модель, управління персоналом, сегментування, компетенції, ролі, кадрова політика, стратегія розвитку.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Structural Model of the Personnel Core of a Medical Institution Based on a Segment Approach

Ganna Zadneprovskaya  1*

¹ V. N. Karazin Kharkiv National University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Economics and Management, PhD in Economics.

* **Corresponding Author**, e-mail: anna.zadneprovskaya@karazin.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.3.02](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.3.02)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article considers the current problem of forming and managing the core personnel of medical institutions based on a segment approach. The main directions of the transformation of the personnel core are investigated, in particular, changes in its role structure, development of the competences of participants, and creation of a favorable environment for its functioning. A model of the formation of the personnel core is proposed, which provides for a two-way influence: directly on the core and on the surrounding environment. The cycle of the formation of the personnel core is highlighted, which includes the stages of creation, development, transformation, and maintenance. Special attention is paid to the reserve of the personnel core, which ensures its stability and renewal. Methodological principles of segmentation of the personnel core include: 1. Segmentation methodology – a comprehensive approach that combines functional-competence and segment methods. The stages of allocation of structural elements of the core are determined from the institution's strategy to the definition of functions, roles, and competencies. 2. Segmentation technology – a detailed scheme that includes 10 stages (from strategy refinement to assessment of the contribution of structural elements). Methods for implementing each stage are proposed, in particular involving project groups. 3. Segmentation principles – target orientation, periodicity, differentiation of personnel work, confidentiality, reliability of criteria, voluntary participation. 4. Taking into account the characteristics of medical institutions – administrative-bureaucratic management style, weak corporate culture, lack of resources. The structural model of the personnel core is built based on a combination of objective (position category, qualifications, experience) and subjective (role affiliation, motivation, participation in the strategy) criteria. A methodology for identifying participants in the personnel core is proposed, which takes into account their professional status, performance results, and competence. The study has practical value for managers of medical institutions, HR specialists, and researchers in the field of personnel management.

KEYWORDS

personnel core, medical institution, segment approach, structural model, personnel management, segmentation, competencies, roles, personnel policy, development strategy.

1. Вступ

Сучасні умови функціонування медичних закладів вимагають ефективного управління персоналом, зокрема формування та розвитку кадрового ядра – ключової групи співробітників, від яких залежить реалізація стратегії та конкурентоспроможність установи. У статті розглядається структурна модель кадрового ядра на основі сегментного підходу, що дозволяє диференціювати персонал за функціональними ролями, компетенціями та впливом на організаційний розвиток.

Актуальність дослідження полягає у необхідності трансформації традиційних методів управління персоналом у медичних закладах, де кадрове ядро відіграє вирішальну роль у забезпеченні якості послуг та інноваційного розвитку. У статті пропонується методика сегментування кадрового ядра, що враховує специфіку медичних установ, а також принципи, технології та критерії виділення структурних елементів.

2. Огляд літературних джерел

Дослідження кадрового ядра в контексті управління персоналом ґрунтуються на працях класиків теорії організацій та HR-менеджменту, а саме Майлз Р. Е., Сноу К. К., Мейєр, А. Д., та Коулман, Х. Дж. [1] у роботах з організаційної стратегії та адаптації персоналу підкреслюють роль ключових співробітників у реалізації стратегічних цілей. Лепак Д. П., Снелл С. А. [2–3] пропонують модель диференційованого управління персоналом, де кадрове ядро виділяється на основі цінності та унікальності компетенцій. Концепція сегментування кадрового ядра спирається на теорію сегментації ринку Сміта В. [4], адаптовану до HR-сфери. Дослідження Армстронга М. [5] з компетентнісних підходів, де ключовим критерієм є рольові функції. Автор використовує комбінацію об'єктивних і суб'єктивних критеріїв, що узгоджується з: теорією соціальних ролей Мертона Р. [6]; концепцією «Лояльність vs. Результативність» Якокка Л. [7]; дослідженнями мотивації в медицині Герцберга Ф. [8] та багато інших [9–10].

3. Постановка завдання

Метою цього дослідження є обґрунтування структурної моделі кадрового ядра медичного закладу, що базується на сегментному підході, та визначення механізмів її практичного застосування.

4. Методи та матеріали

Дослідження кадрового ядра медичних установ виявило такі ключові напрями його формування:

1. Трансформація обсягу та структури (зокрема, ролей).
2. Розвиток ролей та компетенцій для ефективнішого функціонування.
3. Створення середовища, що сприяє самоорганізації та стратегічному управлінню ядром.

Схема формування кадрового ядра (рис. 1) передбачає вплив безпосередньо на ядро (учасники та їх взаємодія); на оточуюче середовище (фактори, що підтримують його розвиток).

Важливим аспектом є робота не лише з поточним ядром, а й з його потенційним резервом для забезпечення стабільності та оновлення. Процес включає цикл: створення → розвиток → трансформація → утримання.

Методологія сегментування (рис. 2) передбачає: визначення стратегії закладу → розробка кадрової політики → сегментування персоналу з виділенням ядра → поділ ядра на структурні елементи.

Критерії сегментування передбачають: функції, ролі, компетенції. Також можуть використовуватися: організаційна структура; кваліфікація, стаж, демографія; психологічні та мотиваційні фактори.

Особливості медичних установ є:

1. Керівництво – основа ядра, але для об'єктивності сегментування до проектних груп слід залучати незалежних експертів.

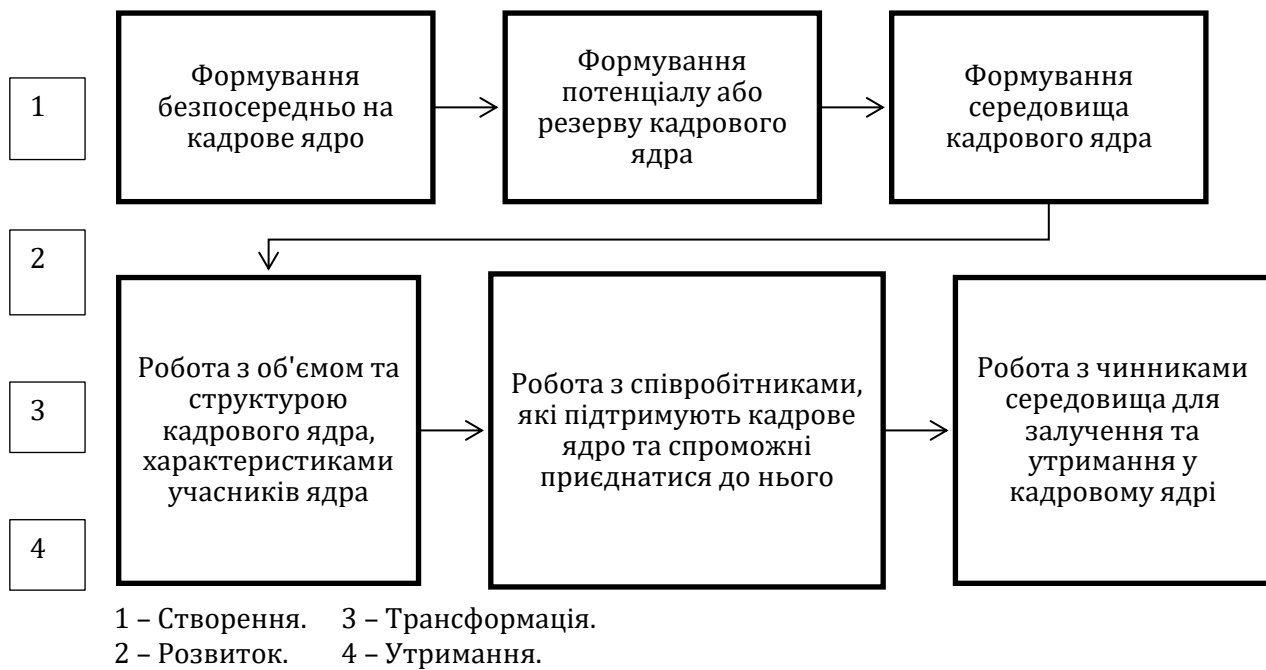


Рис. 1. Напрями формування кадрового ядра

Джерело: розроблено автором.

2. Специфіка: бюрократизація, слабка корпоративна культура, брак ресурсів для оцінки персоналу.

3. Рекомендації: поступовий перехід до сегментування, використання цільового управління.

5. Результати та обговорення

Вивчення стану кадрового ядра та практики його формування в медичних установах дозволило виявити кілька актуальних напрямків:

- трансформація обсягу та структури кадрового ядра, насамперед рольової структури;
- розвиток ролей та відповідних їм компетенцій учасників кадрового ядра для більш продуктивного виконання ним своїх функцій;
- створення середовища, що формує кадрове ядро як групи, яка саморозвивається і самоорганізовується, з одного боку, і як цілеспрямовано регульованого об'єкта, з іншого боку.

Формування кадрового ядра доцільно здійснювати за двома основними напрямками впливу (див. рис. 1):

1. Безпосередня робота з кадровим ядром – розвиток його учасників та зміцнення їхньої взаємодії.
2. Вплив на оточуюче середовище – усунення бар'єрів та створення умов для стабільного розвитку ядра.

Важливо працювати не лише з поточним складом ядра, а й із потенційними учасниками – це забезпечить його безперервність, оновлення та формування групи підтримки. Середовище має сприяти як розвитку діючого ядра, так і підготовці резерву. При цьому саме ядро має активно формувати свій кадровий потенціал.

Процес реалізується через циклічну модель: створення → розвиток → трансформація → утримання.

1. Створення – формування структури ядра;
2. Розвиток – нарощування його потенціалу;
3. Трансформація – адаптація до змін;
4. Утримання – закріплення досягнутих результатів.

Методичні основи сегментування включають: методологію сегментування, технологію сегментування, принципи сегментування, статус сегментування в процесі розробки та реалізації сегментоорієнтованої кадрової політики, облік особливостей медичних установ у технології та принципах сегментування.

1. Методологія сегментування кадрового ядра.

Сегментування відбувається за допомогою сегментного підходу, отже автор пропонує його використовувати в комплексі з функціонально-компетентнісним підходом. Зокрема методологію сегментування можна представити схематично (рис. 2.) у вигляді послідовного проходження етапів-дій: вироблення (або уточнення) стратегії установи; розробка кадрової політики відповідно до обраної стратегії; проведення сегментування всього персоналу та виділення кадрового ядра, а потім проведення сегментування кадрового ядра та виділення в ньому структурних елементів; встановлення спочатку функцій, потім підфункції визначення ролей і, нарешті, згідно з функціями та ролями визначення компетенцій за кожним елементом кадрового ядра.

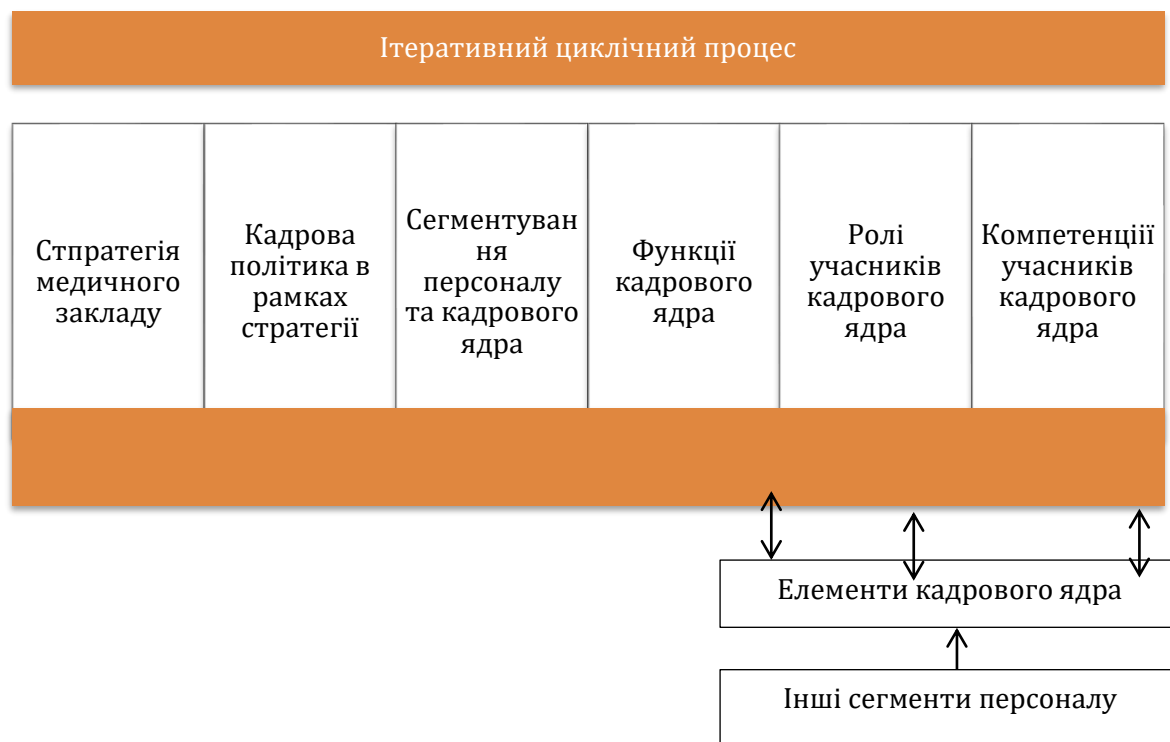


Рис. 2. Етапи процесу виділення елементів кадрового ядра

Джерело: розроблено автором.

В результаті встановлення функцій, ролей та компетенцій виділяються відповідні структурні елементи кадрового ядра. Критеріями їх виділення є функціонал, рольова приналежність та базові компетенції. Можлива сегментація за іншими критеріями: місцем співробітника в організаційній структурі, кваліфікаційними показниками, демографічними ознаками, психологічними параметрами, мотиваційною структурою особистості, готовністю та толерантністю до ризику, лояльністю та іншим. Вибір критерію чи сукупності критеріїв залежить від цілей сегментування.

У цьому дослідженні принципом встановлення критеріїв сегментування обрана орієнтація на функції кадрового ядра і відповідні необхідні для цих функцій ролі та компетенції. Найважливішою функцією вважається співучасть у розробці та реалізації стратегії організації, а також надання допомоги у залученні всього персоналу у втілення цієї стратегії. Інші функції кадрового ядра також розглядаються як значущі в рамках стратегії медичного закладу.

2. Технологія сегментування кадрового ядра.

Технологія сегментування реалізується за наступною схемою (рис. 3). Спочатку визначається мета сегментування, відповідно до якої встановлюються критерії сегментування, а потім ознаки сегментування.

Ґрунтуючись на публікаціях з цього питання, автором запропоновано детальну етапну технологію сегментування кадрового ядра. При цьому як мету сегментування взято залучення кадрового ядра в реалізацію стратегії установи, а також через кадрове ядро залучення всіх інших співробітників, наприклад, резерву кадрового ядра і кадрової периферії. Якщо мету медичний

заклад вибирає іншу, то дана технологія залишається такою ж, тільки трохи змінюється зміст технології. Тобто етапи не змінюються, змінюється лише їх зміст.

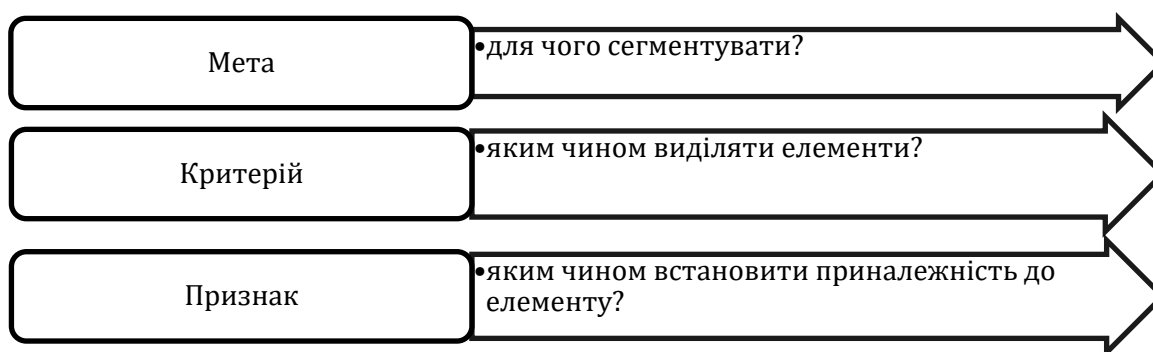


Рис. 3. Укрупнена схема сегментування за метою, критеріями та ознаками

Джерело: складено автором.

Грунтуючись на публікаціях з цього питання, автором запропоновано детальну етапну технологію сегментування кадрового ядра. При цьому як мету сегментування взято залучення кадрового ядра в реалізацію стратегії установи, а також через кадрове ядро залучення всіх інших співробітників, наприклад, резерву кадрового ядра і кадрової периферії. Якщо мету медичний заклад вибирає іншу, то дана технологія залишається такою ж, тільки трохи змінюється зміст технології. Тобто етапи не змінюються, змінюється лише їх зміст.

Для ефективного сегментування кадрового ядра медичний заклад має пройти наступні етапи:

Етап 1. Визначення стратегії та аналіз потенціалу

Уточнити бачення закладу та стратегію його розвитку. Проаналізувати наявний кадровий потенціал для реалізації стратегії (якщо вона вже існує) або залучити ключових співробітників для її розробки.

Етап 2. Аналіз ключових факторів сегментування

Визначити чинники, що впливають на процес:

- корпоративна культура;
- кадрова політика та рівень HR-роботи;
- досвід диференційованого управління персоналом;
- швидкість адаптації до змін у зовнішньому середовищі тощо.

Етап 3. Ідентифікація ключових працівників

Виявити співробітників, які брали або беруть участь у розробці та реалізації стратегії. Якщо планується розширення кадрового ядра, визначити потенційних учасників із резерву.

Етап 4. Збір та аналіз даних про участь у стратегічних процесах

Фіксувати конкретні дії працівників: хто, коли, як і що саме робив для стратегії закладу. Для резерву кадрового ядра – визначити потенційний внесок кандидатів.

Етап 5. Вибір критеріїв сегментації

Провести факторний аналіз, де основним критерієм буде рівень участі у стратегічних процесах (високий, середній, низький).

Етап 6. Оцінка цінностей, потреб та мотивації

З'ясувати:

- який внесок можуть зробити учасники кадрового ядра;
- чи готові вони брати активну участь у стратегічних ініціативах;
- що може підвищити їх мотивацію.

Етап 7. Формування структурних елементів

Об'єднати співробітників за схожими характеристиками: моделями поведінки, мотивацією, потребами та іншими критеріями.

Етап 8. Перевірка структурних елементів

Діагностувати та верифікувати, чи дійсно об'єднані працівники мають схожі риси за обраними параметрами.

Етап 9. Оцінка привабливості сегментів

Визначити цінність кожного сегменту за такими параметрами:

- внесок у реалізацію стратегії;
- вплив на ключові показники ефективності (KPI);
- роль у інноваційному розвитку та подоланні криз.

Етап 10. Розробка методики оцінки внеску

Створити систему оцінки впливу структурних елементів на цінності закладу. Якщо встановлених показників немає – розробити спеціальну методику.

Рекомендовані методи реалізації

Для виконання цих етапів можна використовувати різні методи. Особливо ефективною є робота проектних груп, до яких варто залучити:

- маркетологів,
- HR-фахівців,
- керівників вищої та середньої ланки.

Ця група відповідатиме за весь процес сегментування, що забезпечить його об'єктивність і ефективність.

Цей підхід дозволить медичному закладу сформувати ефективне кадрове ядро, здатне реалізувати стратегічні цілі.

Незважаючи на те, що нами запропоновано методичні засади сегментування кадрового ядра, необхідно сказати про те, що не існує універсальних технологій сегментування. Слід щоразу вирішувати питання, як саме це робити. Найчастіше якість сегментування кадрового ядра визначатиметься інтуїцією та здібностями того, хто проводить сегментування.

Таблиця 1. Етапи сегментування кадрового ядра медичного закладу

Номер етапу	Зміст етапу	Методи реалізації етапу
Етап 1	Уточнення стратегії та аналіз потенціалу для її реалізації	Аналіз стратегічних документів. Фокус-групи. Стратегічні сесії. Робота проектних груп.
Етап 2	Аналіз факторів, що впливають на сегментування	Аналіз внутрішньої документації. Експертні оцінки. Увімкнене спостереження. Обговорення у крос-функціональних групах.
Етап 3	Виявлення працівників, причетних до стратегії	Опитування керівників (усне/письмове). Аналіз участі у стратегічних ініціативах.
Етап 4	Збір даних про внесок працівників	Спостереження за діяльністю. Оцінка персоналу (Assessment Center, 360°, рейтингування, поведінкові шкали).
Етап 5	Визначення критеріїв сегментування	Експертні оцінки. Робота проектних груп.
Етап 6	Оцінка ціннісного вкладу, мотивації та потреб	Опитування керівництва. Оцінка персоналу (Assessment Center, 360° тощо). Анкетування та інтерв'ю. Робота проектних груп.
Етап 7	Формування структурного елемента	Робота проектних груп.
Етап 8	Перевірка коректності сегментування	Верифікація проектними групами.
Етап 9	Встановлення критеріїв привабливості структурного елемента	Метод експертних оцінок. Робота проектних груп. Опитування керівників.
Етап 10	Визначення методики оцінки вкладу структурного елемента в цінності установи	Робота проектних груп.

Джерело: розроблено автором.

Крім того, сегментування – це не разовий процес. Відбуваються зміни в структурних елементах і з метою сегментування, тому формування кадрового ядра – це ітеративний циклічний процес.

3. Принципи сегментування кадрового ядра.

У рамках методичних основ автором сформульовані принципи сегментування кадрового ядра:

Принцип цільової орієнтації сегментування – означає, що сегментуємо тільки для певної мети всієї організації.

Принцип періодичності – сегментувати необхідно систематично у міру зміни у кадровому ядрі та з метою організації.

Принцип дотримання диференціації кадрової роботи стосовно різних структурних елементів – необхідні програми кадрової роботи, що відрізняються від різних елементів кадрового ядра.

Принцип дотримання конфіденційності – критерії та ознаки сегментування не повинні бути використані на шкоду та поширення інформації про них, має бути лише за згодою учасника кадрового ядра (захист персональних даних).

Принцип достовірності критеріїв та ознак – при сегментуванні треба спиратися на об'єктивні дані.

Принцип добровільності входження у кадрове ядро і в структурні групи співробітники самі вирішують, чи хочуть вони виконувати функції кадрового ядра, організація може їх залучати, але не може доручати функції кадрового ядра. Доручення цих функцій можливе, але якщо це не добровільно і разово, то виконавця не можна віднести до кадрового ядра і включити його до якоїсь структурної групи.

4. Сегментування в контексті розробки та реалізації структурно-орієнтованої чи диференційованої кадрової політики.

На рис. 4. автором представлена схема процесу реалізації кадрової політики щодо кадрового ядра. Проходження всіх цих стадій дозволить досягти максимального ефекту такої політики.

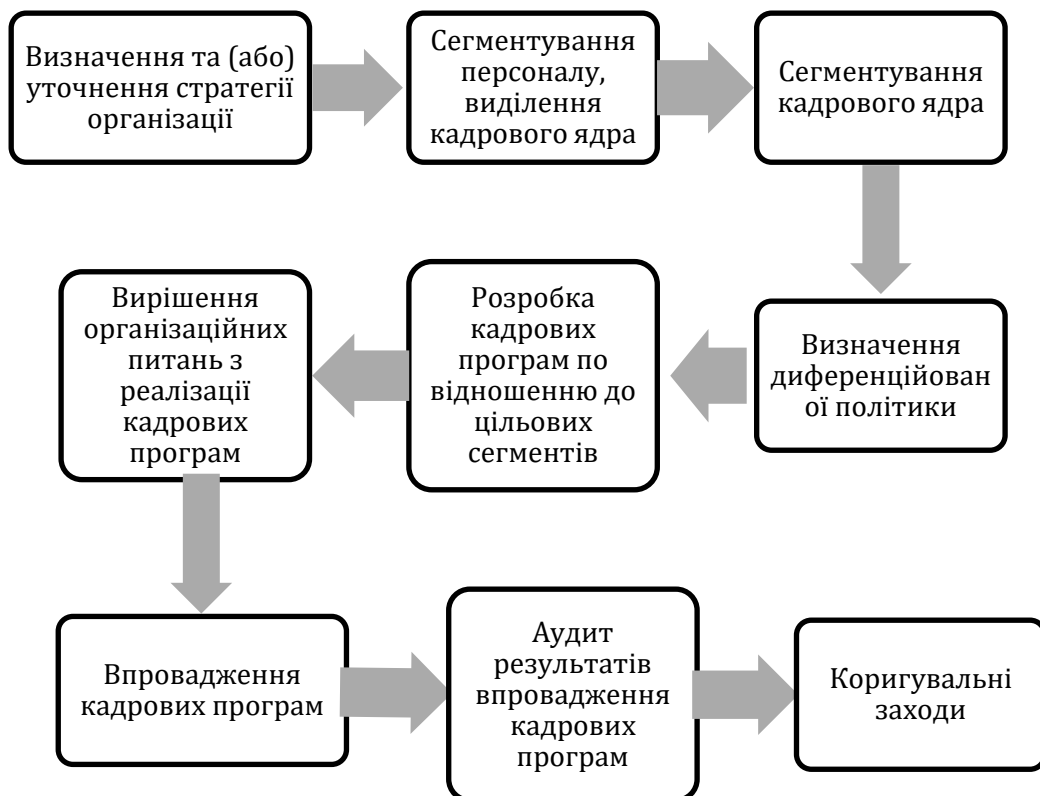


Рис. 4. Загальний вигляд системи управління діяльністю підприємства із застосуванням автоматизованих інформаційних технологій

Джерело: розроблено автором.

Для того, щоб персонал прийняв диференційований підхід, а також позитивно поставився до наявності та підтримки з боку установи кадрового ядра, слід керуватися такими рекомендаціями:

- кадрова політика щодо кадрового ядра та його елементів має бути у тісному

взаємозв'язку зі стратегією організації;

- надання допомоги персоналу в усвідомленні різниці між справедливим і рівним відношенням організації до працівників, формування прийняття персоналом принципу нерівного ставлення до нерівних співробітників як справедливого принципу;
- при сегментуванні кадрового ядра і при відділенні ядра від залишкового персоналу слід керуватися максимально об'єктивними даними та невеликою їх кількістю;
- необхідно регулярно оцінювати та показувати досягнення кадровим ядром унікальних показників, демонструвати цінність кадрового ядра для організації через демонстрацію досягнутих ним успіхів.

4. Облік особливостей медичних установ у технології та принципах сегментування.

Дослідження показало, що у медичних установах керівники входять до складу кадрового ядра і є його основною частиною. Зазвичай вони мають великий стаж роботи в установі. У цьому розвинена адміністративно-бюрократична система управління. Тому бажано для реалізації технології сегментування формувати проектні групи, у складі яких не має бути представників керівного складу або вони мають бути у мінімальній кількості. Їх можна залучати лише періодично як експертів та джерел інформації на етапах 1, 2, 3, 4. Всі інші етапи повинні бути реалізовані не представниками вищого керівництва і, відповідно, не учасниками кадрового ядра.

Відсутність корпоративної культури, в основі якої лежать принципи самоврядування та самоорганізації, а також необхідність жорсткого підпорядкування керівництву, стримуватиме творчу та незалежну роботу проектної групи. Для подолання цього варто звернутися до технології «режим розділеного часу», за якої на певних етапах треба обмежити вплив вищого керівництва на проектну групу, але у певні етапи створити механізми взаємодії проектної групи з керівництвом, у яких була б присутня атмосфера взаємної довіри та співпраці.

Складнощі з фінансовим забезпеченням та мала ступінь самостійності медичних установ можуть стати серйозними перешкодами на шляху звернення до технології сегментування та диференційованої кадрової політики. Може негативно вплинути також на небажання підтримувати ідею сегментування керівниками установи, нерозуміння корисності цього процесу. Дається взнаки і той факт, що в медичних закладах слабо розвинена кадрова робота. Зокрема, може бути необхідною для сегментування системи оцінки персоналу. Відсутність кваліфікованих маркетологів також є стримуючим фактором для сегментування.

Відповідно до зазначених особливостей можна рекомендувати медичним установам поступовий перехід до практики сегментування.

Ми рекомендуємо поступовий перехід до цільового сегментоорієнтованого (диференційованого) управління персоналом. Це передбачає виділення елементів, встановлення їх ціннісних переваг і пропозицію диференційованих, зумовлених сегментними відмінностями, принципів, технологій, методів та прийомів кадрової роботи з сегментами. При цьому ми пропонуємо використовувати такий різновид як цільове управління з охопленням всіх елементів кадрового ядра і роботи з кожним елементом. У цьому випадку все кадрове ядро бере участь у реалізації стратегії організації, але кожен елемент робить свій специфічний внесок – одні елементи розробляють стратегію, інші – формують у периферії позитивний настрій на стратегію, треті навчають та інформують про способи досягнення стратегії тощо.

Представивши методичні засади сегментування кадрового ядра, звернемося до опису структурної моделі кадрового ядра медичної установи, зміст якої обґрунтований результатами проведеного нами експертного опитування.

Структурна модель кадрового ядра медичного закладу є теоретичним образом кадрового ядра, що складається з певних структурних елементів і будується на основі різних критеріїв сегментування. Теоретичну модель можна будувати за допомогою методів логічного аналізу та звернення до емпіричних даних. Ми використовували обидва ці методи.

Автор пропонує кілька критеріїв сегментування. Перший критерій найбільш очевидний і точний – позиція в організаційній структурі організації. Кадрове ядро може складатися з керівників вищої ланки, керівників середньої та нижчої ланки – лінійних та функціональних керівників, фахівців тощо. Так, до медичної установи до кадрового ядра можуть увійти представники наступних посадових категорій:

- керівник медичного профілю (головний лікар, начальник медичної частини, завідувач відділення, заступник, головна медична сестра);

- керівник немедичного профілю (головний спеціаліст, провідний спеціаліст, завідувач, заступник, начальник відділу);
- лікар-фахівець; провізор;
- середній медичний персонал та фармацевтичний персонал;
- інший немедичний персонал (із середньою та вищою освітою).

При виділенні даних елементів важливо розуміти, що кадрове ядро становлять як керівники і провідні фахівці. До нього можуть увійти представники будь-якої групи посад. Хоча досвід показує, що атрибутами кадрового ядра володіють переважно представники керівної ланки і провідні фахівці. Пояснюється це роллю, яку виконують дані представники персоналу на посаді і яка дуже перетинається з функціями і призначенням кадрового ядра. При цьому підкреслимо, що саме по собі заняття керівної посади та виконання відповідних функцій, що перетинаються з функціями кадрового ядра, не є обов'язковою умовою зарахування співробітника до кадрового ядра. Істотним є те, що учасник кадрового ядра, на відміну від просто керівника різного рівня, має самосвідомість і самовизначення себе як члена кадрового ядра. Він добровільно та на основі високої мотивації докладає зусиль для виконання функцій кадрового ядра. Головні мотиви не пов'язані тільки з приналежністю до посади, до них обов'язково повинні бути віднесені мотивація на розвиток інших співробітників і своєї організації, прагнення забезпечення конкурентоспроможності медичного закладу і всього персоналу, внутрішня мотивація на активність та інноваційність та інші мотиви.

Близьким за змістом з названим є наступний критерій сегментування кадрового ядра – кваліфікаційна група. У медичному закладі кадрове ядро може складатися з: спеціалістів вищої кваліфікаційної групи, першої кваліфікаційної, другої кваліфікаційної групи, без кваліфікації. Можна припустити, що чим вища кваліфікація, тим більша ймовірність попадання у кадрове ядро. Однак ця залежність також не є однозначною і вимагає підтвердження практичними даними в кожному конкретному закладі.

Наступний критерій сегментування кадрового ядра – це стаж роботи в організації. Є в економічній літературі позиція, згідно з якою кадрове ядро – це персонал з великим стажем роботи в організації. Цей критерій повинен використовуватися, проте слід розуміти його подвійний характер. З одного боку, стаж може бути пов'язаний з такими характеристиками члена кадрового ядра, як його лояльність і відданість організації, підтверджена досвідом мотивація до роботи саме в цій організації, володіння корпоративним знанням та елементами корпоративної культури. З іншого боку, давно працюючий співробітник може і не мати високої мотивації, не бути лояльним і розділяти інші цінності, ніж корпоративні. Його великий стаж роботи може пояснюватись іншими причинами, не пов'язаними з приналежністю до кадрового ядра.

Усі названі вище критерії сегментування, так само як і критерії гендерної та вікової приналежності учасника кадрового ядра, – це критерії, які рекомендуються для сегментування. Головною їхньою перевагою є однозначність і легкість віднесення учасника кадрового ядра до того чи іншого елемента. Ці критерії є об'єктивними. Але вони не вказують на прямий і незаперечний зв'язок між віднесенням співробітника до того чи іншого структурного елемента, з одного боку, і віднесенням співробітника до кадрового ядра, з іншого боку. Існують інші критерії, які більш точно дозволяють будувати прогноз про те, чи буде представник того чи іншого елемента відноситись до кадрового ядра. До такого роду критеріїв автор відносить: рівень мотивації до роботи в даному медичному закладі, розвитку всієї установи та персоналу, інновацій тощо; ступінь участі у справах самоврядування та самоорганізації у медичному закладі; ступінь залучення у розробку та реалізацію стратегії; ступінь впливу на ключові компетенції установи, на конкурентоспроможність установи; рівень співучасті в управлінні знаннями та в управлінні корпоративною культурою медичного закладу. Дані критерії суб'єктивні, але вони добре відбивають призначення кадрового ядра.

З практичного погляду було зручніше укрупнити названі суб'єктивні критерії. Для цього ми пропонуємо скористатися поняттям ролі – тобто очікуваного з боку оточуючих людей від учасника кадрового ядра певної поведінки, обумовленого його компетенціями та вимогами необхідних до виконання функцій. Компетенції, у свою чергу, включають мотивацію, здібності, особисті якості, професійні якості. Тобто, роль поєднує в собі поведінку, мотивацію, кваліфікаційні якості та інше, вона є комплексним наскрізним поняттям.

Таким чином, ми пропонуємо будувати структурну модель кадрового ядра за трьома критеріями сегментування, два з них об'єктивні, один – суб'єктивний. Що стосується критерію «кваліфікація», то цей критерій почасти відображається у зазначених критеріях. Його можна було б не враховувати. Однак для медичних закладів цей критерій значущий. Поєднуються і дуже переплітаються статуси управлінця та професіонала. У кадрове ядро часто відносять людей, які досягли висот у своїй професії або навіть вузькій спеціалізації. Тому було прийнято рішення цей критерій також використовувати як додатковий четвертий критерій.

На практиці визначення, хто саме належить до кадрового ядра організації, є нетривіальним завданням. Теоретичні підходи не пропонують чітких критеріїв, тому авторська методика спирається на комбінацію об'єктивних показників та якісних характеристик, таких як:

1. Базові критерії відбору

- стаж роботи в установі – не менше 3 років;

- кваліфікаційний рівень – не нижче другої кваліфікаційної групи (середня або висока професійна підготовка).

Однак цих умов недостатньо для остаточного визначення приналежності до ядра. Ключове значення мають:

2. Результативність діяльності – конкретні досягнення та внесок у розвиток установи.

3. Виконання функцій кадрового ядра – участь у стратегічних процесах, наставництві, адаптації нових співробітників тощо.

4. Наявність ключових компетенцій – професійних, управлінських та комунікативних якостей, необхідних для виконання ролей у ядрі.

Методика дозволяє класифікувати членів ядра за рівнем їхнього впливу:

1. Універсали – виконують усі ключові ролі, є основою ядра.

2. Професіонали – займають кілька важливих позицій, але не охоплюють весь спектр функцій.

3. Вузькі фахівці – ефективні в одній специфічній сфері, що також є цінним для ядра.

Такий підхід забезпечує гнучкість у визначенні кадрового ядра, враховуючи як формальні показники, так і реальний внесок співробітників у розвиток організації.

Підсумовуючи дану частину дослідження, зазначимо, що запропоновано -методичні основи сегментування кадрового ядра. Вони можуть бути використані медичними установами для виділення елементів кадрового ядра. Сегментування проведено за допомогою наукових методів теоретичного характеру: класифікацій та угруповань, синтезу та аналізу. Також використано результати експертних оцінок. Ця модель дозволяє усвідомити існуючу структуру кадрового ядра і те, як її треба трансформувати. Основний висновок – необхідно збільшити значущість критерію сегментування – рольову приналежність.

6. Висновки

Таким чином доведено, що організація сучасного типу – це складна система, що об'єднує і використовує різноманітні ресурси разом із технічними комплексами. Ефективне управління організаціями і установами неможливе без вивчення їх сутності та взаємозв'язків. Все залежить від того, як навчальні заклади використовують власні ресурси, наскільки якісними та конкурентоспроможними є здійснювані ними освітні процеси, як вони сприймають і проводять інноваційні перетворення, а також здатності випущених здобувачів застосовувати отриману базу. Це свідчить про те, що управлінська праця належить до найбільш складних видів людської діяльності, її оцінка не завжди може бути присвоєна прямою дією внаслідок відсутності формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів проведених серед здобувачів освітніх процесів. Тому від цього слід з'ясувати, що ефективність педагогічної діяльності навчальних закладів відповідно до проведених освітніх процесів залежить від побудови системного підходу. Але слід зазначити, що система управління у навчальному закладі, як і кожній державній установі, відчуває на собі вплив від зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність розширювати обсяги впровадження і використання технічних засобів. Тим відображається урізноманітнення видів інформаційного забезпечення, які проходять наскрізь її структурного утворення, чим обґрунтовується рівень забезпеченості ресурсів і технологічної оснащеності для безперерійності її функціонування та ін. Тому за рахунок цих зумовлених структурних перетворень у навчальних закладах постійно існує необхідність і важливе значення

для подальших наукових досліджень, оскільки процеси глобалізації і науково-технічного прогресу розвиваються, видозмінюються, досягають максимальної функціональності шляхом впровадження у повсякденне життя і сфери діяльності.

References

1. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546–562. <https://doi.org/10.2307/257544>
2. Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
3. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48. <https://doi.org/10.2307/259035>
4. Smith, W. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, 21(1), 3–8. <https://doi.org/10.1177/002224295602100102>
5. Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page. https://books.google.com.ua/books/about/Armstrong_s_Handbook_of_Human_Resource_Management_Practice.html?id=kxa_qKxclqoC&redir_esc=y
6. Merton, R. K. (1957). *Social theory and social structure*. Free Press. <https://psycnet.apa.org/record/1959-00989-000>
7. Iacocca, L. (1984). *Iacocca: An autobiography*. Bantam. https://books.google.com.ua/books/about/Iacocca.html?id=ZLzI6kp2-DYC&redir_esc=y
8. Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing. https://books.google.com.ua/books/about/Work_and_the_Nature_of_Man.html?id=0nZCAAAIAAJ&redir_esc=y
9. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
10. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>



Впровадження функцій менеджменту в систему управління відходами агропромислового виробництва

Юрій В. Дубневич ^{1*} • Олеся В. Бінерт ² • Михайло П. Лизак ³

¹ Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького (Україна). Завідувач кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого, канд. екон. наук, доцент.

¹ Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького (Україна). Доцент кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого, канд. екон. наук, доцент.

² Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького (Україна). Доцент кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого, доктор філософії за спеціальністю 051 Економіка.

* Автор-кореспондент, e-mail: dubnevych@ukr.net

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.3.08](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.3.08)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Агропромислове виробництво є важливою складовою економіки, але супроводжується значним утворенням відходів, що створює екологічні та економічні виклики. Недостатня ефективність управління відходами призводить до їх накопичення, забруднення навколишнього середовища та втрати потенційної сировини для вторинного використання. Впровадження функцій менеджменту в систему управління відходами агропромислового виробництва дозволяє створити ефективні механізми контролю, координації та оптимізації процесів утилізації. Дослідження показало, що ефективне управління відходами агропромислового виробництва можливе завдяки впровадженню функцій менеджменту, зокрема: планування – розробка стратегій зменшення відходів та підвищення рівня їх переробки; організація – оптимізація логістичних процесів збору та транспортування відходів; мотивація – застосування економічних стимулів та екологічного регулювання; контроль – створення системи моніторингу ефективності управління відходами. Запропоновано модель управління відходами, яка передбачає інтеграцію сучасних технологій та механізмів екологічного менеджменту, що сприяє зменшенню екологічного навантаження та підвищенню ефективності використання ресурсів. Отримані результати підтверджують необхідність упровадження системного підходу до управління відходами агропромислового виробництва. Застосування функцій менеджменту дозволяє підвищити ефективність організаційних процесів, зменшити обсяги відходів і покращити економічні показники підприємств. Впровадження новітніх технологій переробки відходів сприяє ресурсозбереженню та розвитку циркулярної економіки. Впровадження функцій менеджменту в систему управління відходами агропромислового виробництва є важливим кроком до забезпечення сталого розвитку аграрного сектору. Оптимізація процесів поводження з відходами дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля, підвищити рівень екологічної відповідальності підприємств та сприяти економічному зростанню. Запропоновані підходи можуть бути використані для розробки державних і регіональних стратегій управління відходами в агропромисловості.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

менеджмент, управління, відходи, агропромисловий комплекс.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Implementation of Management Functions in the Waste Management System of Agro-Industrial Production

Yurii Dubnevych ^{1*} • Olesya Binert ² • Mykhailo Lyzak ³

¹ Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv (Ukraine). Head of the Department of Management and Territorial Development named after Yevhen Khraplyvyi, PhD in Economics, Associate Professor.

² Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv (Ukraine). Associate Professor at the Department of Management and Territorial Development named after Yevhen Khraplyvyi, PhD in Economics, Associate Professor.

³ Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv (Ukraine). Associate Professor at the Department of Management and Territorial Development named after Yevhen Khraplyvyi, PhD in Economics.

* **Corresponding Author**, e-mail: dubnevych@ukr.net

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.3.08](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.3.08)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



Agro-industrial production is an important component of the economy but is accompanied by significant waste generation, creating environmental and economic challenges. Inefficient waste management leads to waste accumulation, environmental pollution, and the loss of potential raw materials for secondary use. The implementation of management functions in the waste management system of agro-industrial production enables the creation of effective mechanisms for control, coordination, and optimization of disposal processes. The study demonstrated that effective waste management in agro-industrial production is possible through the implementation of management functions, specifically: Planning – developing strategies to reduce waste and increase the level of recycling; Organization – optimizing logistical processes for waste collection and transportation; Motivation – applying economic incentives and environmental regulations; Control – establishing a monitoring system for waste management efficiency. A waste management model has been proposed, incorporating modern technologies and environmental management mechanisms, which contribute to reducing the environmental burden and increasing resource efficiency. The results confirm the necessity of implementing a systematic approach to agro-industrial waste management. The application of management functions enhances organizational processes, reduces waste volumes, and improves the economic performance of enterprises. The introduction of advanced waste recycling technologies promotes resource conservation and the development of a circular economy. The implementation of management functions in the waste management system of agro-industrial production is a crucial step toward ensuring the sustainable development of the agricultural sector. Optimizing waste management processes reduces the negative impact on the environment, increases enterprises' ecological responsibility, and fosters economic growth. The proposed approaches can be used to develop national and regional strategies for waste management in agro-industrial production.

KEYWORDS

management, administration, waste, agro-industrial complex.

1. Вступ

Сучасне агропромислове виробництво супроводжується значним утворенням відходів, що створює екологічні та економічні виклики для підприємств галузі. Ефективне управління відходами агропромислового комплексу (АПК) потребує інтеграції сучасних управлінських підходів, зокрема впровадження функцій менеджменту. Оптимізація процесів збору, переробки та утилізації відходів сприяє зниженню негативного впливу на навколишнє середовище, підвищенню ресурсоефективності підприємств та забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору.

Проблема управління відходами агропромислового виробництва набуває все більшого значення в контексті екологічної безпеки та ефективного використання ресурсів. Відсутність комплексного підходу до управління відходами призводить до їх накопичення, забруднення довкілля та втрати потенційної сировини для вторинного використання. Впровадження функцій менеджменту дозволяє створити ефективну систему управління відходами, яка включає планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію всіх процесів. Це сприятиме підвищенню екологічної відповідальності підприємств та розвитку «зеленої» економіки.

2. Огляд літературних джерел

Розглядаючи питання впровадження функцій менеджменту у систему управління відходами агропромислового виробництва, варто відзначити широкий спектр наукових публікацій, присвячених як загальним теоретико-методологічним засадам, так і конкретним прикладам ефективної практики. Насамперед слід звернути увагу на роботу Л. Войничої, яка проаналізувала світовий досвід управління відходами аграрного виробництва у Швеції, Німеччині, Швейцарії, США, Китаї та Японії. Автор виокремлює спільні риси успішних підходів, що передбачають комплексність заходів – від планування та логістики до контролю й мотивації, – а також наголошують на можливості імплементації цих практик в українських реаліях [1].

Питання реформування державної політики у сфері поводження з відходами сільського господарства ґрунтовно висвітлено у публікації Х.-І. Євчук. У ній обґрунтовано потребу переходу від традиційної лінійної моделі управління відходами до принципів кругової (циркулярної) економіки. Авторка акцентує на важливості формування нової інституційно-правової бази, яка б уможливила системні зміни й враховувала екологічну складову [2].

Аналіз сучасних глобальних трендів у сфері управління відходами та детальний огляд ситуації в Україні здійснила Я. Нижниченко. У її роботі показано, що переважна більшість країн-лідерів у «зеленій» економіці робить ставку на інноваційні технології переробки і повторного використання ресурсів. Натомість Україна все ще орієнтована на захоронення відходів на полігонах, що вказує на необхідність системної модернізації [3].

Значну увагу організаційним і фінансовим аспектам управління агровідходами в українському контексті приділяється у колективній праці «Формування системи управління відходами в аграрному секторі економіки України». Автори показують, що неефективне поводження з відходами спричиняє як фінансові втрати, так і погіршення стану довкілля, тому наголошують на необхідності посилення контролю та стабільного фінансування природоохоронних заходів [4].

Важливою складовою наукової спадщини є дисертаційне дослідження В. Вовк, яке зосереджено на біоенергетичній утилізації сільськогосподарських відходів, розглядаючи їх як складову енергетичної безпеки й один із ключових напрямів переходу агросектору до циркулярної економіки [5].

Завершує загальну картину науково-аналітична доповідь НАН України під ред. І. Колодійчук. У ній комплексно проаналізовано чинні правові механізми, інституційну структуру й основні бар'єри у формуванні дієвих систем управління відходами. Автор звіту наголошує, що ефективно впровадження принципів ієрархії поводження з відходами та створення передумов для розвитку ринку утилізації й рециклінгу потребують додаткових реформ і фінансових інвестицій, особливо в аграрній галузі [6].

Отже, у науковому дискурсі підкреслюється необхідність переходу від фрагментарних заходів до системного підходу. Впровадження функцій менеджменту (планування, організація,

мотивація, контроль) у галузі управління агропромисловими відходами розглядається в певній частині публікацій, але попри те потребує додаткового дослідження в контексті ключової передумова підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення екологічного навантаження та досягнення збалансованого розвитку аграрного сектору.

3. Постановка завдання

Метою дослідження є обґрунтування доцільності впровадження функцій менеджменту в систему управління відходами агропромислового виробництва та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації відповідних процесів. Для досягнення цієї мети необхідно проаналізувати сучасний стан управління відходами в АПК, визначити основні проблеми та запропонувати ефективні управлінські підходи, що сприятимуть раціональному використанню ресурсів і зменшенню екологічного навантаження.

4. Методи та матеріали

Для досягнення поставленої мети дослідження використано комплекс взаємодоповнювальних наукових методів, що забезпечили всебічний аналіз системи управління відходами агропромислового виробництва та оцінку ефективності впровадження функцій менеджменту.

Метод системного аналізу уможливив розгляд управління відходами АПК як інтегрованої системи, що складається з керованих і керуючих підсистем (державні органи, органи місцевого самоврядування, підприємства аграрного сектору, організації з переробки та утилізації відходів тощо). Аналіз у такій площині дав змогу врахувати взаємозв'язки між різними учасниками процесу та спрогнозувати наслідки впровадження управлінських рішень.

Для оцінки окремих аспектів поводження з відходами був застосований метод порівняльного аналізу, завдяки чому були зіставлені підходи, що застосовуються в різних регіонах України, а також розглянуто досвід країн ЄС, які досягли позитивних результатів у впровадженні принципів циркулярної економіки та ієрархії управління відходами. Такий порівняльний підхід дав змогу виокремити проблемні точки національної системи і запропонувати способи її вдосконалення, зважаючи на кращі міжнародні практики.

Для поглибленого вивчення законів, підзаконних актів та державних стратегій (зокрема, Закону України «Про управління відходами», Податкового кодексу України, Національного плану управління відходами до 2030 року тощо) було використано метод контент-аналізу нормативно-правової бази, що дозволило визначити правові рамки функціонування системи управління відходами. Крім того, були залучені офіційні документи профільних міністерств (Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, Міністерства аграрної політики та продовольства України), що дало змогу оцінити реальний стан імплементації відповідних положень.

5. Результати та обговорення

У ході дослідження встановлено, що ефективне впровадження функцій менеджменту в систему управління відходами агропромислового виробництва дозволяє значно підвищити екологічну та економічну ефективність підприємств галузі. Зокрема:

1. Планування. Запровадження стратегічного планування управління відходами сприяє оптимізації ресурсокористування та визначенню перспективних напрямів їх утилізації.
2. Організація. Створення системи розподілу відповідальності між працівниками та інтеграція сучасних технологій сприяють зменшенню обсягів відходів і підвищенню рівня їх переробки.
3. Мотивація. Використання економічних стимулів та екологічної відповідальності сприяє залученню підприємств до програм сталого розвитку.
4. Контроль. Запровадження системи моніторингу та оцінки ефективності управління відходами дозволяє своєчасно виявляти проблеми та впроваджувати коригувальні заходи.

Запропоновано комплексну модель управління відходами, що включає поетапний підхід до їх збирання, сортування, переробки та вторинного використання, що дозволяє зменшити екологічне навантаження та підвищити рівень ресурсозбереження в АПК.

Ефективне управління відходами агропромислового виробництва є важливою складовою екологічної та економічної стійкості аграрного сектора.

Впровадження функцій менеджменту в цю систему дозволяє раціоналізувати процеси збору, утилізації, переробки та використання відходів, що сприяє зниженню негативного впливу на довкілля та підвищує економічну ефективність підприємств. Розглянемо основні функції менеджменту в управлінських відходах АПК рис. 1.



Рис. 1. Основні функції менеджменту в управлінських відходах АПК

Джерело: сформовано авторами.

Тепер давайте розглянемо більш детально по кожній з цих функцій.

1. *Планування.* Тривалий прояв системного підходу до управління відходами в Україні, зокрема в аграрному секторі, призвела до фрагментарного включення відповідних заходів у стратегії регіонального розвитку. Попри те, що питання поведження з відходами агропромислового виробництва поступово відображаються в стратегічних документах, їх розгляд є недостатньо комплексним.

Наприклад, у Стратегії розвитку Львівської області на 2021–2027 роки окремі заходи, що стосуються управління аграрними відходами, інтегрованими в такі стратегічні цілі, як «Чисте довкілля» та «Конкурентоспроможна економіка на засадах смарт-спеціалізації»[7] таким, передбачено:

- удосконалення систем сортування та утилізації відходів, що включає створення сучасної інфраструктури для їх ефективного управління;
- розвиток біоекономіки, зокрема біоенергетики, як одного з напрямків утилізації відходів;
- оптимізація паливно-енергетичного балансу через оцінку та використання біоенергетичного потенціалу області, включно з аграрними відходами.

Таким чином, хоча питання поведження з відходами сільського господарства частково інтегруються в регіональні стратегії, їх необхідно розглядати комплексно, із чітко визначеними заходами та механізмами реалізації.

Подібний фрагментарний підхід до висвітлення проблеми управління відходами у стратегіях регіонального розвитку не забезпечив комплексного вирішення цього питання.

Важливі зміни у плануванні процесів поводження з відходами стали можливими після схвалення Кабінетом Міністрів України Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року у 2017 році [20]. Цю стратегію передбачала розробка Національного плану управління відходами, який затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2019 року № 117-р [21]. Одним із ключових положень плану стало впровадження механізму розробки та затвердження регіональних планів управління відходами.

На виконання цієї ініціативи Міністерство охорони довкілля та природних ресурсів України розробило та затвердило Методичні рекомендації з розробки регіональних планів управління відходами (наказ від 10 вересня 2021 року № 586) [22], відповідно до цих рекомендацій, параметри утворення та управління відходами є загальними за такими основними показниками:

- обсяги утворення відходів за видами економічної діяльності;
- утворення та управління відходами в межах територіальних громад;
- рівень накопичення відходів у територіальних громадах;
- утворення та управління відходами за категоріями матеріалів.

Ці заходи сприяють більш системному та обґрунтованому підходу до управління відходами, зокрема в агропромисловому секторі.

Сільське господарство визначено серед ключових видів економічної діяльності, для яких передбачено детальний аналіз поточного стану та планування системи управління відходами. У регіональних планах управління відходами цьому сектору відведено окремий розділ, що включає такі підпункти:

- «Відходи рослинного походження»;
- «Відходи тваринного походження»;
- «Агрохімічні відходи, що містять небезпечні речовини».

Запровадження регіональних планів управління відходами стало місцем кроком у формуванні системного регіонального підходу до планування в цій сфері. Однак затримки у погодженні комплексних регіональних планів, які вже розроблені в окремих регіонах України, уповнюють реалізацію ефективної стратегії з відходами сільського господарства. Крім того, досі відсутні окремі галузеві регіональні плани управління аграрними відходами, що ще більше ускладнює вирішення цієї проблеми.

Методичне та організаційне керівництво процесом розробки регіональних планів управління відходами залучення Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України [2]. Процес їх створення включає кілька ключових етапів:

1. Розробка проектів регіональних планів управління відходами.
2. Проведення стратегічної екологічної оцінки.
3. Погодження з відповідними органами.
4. Затвердження регіональних планів.
5. Моніторинг та періодичний перегляд.

Відповідальність за розроблення покладено на обласні державні адміністрації, які залучають до цього процесу органи місцевого самоврядування, науково-дослідні установи, підприємства та громадські організації.

Стратегічну екологічну оцінку проектів забезпечує спеціаліст профільних установ. Після цих готових документів надходять на погодження до Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України та Міністерства охорони здоров'я України.

Затвердження регіональних планів розроблені обласними державними адміністраціями, а їхні департаменти/управління природних ресурсів та екології зобов'язані здійснювати моніторинг виконання плану та досягнення його цільових показників.

Аналіз доступних матеріалів, що регіональні плани відзначаються детальністю, системністю та повнотою, проте в них не враховано ієрархічний підхід до вирішення проблеми управління відходами. таким чином, вони не повною мірою відповідають основному принципу Директиви 2008/98/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 19 листопада 2008 року, яка шукає п'ятиступеневу ієрархію управління відходами [9]:

1. Запобігання утворенню відходів.
2. Підготовка до повторного використання.
3. Перероблення відходів.
4. Інша утилізація, зокрема відновлення енергії.

5. Видалення відходів на полігони.

Проте Л. Войничка вважає що українських реалій виокремлюють такі шість етапів: 1) запобігання утворення відходів; 2) підготовка до повторного використання; 3) перероблення відходів; 4) інша утилізація; 5) складування на полігоні; 6) стихійне сміттєзвалище [1, с. 55-56].

Пріоритетним завданням є запобігання утворенню відходів. Якщо це неможливо, наступним кроком є повторне використання. У разі неможливості повторного використання рециклінгу – перероблення вихідних речовин у продукцію, матеріали або речовини. Рециклінг охоплює перероблення органічних матеріалів, але не включає відновлення енергії або перетворення відходів на паливо чи матеріали для зворотного заповнення.

Якщо рециклінг неможливий, використовують інші методи утилізації, зокрема відновлення енергії або перероблення відходів на паливо чи матеріали для заповнення. У випадку, якщо один із попередніх варіантів не є можливим, відходи підлягають захороненню в спеціально обладнаних місцях або знищенню (знешкодженню) на відповідних установках.

20 червня 2022 року Верховна Рада України ухвалила законопроект № 2207-1-д «Про управління відходами» [23], який запроваджує європейські принципи та стандарти в системі поводження з відходами. Основними принципами закону є:

- Ієрархія управління відходами.
- Принцип «забруднювач платити».
- Розширена відповідальність виробника.

Прийняття цього закону зумовлюється внесенням змін і доповнень до Методичних рекомендацій щодо розроблення регіональних планів управління відходами. Також документ передбачає законодавчі та фінансові стимули для збільшення обсягів переробки та повторного використання відходів [10].

2. *Організація.* Формування системи управління відходами АПК в регіоні базується на взаємодії керуючої та керованої складових, що забезпечує досягнення спільної мети. До складу цієї системи входять кілька основних груп учасників, а саме:

- органи державної влади та місцевого самоврядування, які ухвалюють управлінські рішення та містять контроль у сфері поводження з відходами;
- виробники відходів, зокрема суб'єкти господарювання різних форм власності;
- організації, що надають послуги з поводження з відходами;
- інші зацікавлені сторони, які беруть участь у процесі управління відходами.

Система управління відходами сільського господарства в регіоні функціонує у взаємодії із зовнішніми системами, такими як міжнародні, загальнодержавні національні, міжрегіональні.

Головні управління Держпродспоживслужби організують збір, утилізацію та знищення загиблих тварин і побічних продуктів тваринного походження, які не призначені для споживання людиною. Також відомі санітарні заходи щодо охорони території України, зокрема: державний санітарно-епідеміологічний нагляд за дотриманням санітарного законодавства та медико-санітарний контроль для запобігання ввезенню на територію України матеріалів та відходів, які можуть стати загрозою для здоров'я населення.

Головне управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій забезпечує таке завдання:

- проведення радіаційної та хімічної розвідки в зонах забруднення;
- перепакування небезпечних речовин для їх подальшої утилізації чи відновлення;
- ліквідація наслідків аварій із викидом (розливом) небезпечних хімічних радіоактивних речовин;
- розробка планів дій у разі надзвичайних ситуацій на об'єктах з небезпечними речовинами;
- очищення територій та приміщення відповідно до норм законодавства.

Крім того, підрозділи ДСНС мають ліцензії на пов'язання з небезпечними відходами, включаючи їх збір, транспортування та зберігання. Це стосується як промислових відходів, так і застарілих або непридатних пестицидів та гербіцидів.

Головні управління статистики забезпечують формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень у сфері поводження з відходами.

Органи місцевого самоврядування у сфері відведення з відходів сільського господарства мають право на:

- дотримання вимог законодавства про відходи;

- затвердження місцевих та регіональних програм з управління відходами та контроль за їх реалізацією;
- стимулювання підприємств, що працюють у сфері поводження з відходами;
- визначення місць розміщення об'єктів, пов'язаних з відходами на вашій території;
- контроль за раціональним використанням ресурсів та безпечним поводженням з відходами;
- проведення просвітницької роботи серед населення, створення умов для залучення громадян до збору вторинної сировини;
- надання згоди на розміщення місць або об'єктів для зберігання та захоронення відходів, екологічний вплив яких поширюється на відповідну адміністративно-територіальну одиницю;
- контроль за дотриманням фізичними та юридичними особами вимог у сфері поводження з виробничими та побутовими відходами, розгляд справ про адміністративні порушення та передачу їх відповідним органам у разі порушення законодавства.

Таблиця 1. Управління відходами АПК: повноваження відповідних структур

Структура	Повноваження
Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України	- Розробка та реалізація політики у сфері поводження з відходами
Міністерство аграрної політики та продовольства України	- Підвищення енергоефективності агропідприємств та розвиток біопалива - Розвиток альтернативних видів палива та відновлюваних джерел енергії - Ветеринарно-санітарний контроль - Реєстр підприємств, що переробляють побічні продукти тваринного походження - Розробка технічних умов для переробки та утилізації такої продукції - Регулювання впливу з побічних продуктів тваринного походження I-III категорій.
Регіональні органи управління	- Обласні державні адміністрації - Регіональні підрозділи Держекоінспекції - Головне управління Держпродспоживслужби - Головне управління ДСНС - Головне управління статистики
Місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування	- Участь у розробці загальнодержавних програм раціонального використання відходів - Організація та реалізація регіональних програм з управління відходами - Координація підприємницької діяльності у сфері відведення відходів - Контроль за використанням відходів з урахуванням їх ресурсної цінності - Нагляд за діяльністю об'єктів з відходами - Підтримка створення спеціалізованих підприємств для збору та використання відходів - Залучення фінансів для будівництва та модернізації об'єктів з поводження з відходами - Ведення реєстрів підприємств з обробки та використання відходів - Організаційний облік, паспортизація та видача дозволів на операції з відходами - Ліквідація несанкціонованих звалищ - Проведення інформаційної роботи щодо управління відходами - Контроль за дотриманням норм поводження з відходами - Оцінка впливу на довкілля та погодження розміщення об'єктів поводження з відходами

Джерело: сформовано авторами.

Обов'язки місцевого самоврядування та утворювачів відходів у сфері поводження з відходами

Органи місцевого самоврядування приймають рішення про видачу земельних ділянок для розміщення відходів та забудову об'єктів, призначених для їх використання та переробки.

Проект Закону України про управління відходами, ухвалений Верховною Радою України, встановлює низку обов'язків для утворюючих відходів, до яких належать фізичні особи, юридичні особи та фізичні особи-підприємці, діяльність яких спричиняє утворення відходів.

Відповідно до цього законопроекту, утворювачі відходів у сфері сільського господарства (крім домогосподарств) зобов'язані:

- запобігати утворенню відходів і мінімізувати їх обсяги;
- класифікувати відходи відповідно до Національного переліку та Порядку класифікації відходів;
- здійснювати перевезення та обробку відходів самостійно (за наявності відповідного дозволу) або передавати їх ліцензованими суб'єктами у сферу управління відходами;
- не змішувати відходи, що підлягають відновленню, з тими, що не можуть бути відновлені;
- вести облік утворених відходів і подавати відповідну звітність;
- розробляти та реалізовувати плани управління відходами на рівні підприємств, установ та організацій;
- підтримувати належний санітарний та технічний стан місць утворення, приймання та зберігання відходів, дотримуючись правил техніки безпеки та пожежної безпеки;
- надавати органам державної влади та місцевого самоврядування інформацію про відходи та пов'язані з ними процеси;
- призначити відповідних осіб за управління відходами;
- компенсувати збитки, завдані довіллю, здоров'ю громадян та майну підприємств і організацій у разі порушення встановлених правил поводження з відходами;
- подавати декларацію про відходи у випадку, коли їх діяльність спричиняє утворення небезпечних відходів або коли річний обсяг утворених небезпечних відходів перевищує 50 т [6].

При наявності низки керівних елементів у регіональних системах управління відходами сільського господарства їхня ефективність залишається недостатньою. Основною проблемою, на нашу думку, є слабка дієвість мотиваційних механізмів, які не стимулюють господарювання суб'єктів до скорочення обсягів відходів, їх переробки або належного знешкодження та захоронення.

3. Мотивація у сфері управління відходами. Важливу роль у системі управління відходами програвать стимулюючі механізми, зокрема правові та фінансово-економічні інструменти. До них належать нормативні документи (реєстри, дозволи, ліцензії, декларації, стандарти) та економічні важелі впливу, такі як штрафи, екологічні дані за розміщення відходів, компенсація збитків, завданих порушенням природоохоронного законодавства тощо.

Реєстри у сфері поводження з відходами. Реєстр суб'єктів господарювання, що здійснюють операції з небезпечними відходами, ведеться Міністерством захисту довкілля та містить інформацію про підприємства, які працюють у цій сфері.

Реєстр об'єктів утворення, обробки та використання відходів ведеться відповідними структурними підрозділами обласних державних адміністрацій (ОВА) та поділяється на дві частини:

1. Об'єкти утворення відходів – включаються до реєстрації у разі перевищення показника загального утворення відходів понад 1000 умовних одиниць на рік.

2. Об'єкти обробки й утилізації відходів – підлягають реєстрації, якщо їх загальний обсяг обробки чи утилізації перевищує 100 тонн на рік.

Реєстр формується на основі реєстрових карток об'єктів створення, обробки та використання відходів, а також звітних даних від виробників відходів органів та виконавчої влади у сфері поводження з відходами. Інформація в реєстрі оновлюється щорічно.

Реєстр місць видалення відходів ведеться структурними підрозділами ОВА та містить дані про дії, закриті й законодавчо обслуговані місця видалення відходів. Він формується на основі паспортів місць видалення відходів, звітності виробників відходів та відомостей, наданих уповноваженими органами. Оновлення створення інформації щороку.

Декларації про відходи. Суб'єкти господарювання, у яких значення ПЗУ становить від 50 до 1000 умовних одиниць на рік, зобов'язані щорічно подавати декларацію про відхід до відповідної структурної одиниці ОВА.

У сфері управління відходами законодавством передбачено низку дозвільних документів, зокрема дозвіл на здійснення операцій із приводу відходів. Він необхідний для суб'єктів

господарювання, якщо їхня діяльність до утворення відходів у багатьох, що досягає 1000 умовних одиниць. Однак із 2013 року процедура отримання такого дозволу фактично не використовується.

Ліцензування у сфері поводження з відходами. Ліцензування підлягає господарській діяльності, пов'язаній з небезпечними відходами, зокрема - збирання, перевезення, зберігання, оброблення (перероблення, сортування), утилізація, видалення, знешкодження та захоронення.

Водночас зберігання небезпечних відходів, що відображається в результаті діяльності суб'єкта господарювання, не потребує ліцензії за умови, що впродовж року такі відходи передаються підприємствам, які мають відповідний дозвіл на здійснення операцій із приводу небезпечних відходів.

Штрафи та компенсація збитків. Штрафи застосовуються як механізм впливу на порушення екологічних вимог у сфері поводження з відходами. У разі заподіяння збитків внаслідок таких порушень передбачено механізм відшкодування завданих збитків, що обґрунтовується законодавством про охорону навколишнього природного середовища.

Екологічний податок. Відповідно з пп. 14.1.57 п. 14.1 ст. 14 Податкового кодексу України [18], екологічний податок є загальнодержавним обов'язковим платежем, більш детально у табл. 2.

Таблиця 2. Опис екологічного податку відповідно до Податкового кодексу України

Параметр	Опис
Визначення	Екологічний податок – загальнодержавний обов'язковий платіж, який сплачує суб'єкти господарювання за розміщення відходів.
Нормативна база	Підпункт 14.1.57 пункту 14.1 статті 14 Податкового кодексу України [18].
Платники податку	Суб'єкти господарювання, які розміщують остаточні відходи.
Фактори, які не впливають на розмір податку	- кількість і клас безпеки відходів; - Відповідність місця видалення екологічним вимогам; - Віддаленість місця видалення від населених пунктів.
Винятки оподаткування	3 Суб'єкти господарювання, які хочуть відходи як вторинну сировину на власних територіях, не сплачують екологічних даних.
Фінансова відповідальність	У разі порушення умов використання вторинної сировини підприємство може нести фінансову відповідальність через нарахування екологічного матеріалу.
Форми розміщення відходів	- Тимчасове (збирання, зберігання); - Постійне (утилізація, видалення, захоронення).

Джерело: сформовано авторами. за даними, наведеними у [18].

Згідно з нормами Податкового кодексу України, операції з тимчасового розміщення відходів не оподатковуються. Це означає, що суб'єкти господарювання, які мають тимчасове зберігання відходів до їх подальшої утилізації чи захоронення, не є платниками екологічного податку.

Сплата екологічного податку. Екологічний податок сплачується суб'єктами господарювання за остаточне розміщення відходів (табл. 3).

Таблиця 3. Сплата та напрямки використання надходжень екологічного податку

Параметр	Опис
Платники податку	Суб'єкти господарювання, які виявили остаточне розміщення відходів
Розмір податку	Незалежний від обсягу та класу безпеки відходів, відповідності місця видалення екологічним вимогам, віддаленості від населеного пункту
Напрямки використання надходжень	- Обласний фонд охорони навколишнього природного середовища; - Місцеві фонди охорони навколишнього природного середовища; - Загальний фонд державного бюджету.

Джерело: сформовано авторами. за даними, наведеними у [18].

Розподіл коштів розроблено у відсотковому співвідношенні, визначеному Бюджетним кодексом України.

Важливу роль у вирішенні проблеми пов'язаного з відходами громадян здійснюють економічні інструменти, які стимулюють утримання ієрархії управління відходами та забезпечують фінансування заходів у цій сфері. Законопроект №2207-1 [17], ухвалений Верховною Радою України, передбачає впровадження таких економічних механізмів:

1. Диференціація ставок екологічного податку залежно від виду відходів та класу полігону, на якому вони захищені.

2. Запровадження системи оплати за фактичну вагу відходів, які не підлягають підготовці до повторного використання та відновлення, а також створення стимулів для роздільного збирання відходів.

3. Розширено відповідальність виробника щодо окремих видів відходів, включаючи заходи для підвищення її організаційної та економічної ефективності.

4. Впровадження депозитних схем та інших заходів, спрямованих на заохочення ефективного збору використаних матеріалів і продукції.

5. Надання податкових пільг для стимулювання повторного використання продукції та її благодійного пожертвування.

6. Запровадження екологічного оподаткування продукції, відходи якої спричиняють значний негативний вплив на навколишнє середовище. Це сприяє зменшенню споживання такої продукції та стимулює впровадження передових технологій і методів управління для її рециклінгу.

7. Стимулювання використання продукції та матеріалів, отриманих внаслідок рециклінгу.

8. Запровадження податкових і кредитних пільг для фінансової підтримки наукових досліджень та впровадження інноваційних технологій обробки та рециклінгу відходів.

Ці заходи спрямовані на підвищення ефективності поводження з відходами, зменшення екологічного навантаження та створення умов для розвитку циркулярної економіки в Україні.

Законопроекти також передбачає, що Закон України може ввести інші економічні механізми для запобігання утворенню відходів, забезпечення їх рециклінгу та відновлення, зокрема пільгове оподаткування екологічно чистих видів продукції, пільгове кредитування та субсидування екологічних проектів, дотації на придбання природоохоронного обладнання, а також прискорені терміни амортизації такого обладнання.

Впровадження цих ініціатив потребує розробки терміну відповідного нормативного забезпечення.

Разом з тим, чинні законодавчі акти містять деякі положення, що стимулюють діяльність у сфері управління відходами сільського господарства. Так, у Законі України «Про альтернативні види палива» є можливість використання організаційно-економічних та фінансових механізмів стимулювання. Проте їх перелік залишається загальним, і жодні конкретні практичні інструменти не визначені.

Натомість у Законі України «Про альтернативні джерела енергії, визначено саме практичні інструментами стимулювання використання відходів як сировини для виробництва біопалива [13]:

- надання митних та податкових пільг на ввезення енергоефективного та енергоощадного обладнання;
- надання податкових пільг для підприємств, що працюють у сфері використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива;
- встановлення «зеленого» тарифу на електроенергію, яка виробляється з альтернативних джерел.

Варто зазначити, що ставки «зеленого» тарифу на електричну енергію, що виробляється з біомаси, в Україні є представленими, що продовжують розвиватися сектору біоенергетики. При наявності вище встановлених національних законодавчих та нормативних актів, розвиток виробництва біопалива в Україні все ще буде переходити на стадії становлення. У порівнянні з європейськими країнами, що є лідерами у виробництві біопалива, в Україні бракує чіткої законодавчої бази, яка б стимулювала виробництво як самого біопалива, так і сировини для його виготовлення.

Закон «Про державну підтримку сільського господарства України» (п. 2.15) [14] визначає види державної фінансової підтримки суб'єктів агропромислового комплексу через механізм здешевлення кредитів та компенсації лізингових платежів, в тому числі у сфері поводження з відходами. Кредити середньо- довгострокового терміну надаються для придбання обладнання

для переробки сільськогосподарських відходів, а також для будівництва та реконструкції виробничих потужностей, у тому числі переробки відходів сільського господарства. Якщо виробники сільськогосподарської продукції імпортують в Україну для власних потреб машини та обладнання для переробки промислових відходів або для виробництва біопалива та інших альтернативних джерел енергії, то на цю продукцію розширюється нульова ставка імпортного мита відповідно до Закону України «Про митний тариф України».

Утилізація відходів вимагає значних фінансових витрат. Однак, на сьогоднішній день вітчизняний механізм економічного регулювання не вирішує проблему фінансово-інвестиційного характеру у сфері поводження з відходами, зокрема в сільському господарстві.

Методом застосування економічних методів, відповідно до чинного законодавства про відходи, є стимулювання суб'єктів господарювання та споживачів до роздільного збирання, сортування, використання відходів та зменшення їх обсягів. Економічні умови у сфері поводження з відходами вимагають витрат на капітальні та операційні витрати. Закон України «Про управління відходами» [18], здійснює економічно-економічний механізм, а екологічний податок вимагає як інструмент часткової компенсації негативного впливу на навколишнє середовище від небезпечних факторів, що відображається в процесі діяльності суб'єктів господарювання.

Надходження від плати за розміщення відходів накопичується у Фонді охорони навколишнього природного середовища України, що направляється до місцевих Фондів охорони навколишнього природного середовища та загального фонду державного бюджету у відсотковому співвідношенні, визначеному Бюджетним Кодексом України.

Постійні зміни в пропорціях розподілу коштів між державним та місцевими рівнями (між спеціальним та загальним фондами) негативно впливають на формування та реалізацію політики у сфері поводження з відходами. Таким чином, частка витрат на пов'язане з відходами в загальних витратах на охорону навколишнього середовища зменшується останніми роками, що ускладнює досягнення цілей запобігання утворенню відходів, їх переробки та небезпечного відведення в регіонах України, закріплених у Національному плані управління відходами до 2030 року. У таких умовах стимулююча функція екологічного податку не може реалізуватися.

Проте інструменти економічного стимулювання, зокрема, заходів утилізаційного характеру, в Україні практично не працюють, оскільки вони не підтверджені нормативно-правовими актами прямої дії. Тож, згідно з Національним планом дій з охорони навколишнього природного середовища на період до 2025 року [15], одним із пріоритетних завдань є стимулювання розвитку інфраструктури управління відходами шляхом виконання завдань і заходів, визначених Національним планом управління відходами до 2030 року, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2019 р. № 117[16]. Створивши відповідне середовище, питання фінансово-інвестиційних аспектів вирішуватимуться конкретніше і послідовніше.

4. *Контроль*. Законодавство України досить чітко виділяє суб'єктів та їх повноваження щодо контролю за процесами поводження з відходами. Нормативно-правова база, яка регулює правовідносини, пов'язані з відходами сільського господарства, включає закони України «Про відходи»[18], «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», «Про ветеринарну медицину», «Про залучення з обігу, переробку, утилізацію, знищення або подальше використання неякісної та небезпечної продукції» та інші нормативно-правові акти.

Основні контрольні функції покладаються на центральні органи виконавчої влади, які реалізують державну політику в галузі охорони навколишнього середовища та поводження з відходами, зокрема на Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, а також на центральні органи виконавчої влади, що відповідають за ветеринарну медицину, безпечність та якість харчових продуктів, карантин та захист рослин, ідентифікацію та реєстрацію тварин, санітарне законодавство, а також санітарну та епідемічне благополуччя населення, зокрема Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба). Крім того, контроль також забезпечується місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування. Розглянемо більш детально компетенції органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері поводження з відходами у табл. 4.

Таблиця 4. Сплата та напрямки використання надходжень екологічного податку

Орган	Повноваження
Міністерство довкілля	- Проведення оцінки впливу на довкілля та надання висновків - Координація діяльності органів виконавчої влади у сфері поводження з відходами - Державний нагляд за виконанням екологічних вимог до відходів - Контроль за дотриманням дозволів у сфері поводження з відходами - Контроль за експлуатацією установ з обробки та використання відходів - Нагляд за дотриманням вимог екологічної безпеки щодо хімічних речовин та пестицидів - Контроль за заходами із захисту від відходів відходами
Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів	- Державний санітарно-епідеміологічний нагляд у сфері поводження з відходами - Контроль за дотриманням санітарних норм і правил - Методичне забезпечення та контроль визначення рівня небезпеки відходів
Місцеві державні адміністрації	- Контроль за використанням відходів з урахуванням їх ресурсної цінності - Нагляд за діяльністю об'єктів щодо поводження з відходами - Контроль за дотриманням юридичними та фізичними особами вимог у сфері поводження з відходами - Розгляд справ про адміністративні порушення у сфері поводження з відходами
Органи місцевого самоврядування	- Контроль за раціональним використанням та безпечним поводженням з відходами на своїй території - Нагляд за дотриманням вимог у сфері поводження з виробничими та побутовими відходами - Розгляд справ про адміністративні правопорушення або передачу їх матеріалів іншим органам

Джерело: сформовано авторами. за даними, наведеними у [18].

Таким чином, інституційна система контролю за поводженням з відходами в Україні є сформованою, законодавчо визначеною суб'єкти, об'єкти, процедури та інструменти контролю. Водночас кінцева ефективність діяльності контролю цієї системи залежить від ефективності інших систем управління відходами, зокрема мотиваційної.

6. Висновки

Впровадження функцій менеджменту в систему управління відходами агропромислового виробництва є необхідною умовою для підвищення ефективності використання ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля. Ефективне управління відходами агропромислового виробництва є важливим напрямом забезпечення екологічної та економічної стійкості аграрного сектору. Дослідження підтвердило, що впровадження функцій менеджменту в систему управління відходами дозволяє оптимізувати процеси їх збору, утилізації та переробки, сприяючи зниженню негативного впливу на довкілля та підвищенню ресурсоефективності підприємств.

Аналіз законодавчих ініціатив і стратегічних документів засвідчив, що питання управління відходами поступово інтегрується в державні та регіональні стратегії. Водночас, сучасний підхід залишається фрагментарним і потребує комплексного впровадження ієрархії управління відходами, яка передбачає їх попередження, повторне використання, переробку, утилізацію та безпечне захоронення.

Практична реалізація функцій менеджменту включає:

1. Планування – розробку стратегій мінімізації відходів, впровадження сучасних технологій переробки та врахування екологічних стандартів у господарській діяльності.
2. Організацію – формування спеціалізованих підрозділів, впровадження сучасних логістичних рішень та координацію роботи з партнерами.
3. Мотивацію – застосування економічних стимулів, створення системи екологічної відповідальності та підтримку підприємств у сфері «зеленої» економіки.

4. Контроль – оцінку ефективності управління відходами, моніторинг екологічного впливу та реалізацію коригувальних заходів.

Дослідження показало, що ефективне управління відходами потребує тісної взаємодії між державними органами, підприємствами та науковими установами. Запровадження відповідних механізмів сприятиме зменшенню екологічного навантаження, розвитку циркулярної економіки та підвищенню конкурентоспроможності агропромислових підприємств.

Таким чином, комплексне впровадження функцій менеджменту в систему управління відходами агропромислового виробництва є важливим кроком на шляху до сталого розвитку аграрного сектору та ефективного використання ресурсів .

References

1. Dubnevych, Yu., Voynych, L., & Dubnevych, N. (2022). Hierarkhiia upravlinnia vidkhodamy: yevropeiska ta ukrainska modeli [Waste management hierarchy: European and Ukrainian models]. *Ahrarna ekonomika – Agrarian Economy*, 15(1–2), 53–60. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2022.01-02.053> (in Ukrainian)
2. Yevchuk, Kh.-I. (2024). Kontseptualni zasady mekhanizmu reformuvannya upravlinnia vidkhodamy silskoho hospodarstva [Conceptual foundations of the agricultural waste management reform mechanism]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, 3(273), 96–106. <http://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-273-96-106> (in Ukrainian)
3. Nyzhnychenko, Ya. Ye. (2024). Svitovi tendentsii upravlinnia vidkhodamy ta analiz sytuatsii v Ukraini [Global trends in waste management and analysis of the situation in Ukraine]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, (5). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14187042> (in Ukrainian)
4. Karbovska, L., Mazur, Yu., Zhelezniak, K., Kozlova, A., Melnyk, B., & Skryptsov, S. (2024). Formuvannya systemy upravlinnia vidkhodamy v ahrarnomu sektori ekonomiky Ukrainy: Orhanizatsiinyi ta finansovyi aspekty [Formation of the waste management system in the agricultural sector of Ukraine's economy: Organizational and financial aspects]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(58), 367–379. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.58.2024.4462> (in Ukrainian)
5. Vovk, V. Yu. (2025). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia bioenerhetychnoi utylizatsii silskohospodarskykh vidkhodiv yak skladova enerhetychnoi bezpeky [Organizational and economic support for bioenergy utilization of agricultural waste as a component of energy security] [Doctoral dissertation, Vinnytsia National Agrarian University]. Ministry of Education and Science of Ukraine. (in Ukrainian)
6. Kolodiichuk, I. A. (Ed.). (2022). *Orhanizatsiino-ekonomichni zasady formuvannya system upravlinnia vidkhodamy v rehionakh Ukrainy* [Organizational and economic foundations for forming waste management systems in Ukrainian regions]. IRD NAN Ukrainy. (Serii "Problemy rehionalnoho rozvytku"). (in Ukrainian)
7. Lvivska oblasna derzhavna administratsiia. (2021). Stratehiia rozvytku Lvivskoi oblasti na period 2021–2027 rokiv [Development strategy of Lviv region for 2021–2027]. <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/05/strategiya-rozvytku-lvivskoyi-oblasti-na-period-2021-2027-rokiv.pdf> (in Ukrainian)
8. Ministerstvo zakhystu dovkillia ta pryrodnykh resursiv Ukrainy. (2021). Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii z rozroblennia rehionalnykh planiv upravlinnia vidkhodamy [On approval of methodological recommendations for developing regional waste management plans]. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0586926-21#n6> (in Ukrainian)
9. Ekolohiia-Pravo-Liudyna. (2019). Hierarkhiia povodzhennia z vidkhodamy. Shcho tse take i yak vprovadyty v Ukraini [Waste management hierarchy. What it is and how to implement it in Ukraine]. <http://epl.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Iyerarhiya-povodzhennya-z-vidhodamy.-SHHo-tse-take-i-yak-vprovadyty-v-Ukrayini.pdf> (in Ukrainian)
10. Ministerstvo zakhystu dovkillia ta pryrodnykh resursiv Ukrainy. (n.d.). Upravlinnia vidkhodamy [Waste management]. <https://mepr.gov.ua/upravlinnya-vidhodamy> (in Ukrainian)
11. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021). Polozhennia pro Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy [Regulation on the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-2021-%D0%BF#Text> (in Ukrainian)
12. Verkhovna Rada Ukrainy. (2025). Proiekt Zakonu pro upravlinnia vidkhodamy [Draft Law on waste management]. http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69033 (in Ukrainian)
13. Verkhovna Rada Ukrainy. (2003). Zakon Ukrainy "Pro alternatyvni dzherela enerhii" № 555-IV [Law of Ukraine "On alternative energy sources" No. 555-IV]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/555-15#Text> (in Ukrainian)

14. Verkhovna Rada Ukrainy. (2011). Podatkovyi kodeks Ukrainy [Tax code of Ukraine]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, (13). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (in Ukrainian)
15. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021). Pro zatverdzhennia Natsionalnogo planu dii z okhorony navkolishnoho pryrodnoho seredovishcha na period do 2025 roku: Rozporiadzhennia № 443-r. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnogo-planu-dij-z-ohoroni-navkolishnogo-prirodnoho-seredovishcha-na-period-do-2025-roku-i210421-443> (in Ukrainian)
16. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2019). Pro zatverdzhennia Natsionalnogo planu upravlinnia vidkhodamy do 2030 roku: Rozporiadzhennia № 117-r. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-2019-%D1%80> (in Ukrainian)
17. Asotsiatsiia mist Ukrainy. (n.d.). Parlament ukhvalyv Zakon Ukrainy "Pro upravlinnia vidkhodamy". <https://auc.org.ua/novyna/parlament-uhvalyv-zakon-ukrayiny-pro-upravlinnya-vidhodamy> (in Ukrainian)
18. Holovne upravlinnia DPS u Lvivskii oblasti. (2024). Pro osoblyvosti spravliannia ekolohichnoho podatku u 2024 rotsi. <https://lv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/751567.html> (in Ukrainian)
19. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2017). Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii upravlinnia vidkhodamy v Ukraini do 2030 roku. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80#Text> (in Ukrainian)
20. Kabinet Ministriv Ukrainy. (n.d.). Uriadom zatverdzheno Natsionalnyi plan upravlinnia vidkhodamy do 2030 roku. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnogo-planu-upravlinnya-vidhodami-do-2030-roku> (in Ukrainian)
21. Ministerstvo zakhystu dovkillia ta pryrodnykh resursiv Ukrainy. (2024). Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii z rozroblennia mistsevykh planiv upravlinnia vidkhodamy [On approval of methodological recommendations for developing local waste management plans]. <https://mepr.gov.ua/nakaz-mindovkillya-288-vid-15-03-2024> (in Ukrainian)
22. Verkhovna Rada Ukrainy. (2025). Proiekt Zakonu pro upravlinnia vidkhodamy [Draft Law on waste management]. http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69033 (in Ukrainian)
23. Verkhovna Rada Ukrainy. (2022). Zakon Ukrainy "Pro upravlinnia vidkhodamy" [Law of Ukraine "On waste management"]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#n802> (in Ukrainian)