

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

бакалавр
(ступінь вищої освіти)

на тему «Публічне управління та адміністрування в умовах військового стану та
повоєнної відбудови України: регіональний аспект»
(назва теми)

Виконала: студент(ка) IV курсу, групи ФЕУ-310

Спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

“Регіональне управління”

Шиловець І.О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник НЕЧАСВА І.А.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент КУЧЕРЕНКО М.О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет _____ економіки та управління
Кафедра _____ «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти _____ бакалавр
Спеціальність _____ 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) _____ «Регіональне управління»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« _____ » _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

ШИЛОВЕЦЬ Ілони Олександрівни

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) ”Публічне управління та адміністрування в умовах
військового стану та повоєнної відбудови України: регіональний аспект”

керівник проєкту (роботи) НЕЧАСОВА Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «20» березня 2024 року № 76

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) _____ 03.06. 2024

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці українських та іноземних
вчених, що досліджували питання публічного управління та адміністрування на
регіональному рівні, інформація Інтернет-ресурсів, а також результати
соціологічних досліджень щодо проблем, які виникли внаслідок воєнних дій.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити) 1. Теоретичні аспекти розвитку публічного управління та
адміністрування в контексті військового стану. 2. Аналіз впливу військового
стану на регіональне управління. 3. Удосконалення публічного управління та
адміністрування в регіонах в контексті повоєнної відбудови.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень,
кількість слайдів, плакатів)

16 рис., 9 табл., 56 джерел, 1 додаток.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Нечаєва І.А., доцент кафедри “Менеджмент”		
II	Нечаєва І.А., доцент кафедри “Менеджмент”		
III	Нечаєва І.А., доцент кафедри “Менеджмент”		
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.03.2024	03.06.2024

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	01.03.2024	
2	Вибір теми	14.03. 2024	
3	Затвердження переліку тем кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03. 2024	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	20.03. 2024	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2024	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04. 2024	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	15.04. 2024	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05. 2024	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05. 2024	
11	Нормоконтроль	20.05. 2024	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05. 2024	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	03.06. 2024	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	18.06.-25.06. 2024	

Студент(ка)

_____ Ілона ШИЛОВЕЦЬ
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

_____ Ірина НЕЧАСВА
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Публічне управління та адміністрування в умовах військового стану та повоєнної відбудови України: регіональний аспект»: 73 ст., 16 рис., 9 табл., 46 джерел, 1 додаток.

Об'єктом дослідження є система публічного управління та адміністрування в Україні в умовах військового стану та повоєнної відбудови на регіональному рівні.

Предметом дослідження є методи та підходи до публічного управління та адміністрування, спрямовані на ефективну регіональну повоєнну відбудову.

Мета написання роботи – розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи публічного управління та адміністрування в регіонах України.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, прогностичний, спостереження, класифікації, аналіз, порівняння.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало пропозиція для соціально-економічної сфери регіонів дієвих інструментів з відновлення, розробка нових методів публічного управління та адміністрування в контексті регіональної повоєнної відбудови та обґрунтування важливості участі громадянського суспільства в повоєнному відновленні.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні аспекти розвитку публічного управління та адміністрування в контексті військового стану, проведено аналіз впливу військового стану на регіональне управління, запропоновано напрями удосконалення публічного управління та адміністрування в регіонах в контексті повоєнної відбудови.

Значущість роботи і висновки. Визначені методи публічного управління та адміністрування дозволять результативніше проводити повоєнне регіональне відновлення. Особливість “української модернізації” полягає у виробленні власного унікального підходу задля більш ефективної відбудови.

Ключові слова: ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ, РЕГІОН, ВОЄННІ ДІЇ.

ANNOTATION

Qualification work “Public management and administration in the conditions of martial law and post-war reconstruction of Ukraine: the regional aspect”: 73 p., 15 fig., 9 table., 46 source, 1 appendix.

The object of the study is the system of public management and administration in Ukraine under martial law and post-war reconstruction at the regional level.

The subject of the study methods and approaches to public management and administration aimed at effective regional post-war reconstruction.

The purpose of writing the work development of recommendations for improving the system of public management and administration in the regions of Ukraine.

Research methods: comparison, generalization, prognostic, observation, classification, analysis, comparison.

Results and their novelty. The research resulted in the proposal of effective recovery tools for the socio-economic sphere of the regions, the development of new methods of public management and administration in the context of regional post-war reconstruction, and the justification of the importance of civil society participation in post-war reconstruction.

The main provisions of the work. Theoretical aspects of the development of public administration and management in the context of martial law are considered, the impact of martial law on regional governance is analyzed, and directions for improving public administration and management in the regions in the context of post-war reconstruction are proposed.

Significance of work and conclusions. The defined methods of public management and administration will allow for more effective postwar regional recovery. The peculiarity of “Ukrainian modernization” is to develop its own unique approach for more effective reconstruction.

Keywords: POST-WAR RECOVERY, PUBLIC MANAGEMENT, PUBLIC ADMINISTRATION, REGION, MILITARY OPERATIONS.

ЗМІСТ

Завдання на бакалаврську роботу.....	2
Реферат.....	4
Annotation.....	5
Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні аспекти розвитку публічного управління та адміністрування в контексті військового стану.....	12
1.1 Поняття "публічне управління" та "публічне адміністрування": сутність, особливості та відмінності.....	12
1.2 Регіональний аспект публічного управління та адміністрування.....	20
1.3 Особливості публічного управління та адміністрування в умовах військового стану.....	26
Висновки до розділу 1.....	32
Розділ 2. Аналіз впливу військового стану на регіональне управління.....	33
2.1 Вплив військового конфлікту на соціально-економічний розвиток Запорізького регіону.....	33
2.2 Аналіз інструментів регіонального розвитку в умовах війни.....	40
2.3 Взаємодія регіональних та центральних органів влади.....	46
Висновки до розділу 2.....	54
Розділ 3. Удосконалення публічного управління та адміністрування в регіонах в контексті повоєнної відбудови.....	55
3.1 Інструменти відновлення соціально-економічної сфери регіонів.....	55
3.2 Впровадження нових методів публічного управління та адміністрування в контексті регіональної повоєнної відбудови.....	62
3.3 Роль громадянського суспільства в публічному управлінні в умовах повоєнної відбудови.....	67
Висновки до розділу 3.....	74
Висновки.....	75
Список використаних джерел.....	79
Додатки.....	87

ВСТУП

Прогнозований розвиток держави та її територіальних одиниць істотно зумовлений сучасними діями. Сучасний воєнний конфлікт можна розглядати як частковий результат попередніх політичних рішень. З огляду на те, що українське суспільство стикається з недоліками в системі державного управління, виникає потреба у детальному аналізі цих недоліків, вивченні потенційних рішень та розробці ефективних стратегій для їх усунення. Адаптація до умов військового стану вимагає переосмислення підходів до державного управління. Важливо, щоб це переосмислення включало стратегії, які б змогли ефективно протистояти впливу зовнішніх владних структур, особливо російської, яка має значний вплив на сучасні процеси. Таким чином, публічне управління слугує інструментом, який втілює в життя оновлені концепції та стратегії.

Слід зазначити, що публічне управління та адміністрування – це невід'ємний та важливий елемент функціонування регіону. Оскільки в умовах війни відбулася та продовжує відбуватися диференціація регіонів за ступенем ураженості від воєнних дій, постає необхідність зміцнення тих регіонів, що найбільше потерпають та консолідації інших регіонів для допомоги. В даному випадку публічне управління та адміністрування постає інструментом взаємодії регіонів між собою та з центральною владою. Такий механізм підтримки є більш ніж доречним як в умовах війни, так і в процесі повоєнного відновлення.

Український історичний досвід демонструє важливість консолідації, взаємодії та підтримки між регіонами країни, адже тільки за таких умов українська держава може ефективно функціонувати. Тому представники публічної влади мають усвідомити важливість такого процесу та направити свої дії на задоволення такої важливої для держави потреби.

Військовий конфлікт спричинив кризові умови, які вимагають від України здійснення стратегічного розвитку та зміцнення. У разі невдачі, цей стан може

призвести до системного колапсу держави, як зовнішньо, так і внутрішньо. В цьому контексті, публічне управління та адміністрування виступають ключовими інструментами для відновлення та реабілітації України і її регіональних структур. Оптимізація цих процесів є вирішальною для забезпечення стійкості та прогресу в умовах воєнного стану.

Актуальність теми. Дослідження питань публічного управління та адміністрування в умовах військового стану та повоєнної відбудови з урахуванням регіонального аспекту є вкрай важливим для забезпечення стабільності та процвітання України. Впровадження нових управлінських підходів та моделей дозволить не тільки подолати та нівелювати наслідки війни, але й закласти міцний фундамент для майбутнього розвитку країни.

Ефективність публічного управління зараз є нагальним питанням для вивчення вітчизняними вченими, такими як Молошна О. Л., С. Біла, З. Варналій, М. Долішній, В. Кравців, Гудзь П. В., М. Мельник, Пуліна Т. В., І. Сторонянська, М. Чумаченко та ін. Проте, публічне управління в умовах війни, а саме в регіональному вимірі, є абсолютно новою темою для вітчизняної науки і потребує подальшої розробки та аналізу.

Мета і завдання дослідження. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи публічного управління та адміністрування в регіонах України з урахуванням викликів та проблем воєнного стану та повоєнної відбудови.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- з'ясувати сутність понять “публічне управління” та “публічне адміністрування”;
- визначити роль регіонів у системі публічного управління та адміністрування;
- виявити особливості діяльності місцевих органів публічної влади в Україні у контексті військового стану;
- встановити вплив військового конфлікту на соціально-економічний розвиток Запорізького регіону;

- виявити інструменти регіонального управління в умовах війни;
- обґрунтувати взаємодію регіональних та центральних органів влади;
- запропонувати інструменти відновлення соціально-економічної сфери регіонів
- запропонувати впровадження нових методів публічного управління та адміністрування в контексті регіональної повоєнної відбудови;
- обґрунтувати роль громадянського суспільства в публічному управлінні в умовах повоєнної відбудови;

Об'єктом дослідження є система публічного управління та адміністрування в Україні в умовах військового стану та повоєнної відбудови на регіональному рівні.

Предметом дослідження є методи та підходи до публічного управління та адміністрування, спрямовані на ефективну регіональну повоєнну відбудову України.

Методи дослідження. Під час дослідження був реалізований комплексний підхід до дослідження публічного управління та адміністрування в регіональному вимірі. Зокрема: порівняння, узагальнення (розкриття сутності й змісту публічного управління та адміністрування); прогностичний, спостереження (виявлення особливостей діяльності місцевих органів публічної влади в Україні); класифікації, аналіз, порівняння. За допомогою синтезу були сформовані рекомендації для покращення ефективності функціонування системи публічного управління та адміністрування в умовах війни.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо впровадження новітніх методів та моделей публічного управління, які базуються на концепції “українська модернізація”. Обґрунтована доцільність впровадження вищезгаданої концепції та визначено конкретні методи її виконання. “Українська модернізація” спрямована на стабільний розвиток регіонів.

Надані рекомендації щодо залучення громадян до управлінських процесів. Обґрунтована важливість участі громадянського суспільства у

процесах публічного управління та адміністрування під час воєнного стану та повоєнної відбудови

Апробація результатів дипломної роботи бакалавра. Результати роботи оприлюднені на двох міжнародних науково-практичних конференціях. «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення», Запоріжжя, 25–26 травня 2023 р. [1]. “Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку”, Запоріжжя 10 листопада 2023 р. [2].

Результати та рекомендації дослідження представлені в роботі «Інструменти відновлення економіки України в умовах війни», що приймала участь у Міжнародному конкурсі наукових робіт здобувачів вищої освіти за напрямом “Public and Corporate Management”. Робота отримала Диплом III ступеня. (Додаток А).

Стаття “Цифрова трансформація регіонів України: проблеми, рекомендації, перспективи” прийнята до публікації в 6-му випуску журналу “Acta Academiae Beregsasiensis. Economics”.

Структура дипломної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 73 сторінки, включаючи 9 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел (56 найменувань) – 9 сторінок, 1 додаток – 1 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

1.1 Поняття "публічне управління" та "публічне адміністрування": сутність, особливості та відмінності

Будь-яка держава не може існувати без управлінської та адміністративної діяльності, бо це є основа, на якій тримаються всі інші елементи. З моменту набуття незалежності Україна отримала право самостійно управляти та адмініструвати на своїй землі. Ця самостійність та демократичність отримала назву “публічність”. Таким чином державне управління, яке панувало в Радянському Союзі видозмінилося на публічне управління та публічне адміністрування.

Н. Аврамчикова досить влучно, на наш погляд, наводить визначення поняттю “публічне управління”. “Вплив суб’єкта, що володіє публічною владою, на об’єкт з метою будь-яких суспільних інтересів” [3]. Тобто головна мета публічного управління – це суспільні інтереси, інтереси українського суспільства. Основною рисою публічного управління є те, що воно розглядає людей з позиції активних учасників управлінського процесу. Вищенаведене формулювання – це своєрідний ідеал, те, як повинно бути, теоретичне визначення, яке на практиці видозмінюється і може приймати інші форми.

Г. Букерт вважає, що публічне управління не є певним нейтральним, технічним процесом, а є діяльністю, яка тісно пов’язана з політикою, законом і громадянським суспільством. І дійсно так, це саме той випадок, коли публічне управління не може самостійно ефективно діяти без взаємодії з політикою і навпаки. Повинна бути певна синергія для позитивного результату для суспільства [3].

У ст. 5 Конституції України зазначено, що народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування [4]. Тобто публічне управління – це в першу чергу вибір, який здійснює народ України, це елемент, без якого воно не буде існувати. Але на нашу думку, це досить досконало обгрунтована теорія. На практиці українське суспільство не має такої залученості через різні причини: історичні, соціальні, політичні. Публічне управління покликане збільшити рівень залученості громадян до участі в процесах, що пов'язані з прийняттям рішень. Тому воно є обов'язковим елементом для розвитку громадянського суспільства. Натомість рівень громадянського суспільства буде каталізатором ефективності публічного управління.

Виділяють наступні ознаки публічного управління (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Ознаки публічного управління (побудовано автором на основі [5])

Отже, особливістю публічного управління є те, що воно включає в себе взаємодію з суспільством. Тобто воно ефективне тоді, коли є синергія громадськості та влади, спільність мети.

Публічність – це ознака демократичності, яка підтверджує її дієвість. Наразі публічне управління в Україні у своїй більшості зосереджене на військовому факторі. Влада публічно демонструє свої рішення та дії, транслює та створює меседжі для емоційного відгуку як від українського суспільства, так і від закордонної спільноти. В період шоку, після початку повномасштабного вторгнення, такі дії мали позитивний ефект. Натомість через тривалість і продовження воєнного стану, публічність трансформувалась і набула форми “публічної ілюзії”, яку створює влада. Таким чином, на практиці, публічне управління може бути інструментом створення ілюзії для суспільства. Це є негативним наслідковим фактором, що впливає на настрої громадянського суспільства.

Слід зазначити, що публічне управління також говорить про необхідність інформаційної взаємодії органів державної влади з суспільством [5]. Вона відбувається, але більш централізовано. Україні не вистачає публічного управління на місцевому та регіональному рівнях. Органи місцевого самоврядування досить слабо виражають публічність та неналежним чином взаємодіють зі своїми громадянами, надаючи перевагу застарілим методам державного управління. Комунікація, “вихід в люди” відбувається в екстрених випадках. Поточні проблеми не коментуються, і там, де необхідний прояв публічної влади, спостерігається її відсутність. Слід зазначити, що вона не завжди означає прозорість, відкритість та демократичність. Це інструмент “замилування очей”, який виконує покладену на нього функцію. Тому можна підсумувати, що даний термін слід розглядати з різних сторін, які можна використовувати у різних, у тому числі, політичних цілях. Публічне управління можна порівняти з хамелеоном. В певних умовах воно підлаштовується і працює на ситуацію, а в інших — приховує істину і транслює ілюзорність. Тому, згідно з вищенаведеного теоретичного викладу, влада може використовувати публічне управління для досягнення різних цілей та формування потрібних ідей у суспільства.

Слід виокремити ознаки, які характеризують суб'єкт публічного управління [5]:

- синергійна система органів, яка не є ієрархічною, але містить в собі узгодженість дій;
- забезпечення суспільних ідей та мети, а не окремих груп;
- діяльність публічного управління забезпечується за допомогою таких інструментів: соціально-політичних, економічних, методів примусу, стимулювання і т.ін.;
- взаємодія з інститутами громадянського суспільства.

Поверхнево вважають, що публічне управління та публічна політика це тотожні поняття, але слід зауважити, що останнє це фокусування на громадських проблемах, які потребують рішення, а публічне управління це процес, через який вони (проблеми) розв'язуються [6].

Всесвітній звіт ООН про розвиток державного сектора за 2005 рік вказує на мінливий характер таких форм правління, як «публічне адміністрування» та «публічний менеджмент». Вимоги сьогодення спонукають до того, що сучасне управління має набувати ознак респонсивного управління («responsive governance»). Цей термін означає чутливе управління, здатне реагувати на інтереси різних груп та діяти, враховуючи їхні інтереси. Окремо слід зупинити увагу на публічному менеджменті та відмінності його від публічного управління. Публічний менеджмент зазвичай більше орієнтований на конкретні аспекти виконавчої діяльності у сфері державного управління. Натомість публічне управління більш широке поняття і охоплює різні аспекти державного управління, такі як: політичні, соціальні, етичні та юридичні. Діяльність публічного менеджменту здебільшого направлена на забезпечення ефективної роботи публічних установ, тоді як управління включає в себе аналіз проблем, прийняття рішень, взаємодію зі суспільством, розробку політик і т.ін. Отже, публічний менеджмент більше орієнтований на конкретні технічні аспекти, тоді як публічне управління враховує широкий спектр аспектів, включаючи

політичні, соціальні та етичні виміри. Тому слід виокремити та розділити моделі публічного управління (табл 1.1) [6].

Таблиця 1.1

Моделі публічного управління

Ключові напрями	Публічне адміністрування	Публічний менеджмент	Чутливе управління
Відносини між громадянами та державою	Послуги	Право	Розширення прав і можливостей
Підзвітність вищих посадових осіб	Політики	Клієнти	Громадяни та зацікавлені сторони
Керівні принципи	Дотримання норм та правил	Ефективність і результати	Підзвітність, прозорість та участь
Критерії успіху	Вихід	Результат	Процес
Ключовий атрибут	Неупередженість	Професіоналізм	Чутливість

В даному випадку публічне адміністрування виступає моделлю публічного управління, але слід зосередити свою увагу на чутливому управлінні, бо саме воно, на нашу думку, може стати ефективним для України в умовах війни та повоєнному відновленні. Ставлення та дії держави до громадян повинні нести не обмеження, скорочення прав та можливостей, а їх розширення. Для кризового стану це досить ефективний інструмент, який економічно, соціально та політично зміцнить державу.

Публічне адміністрування є однією із моделей публічного управління. Тому влучною є характеристика публічного адміністрування як відносин між громадянами та державою, які відображаються у формі послуг. В. Вільсон говорить, що публічне адміністрування – це детальне та систематичне виконання суспільних законів. Також він зазначає, що широкі плани урядових дій не є адміністративними, натомість детальне виконання цих планів є адмініструванням [3]. В. Мартиненко переконаний, що публічне

адміністрування є формою реалізації публічного управління, яке здійснюють представницькі органи демократичного врядування через свої виконавчі структури [3].

Можна сказати, що адміністрування – це бюрократичний метод управління суспільством, дії державних службовців у частині надання громадянам країни послуг щодо чинного законодавства, тобто орієнтація на загальне благо. Т. Семенчук пропонує розглядати публічне адміністрування як механізм, який, з одного боку, забезпечує надання суспільству послуг щодо законодавства, а з іншого – реалізацію обраного типу політики, яку втілюють державні службовці, яким було делеговано повноваження під час волевиявлення народу на виборах [7]. Тобто інтерпретація даного терміну також може бути різною. Це може бути механізм, процес, метод, дії. Публічне адміністрування – механізм, який забезпечує роботу усієї державної системи. Це процес, метою якого є задоволення суспільних потреб. Це метод публічного управління. Публічне адміністрування залежить від системи публічного управління.

На основі всіх вищенаведених визначень публічного адміністрування слід визначити його специфіку [8]:

- опір на державну владу, підкріплення та забезпечення нею;
- поширення на все суспільство;
- виступає як механізм реалізації державної політики;
- є способом реалізації публічного інтересу певної соціальної спільноти, об'єднаної у межах території держави;
- діяльність органів публічної влади (або державних органів та органів місцевого самоврядування), спрямована на досягнення загальносуспільних цілей;
- системність та неперервність дії публічного адміністрування;
- неупередженість виконання рішень;
- поєднання функціонування таких структур: механізм держави, державний апарат, державна служба.

Слід визначити способи досягнення цілей, тобто методи публічного адміністрування (табл. 1.2) [9]:

Таблиця 1.2

Методи публічного адміністрування

Методи публічного адміністрування	Характеристика
Адміністративні	Використання об'єктивних організаційних відносин між людьми та загально-організаційних принципів управління
Економічні	Грошово-кредитна та фінансова політика, конкурентна політика, вплив на ринкове ціноутворення, податкова політика, економічне стимулювання
Правові	Юридичний вплив на соціально-правову сферу та її окремі елементи у процесі впорядкування суспільних відносин

Вищенаведені методи мають ряд своїх особливостей: виражають суспільну цікавість (спрямовані на задоволення потреб і інтересів суспільства, забезпечення добробуту громадян); реалізуються в процесі публічного адміністрування (тобто застосовуються безпосередньо в управлінській діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування); являють собою впорядковуючий вплив публічної адміністрації на поведінку суб'єктів суспільства та є змістом цього впливу; завжди містять у собі керівну волю держави (відображають волю держави, яка реалізується через правові акти, економічні стимули та адміністративні заходи); вибір конкретних методів публічного адміністрування знаходиться у прямій залежності не тільки від особливостей організаційно-правового статусу суб'єктів публічної адміністрації, а насамперед – від особливостей об'єкта впливу (індивідуальний чи колективний, форма власності, адміністративно-правовий статус).

Розглянувши сутність публічного управління та публічного адміністрування, слід візуалізувати значення термінів (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Взаємозв'язок категорій “публічне управління” та “публічне адміністрування” (побудовано автором на основі [9])

Здійснення аналізу вищенаведених понять дало змогу виокремити їх відмінності (табл. 1.3) [10].

Таблиця 1.3

Відмінності публічного управління від публічного адміністрування

Публічне управління	Публічне адміністрування
«Публічне» постає більш широким поняттям, ніж «державне»	«Адміністрування» – категорія більш вузька, ніж «управління»
Дана категорія включає в себе прийняття владних рішень	Діяльність професійних службовців (управлінців), що спрямована на підготовку та організацію виконання рішень
Охоплює муніципальну (регіональну) та закордонну діяльність	Адміністрування включає в себе різні види владної активності, такі як надання послуг, застосування примусу, внутрішньо-організаційні заходи
Більш гнучке та інноваційне. Може включати стратегічне планування та залучення громадськості	Пов'язане з виконанням конкретних процесів та правил, що обмежує можливості для інновацій та гнучкості
Може дозволяти більше простору для творчості та нестандартних рішень	Адміністрування ґрунтується на формальних процедурах та стандартах, щоб забезпечити дотримання закону та правил
Активно сприяє залученню громадськості до процесу управління	Фокусується на виконанні адміністративних функцій і може бути менше схильне до широкої участі громадськості у процесах прийняття рішень

Публічне управління та адміністрування – це ознака демократичності, відкритості та прозорості в державі. Натомість теоретичне обґрунтування не завжди тотожне практичній реалізації того чи іншого процесу. Українські реалії демонструють публічність як ту, що постає запереченням до самої себе. Якщо адміністрування – це більш зрозуміла категорія, де йде виконання управлінських рішень, то управління має змогу вирішувати, які рішення впроваджувати. Публічне управління в державі – це потужний інструмент влади, а публічна політика – це одна із складових даного інструмента. Її можна розглядати водночас як мету і результат публічного управління.

1.2 Регіональний аспект публічного управління та адміністрування

У сучасних умовах можливості соціально-економічного розвитку країни залежать від розвитку її окремих територій. Тому при цьому виникає низка проблем та завдань, зокрема, забезпечення регіонального розвитку та підвищення ефективності регіонального управління. Таким чином, проблеми, виклики та завдання державі потрібно вирішувати в умовах воєнних дій, які власне уповільнюють та перешкоджають розвитку країни. Це означає, що потрібно розвивати свої потужності ще більше, зокрема на регіональному рівні.

Децентралізація, тобто надання більше повноважень в регіони – це новий етап в історії української державності, кардинально протилежний тому, що був раніше. Централізація на українських землях мала досить успішний характер свого втілення. Імперська влада та Радянська держава використовували централізацію як спосіб управління державними процесами. Даний спосіб життя держави (централізація) активно підтримувався пропагандою, психологічними впливами та ідеологією панування одного єдиного. Незалежна Україна успадкувала принцип володіння владними повноваженнями, який наразі влада намагається видозмінити, трансформувати до українських можливостей та цілей задля розвитку країни шляхом реформи децентралізації.

Реформа, яка розпочалася у 2014 р. повинна була дати поштовх до ще більшого розвитку регіонів та підвищити рівень й ефективність регіонального управління. Метою реформи місцевого самоврядування є, передусім, забезпечення його спроможності самостійно, за рахунок власних ресурсів, вирішувати питання місцевого значення. Таким чином дана реформа спрямована на побудову більш ефективної та прозорої системи управління на місцевому рівні, що забезпечить сталий розвиток регіонів та покращення якості життя громадян. Реформа має цілі, які потрібно реалізувати. Перелічимо їх [11].

1. Сформувати оптимальну для України систему адміністративно-територіального устрою.

2. Ефективне місцеве самоврядування, здатне здійснювати свої та делеговані повноваження.

3. У вирішенні місцевих проблем беруть участь громади.

4. Фінансування регіональної політики забезпечує розвиток муніципалітетів і регіонів і підвищує їх конкурентоспроможність.

5. Держава контролює законність діяльності органів місцевого самоврядування.

Водночас завданнями реформи місцевого самоврядування є:

- створення базових адміністративно-територіальних структур для формування ефективної регіональної влади на новій територіальній основі;

- визначення адміністративно-територіального устрою на рівні субрегіону (району) як територіальної основи діяльності влади;

- встановлення принципів адміністративно-територіального устрою України, порядку встановлення, ліквідації, встановлення та зміни меж адміністративно-територіальних одиниць та населених пунктів за європейськими стандартами;

- створення та ведення Державного реєстру адміністративно-територіальних одиниць та населених пунктів України.

Слід виділити особливості здійснення адміністративно-територіальної реформи децентралізації на сучасному етапі (рис 1.3).

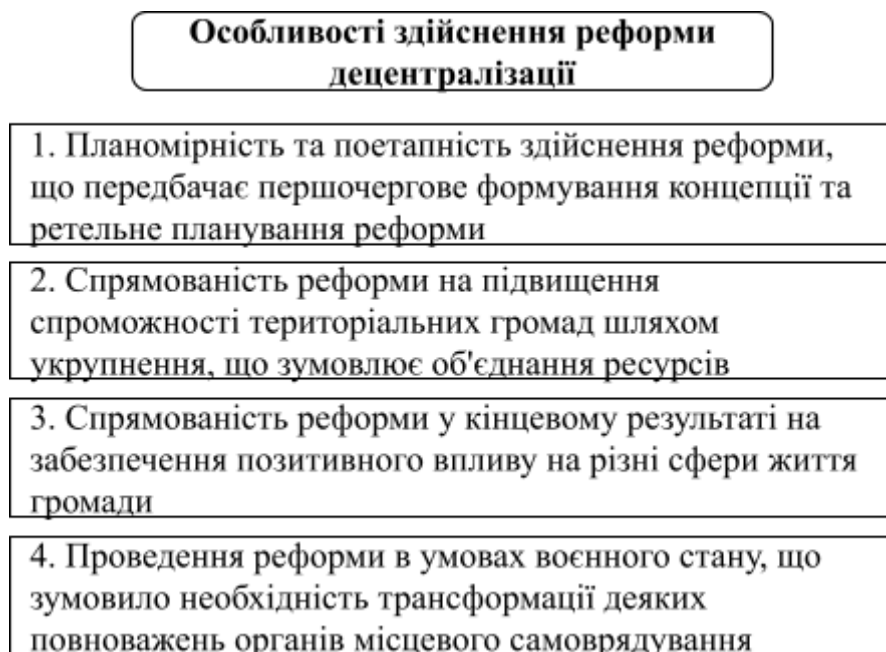


Рис. 1.3 Особливості здійснення реформи місцевого самоврядування
(побудовано автором на основі [12])

Як ми бачимо однією із особливостей даної реформи є проведення її в умовах воєнного стану, тому спостерігаємо уповільнення та незавершення останнього етапу. Слід наголосити, що незмінною повинна залишатися головна мета регіонального публічного управління – забезпечення комплексного розвитку регіонів з метою підвищення ступеня задоволення соціально-економічних потреб їхнього населення [13]. Публічне управління на регіональному рівні слід розглядати як діяльність органів публічної влади відповідного рівня територіальної організації влади. Особливістю регіонального публічного управління є зосередженість на проблемах конкретного територіального утворення (громади) з огляду на ментально-територіальні особливості громадян певної території [14].

Слід виділити напрями реформування публічного управління на регіональному рівні (рис 1.4) [15].



Рис. 1.4 Напрями реформування регіонального публічного управління
(побудовано автором на основі [15])

Відповідно в Україні регіональне публічне управління може реалізовуватись лише скоординованими зусиллями як органів державної влади (центральної і місцевої), так і органів місцевого самоврядування, за участю неурядових інституцій, що представляють інтереси місцевого бізнесу, громадянського суспільства та інших зацікавлених спільнот. Тому регіональне публічне управління є поєднанням управління державного і самоврядного, що здійснюється у такій формі [16]:

- державної влади, суть якої виражається в прийнятті управлінських рішень, які є обов'язковими для виконання державою, тобто поширюються на всіх громадян;

- самоврядної влади, що виражається у функціонуванні інституту місцевого самоврядування, яке відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування, означає право і спроможність органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання та управління

суттєвою часткою публічних справ, під власну відповідальність, в інтересах населення регіону;

- публічної взаємодії цих форм влади із інститутами громадянського суспільства.

Виходячи з вищенаведеного можна сказати, що функції регіонального публічного управління реалізуються системою регіональних органів публічного управління.

Щодо регіонального публічного адміністрування, то воно знаходиться у постійній взаємодії з регіональним публічним управлінням. Регіональне адміністрування – система управління справами на рівні конкретного регіону, метою якого є забезпечення ефективного управління ресурсами та процесами з метою задоволення потреб мешканців та сприяння соціальному та економічному розвитку регіону. Тому слід виділити основні особливості регіонального публічного адміністрування.

1. Регіональне публічне адміністрування передбачає делегування владних повноважень на рівні регіону, щоб забезпечити більш ефективне та адаптоване до місцевих потреб управління. Тобто ефективність залежить від рівня децентралізації та спроможності влади організовувати належним чином надані повноваження.

2. Місцеві органи самоврядування мають важливу роль у вирішенні місцевих питань та прийнятті рішень, що впливають на життя місцевого населення. Дана особливість передбачає зміни у світогляді громадян, коли місцеве населення спроможне обирати курс розвитку. Таким чином зникає необхідність втручання центральної влади, адже місцеві органи самоврядування здатні самостійно забезпечити ефективні рішення.

3. Оскільки різні регіони можуть мати свої особливості, регіональне публічне адміністрування має бути здатним адаптуватися до місцевих умов, потреб та проблем.

4. Регіональні влади розробляють та впроваджують стратегії розвитку регіону, враховуючи його конкретні особливості та потреби.

5. Регіональні органи влади співпрацюють з центральним урядом для забезпечення координації та спільної реалізації політик та програм.

6. У деяких випадках регіональні влади можуть мати власні міжнародні відносини та співпрацювати з іншими регіонами або міжнародними організаціями.

Регіональний рівень реалізується в умовах поєднання державного управління з органами місцевого самоврядування, тобто взаємодія між посадовцями двох інституцій публічних відносин окреслюється окремими особливостями їхньої діяльності. Тому серед їхніх ознак постають такі аспекти:

- поєднання двох інституцій для вирішення питань, які виникають в організації управління на регіональному і місцевому рівнях завдяки ефективним механізмам надання громадянам адміністративних послуг;
- взаємна реалізація трансформацій у політичному, правовому, соціально-економічному та муніципальному просторах регіону;
- реальна інституційна спроможність органів місцевої самоорганізації громади;
- нормативне розмежування повноважень і відповідальності між органами державної виконавчої та місцевої влади;
- інституційність і незалежність служби в органах місцевого самоврядування та діяльності відповідних службовців;
- розвиток та зміцнення місцевого врядування;
- визначення реальних механізмів правового захисту прав територіальної громади, засад самостійності органів місцевого самоврядування та його посадової особи.

Публічне управління та адміністрування в регіональному вимірі – це демократичний, гнучкий та ефективний елемент розвитку регіону [17]. Це фундамент, на якому будуються інші структурні компоненти, зокрема соціально-економічні та політичні. Від рівня ефективності публічного управління та адміністрування в кожному регіоні залежить стан країни загалом. Українські реалії демонструють, що центральна влада є вектороутворюючою з

елементами використання примусу задля досягнення цілей. Наявність в кожному регіоні розвиненої управлінської системи, що не потребуватиме допомоги, і яка зможе виховувати в собі учасників для її успішного функціонування — ознака високого рівня демократичності країни. Однак, нерозвиненість українського регіонального управління, в тому числі, у свій час призвело до незворотних процесів у 2014 та 2022 рр. Влада в регіонах не була підготовленою до політичних потрясінь та державницьких викликів, тому легко змогла піддатися зовнішньому тиску і зайняти іншу сторону, де діє більший адміністративний, військовий та політичний тиск. Тому слід вивчити як українські регіони функціонують в умовах адміністративного контролю та примусу. Для сучасної України це приклад іншого підходу стосовно регіонального управління.

Безперечно, регіональне управління – це відносно нова історія для української державності. Тому слід вивчати історичний досвід України та сучасні тенденції в цьому напрямку інших держав.

1.3 Особливості публічного управління та адміністрування в умовах військового стану

Війна – це виклик, який вимагає дієвої системи публічного управління та адміністрування. Слід зауважити, що війна не зупиняє дію негативних чинників, які були притаманні українській системі публічного управління та адміністрування. Тому слід виділити чинники, які згубно впливають на дану систему [18]:

- корумпованість;
- наявність внутрішніх суперечностей;
- недосконала законодавча база;
- брак компетенцій у службовців;
- недостатній рівень прозорості та відкритості;
- нечіткість розмежування політичної та адміністративної сфер;

- недосконалість механізму політичного та адміністративного контролю.

Наявність вищенаведених проблем в умовах війни та невирішення їх може призвести до кризи у сфері публічного управління та адміністрування. У свою чергу будь-які кризи в період війни катастрофічно впливають на розвиток країни.

Війна завжди передбачає зміни в державі, зокрема, в українському законодавстві відбулися зміни щодо функціонування місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. Законопроект №7269 мав на меті врегулювати питання функціонування військових адміністрацій, розблокування питання державної служби, спрощення порядку прийняття на роботу та звільнення працівників. Таким чином було окреслено напрямки, де можливі одноосібні рішення голів громад (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Напрямки одноосібних рішень голів громад (побудовано автором на основі [19])

На нашу думку закон «Про правовий режим воєнного стану» щодо функціонування місцевого самоврядування у період дії воєнного стану є відображенням прагнення центральної влади посилити контроль влади на

місцях. Але водночас важко суперечити тому, що в деяких випадках ця керованість потрібна, тобто централізація є виправданою. Тому слід навести аргументи на користь централізації в період воєнного стану:

- швидкість реагування (центральна влада та військові адміністрації можуть швидко приймати і реалізовувати рішення без довгих обговорень, що є критично важливим в умовах військових дій);

- координація дій (централізація дозволяє краще координувати дії різних органів влади та військових структур, що сприяє узгодженій та ефективній реакції на загрози);

- єдиноначальність (необхідно мати чітку ієрархію командування, що забезпечує виконання наказів і знижує ризик хаосу та неузгодженості дій).

Отже, даний закон передбачає механізми для ситуацій, коли місцева влада з різних причин не може виконувати свої функції.

Однак було зазначено, що повноваження обласних/районних рад, відповідно до законопроекту, може перебирати на себе відповідна обласна/районна військова адміністрації у разі:

- окупації або оточення адміністративного центру;
- відповідного рішення Президента, якщо воно підтримане голосуванням Верховної Ради.

Слід додати, що військова адміністрація зводиться до однієї особи, тобто її керівника, який водночас приймає і дає вказівки. Така форма взаємозв'язку є більш швидкою та ефективною, бо в умовах війни колегіальні органи, де є довгі ради та голосування зазвичай є малоефективними. Тому чітко простежується вектор посилення централізації прийняття рішень та єдиноначальність в умовах війни [20]. Важливим у виконанні даного закону є питання доброчесності. Мається на увазі, що рішення, які приймаються мають стосуватись виключно потреб війни. Зловживання в різних його формах не призведе до ефективного, швидкого вирішення питань, а навпаки сформує ряд проблем.

Іншим питанням є питання ефективності рішень голови військової адміністрації. Позитивним є те, коли вони приймаються стосовно

функціонування оборони. Однак, швидкісне реагування не завжди тотожне якісному виконанню. Передусім це пов'язано з нестачею досвіду та некомпетентністю в деяких питаннях. Тому слід виокремити певні ризики швидкісного реагування, що впливають на якість прийнятих рішень (рис. 1.6)



Рис. 1.6 Ризики швидкісного реагування на виклики воєнного стану
(побудовано автором на основі [21])

Також слід звернути увагу на те, що органи місцевого самоврядування отримали низку додаткових обов'язків. Серед яких можна виділити наступні [21]:

- налагодження близької співпраці з військовими адміністраціями та військовим командуванням;
- узгодження порядку роботи та, за потреби, погодження перерозподілу окремих повноважень;
- забезпечення своєчасного донесення актуальної інформації до населення з метою забезпечення безпеки та збереження людських життів;
- визначення об'єктів, котрі підлягають першочерговому обстеженню;
- здійснення комплексу організаційно-технічних заходів, що включається до проведення обстеження пошкоджених об'єктів.

Запровадження вищенаведених повноважень для органів місцевого самоврядування — це своєрідне створення механізму, який спрямований на ліквідацію наслідків військових дій.

Також є проблеми, які постають на шляху реалізації повноважень органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану (рис. 1.7).



Рис 1.7 Проблеми реалізації повноважень органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану (побудовано автором на основі [21])

Охарактеризуємо кожну проблему більш розгорнуто.

1. Створення нових законів, які необхідні для функціонування органів місцевого самоврядування в кризових умовах є дуже важливим. Є законопроекти, які довгий час перебувають на розгляді, а у зв'язку із дією воєнного стану неможливо точно прогнозувати, скільки знадобиться часу для їх подальшого ухвалення.

2. В умовах воєнного стану низка регіонів зазнала втрат та пошкоджень у зв'язку з тим, що є прифронтовими, саме тому потребують значної кількості коштів на відновлення інфраструктури. Це прямо впливає на економічний стан громади, а саме на діяльність підприємств, бізнесу тощо.

3. Воєнний стан призводить до відсутності або обмеженості доступу до необхідних ресурсів для забезпечення функціонування ОМС. Це може включати фінансування, персонал, обладнання та інші ресурси, необхідні для виконання їхніх обов'язків.

4. Умови воєнного стану вимагають швидкого реагування та прийняття кризових рішень. ОМС можуть бути недостатньо підготовлені до керування в кризових ситуаціях, що може призвести до недоліків у вирішенні проблем та координації дій.

Окремо слід виділити наявність певного дисбалансу між фінансовим забезпеченням громад, які є наближеними до зони бойових дій або в тимчасовій окупації, і умовно безпечних громад. Він утворився через закриття підприємств (або їх релокацію), низьку активність бізнесу, відтік населення на більш безпечні зони проживання. Тому слід сказати, що він (дисбаланс) не ліквідується тільки зусиллями органів місцевого самоврядування. До цього процесу повинні бути залучені центральна влада, іноземний капітал, допомога зарубіжних партнерів та міжнародних організацій, а також чесні службовці, які допоможуть направити увесь капітал на перекриття наявних прогалин у місцевих бюджетах.

Незважаючи на виклики та кризові умови, які були викликані воєнними діями в Україні, місцеве самоврядування не лише продовжує функціонувати, а й демонструє ознаки розвитку. Цей процес супроводжується прийняттям законодавчих актів, спрямованих на спрощення, дебіюрократизацію та підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування (МСВ). Окрім того, посилюється взаємодія між органами державної влади, представниками громад та інститутами громадянського суспільства.

Воєнний стан став каталізатором розвитку місцевого самоврядування в Україні. Законодавчі зміни та посилення взаємодії свідчать про прагнення до децентралізації влади та підвищення її ефективності. Разом з тим, існують проблемні аспекти, що потребують вирішення, зокрема, наповнення бюджетів громад та удосконалення законодавчого регулювання їх діяльності.

Висновки до розділу 1

Ознайомившись з аспектами розвитку публічного управління та адміністрування, можна зробити висновок, що для української держави це є нова сторінка в розвитку управлінської діяльності.

Публічне управління та адміністрування в регіональному контексті та в кризових умовах (умовах війни) однозначно є способом та інструментом реалізації та здійснення державної політики. Аналіз теоретичних аспектів понять “публічне управління” та “публічне адміністрування” дозволив зробити висновок, що в широкому визначенні поняття стосуються забезпечення народовладдя та залученості громадян до процесу впливу на владу. На нашу думку публічне управління – це новітній етап в державній діяльності, який може значно підвищити ефективність, кількість та якість виконаних регіональних та державних цілей. Натомість публічне адміністрування – більш закритий процес, який покликаний виконувати рішення в умовах меншої забюрократизованості з більшою швидкістю та користю для громадян.

Щодо регіонального аспекту публічного управління та адміністрування, то в рамках децентралізації воно постає основою, від якого залежить рівень розвиненості окремого регіону. Важливою задачею в цьому контексті постає ефективне освоєння існуючих ресурсів та перетворення їх у рішення та дії для забезпечення комфортного та безпечового життя місцевому населенню.

Військові умови потребують особливих дій та їх виконань, забезпечити які покликане публічному управлінню та адмініструванню. Задля функціонування в умовах війни та задля перемоги система публічного управління та адміністрування повинна бути ефективнішою, швидшою, гнучкішою та без пріоритетів особистого над суспільним. Тобто це дуже важкий процес, який вимагає в короткі терміни (з історичної точки зору) побудувати таку управлінську та адміністративну діяльність, яка була б на щабель вища за ту, яка є у супротивника. Ми виокремили, що є проблеми в цьому напрямі, однак їх виявлення – це позитивний аспект.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ НА РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ

2.1 Вплив військового конфлікту на соціально-економічний розвиток Запорізького регіону

Воєнні дії та їх наслідки – це реальність для Запорізького регіону. Не дивлячись на те, що 60% території Запорізької області є окупованими, Запорізька область залишається територією активних бойових дій і є однією з найбільш постраждалих у результаті щоденних ракетних та артилерійських обстрілів. З початку війни місто стало водночас логістичним і гуманітарним хабом для переселенців з тимчасово окупованих територій і зон активних бойових дій. Для 233 тис. громадян Запоріжжя стало новою домівкою (станом на 01.12.2023), водночас біля третини містян виїхали в більш безпечні регіони. Оскільки Запоріжжя потерпає від щоденних тривалих повітряних тривог, обстрілів, що негативно впливає на економіку, довкілля, інфраструктуру деякі промислові підприємства призупинили свою роботу, інші здійснили релокацію в більш безпечні регіони, але достатня кількість компаній продовжують працювати в цих умовах.

Щоб більш детально вивчити вплив воєнних дій на соціально-економічну складову Запорізького регіону слід звернутися до соціологічних досліджень, які проводилися в Запоріжжі протягом липня-серпня 2023 року соціологічною агенцією ТОВ «Інфо Сапієнс» на замовлення ГО «Екосенс [22].

Щодо поточної ситуації в регіоні тільки 4% опитуваних вказали, що взагалі не зазнали наслідків війни через загарбницькі дії. Інші респонденти вказували різні наслідки, зокрема соціально-економічні, психологічні, безпекові (рис. 2.1). Найбільшим наслідком (59%) для опитуваних стала суттєва шкода

психічному здоров'ю, на другому місці – зменшення доходу, і 50 % вважають наслідком війни виникнення страху техногенної катастрофи.

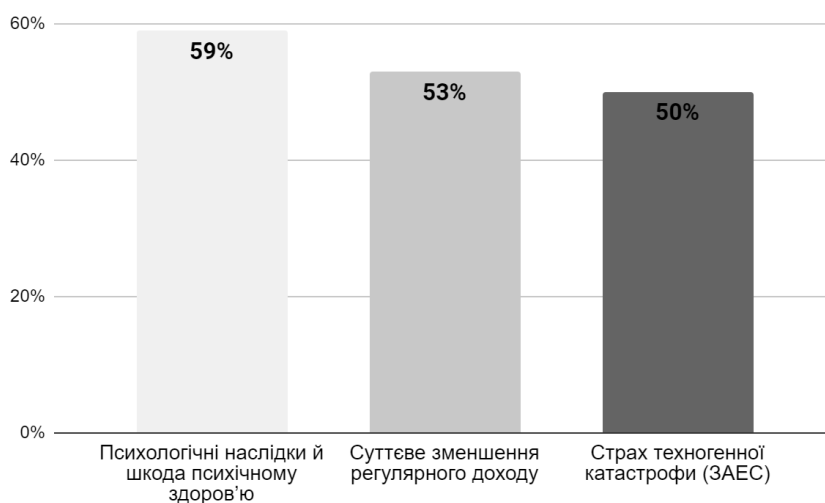


Рис. 2.1 Наслідки військових дій для мешканців регіону (побудовано автором на основі [22])

Також у ході опитування було виявлено низку проблем для жителів Запорізького регіону. Актуальна проблематика обумовлена як зовнішніми (російська агресія), так і внутрішніми чинниками, які були актуальними й до широкомасштабного російського вторгнення (рис 2.2).

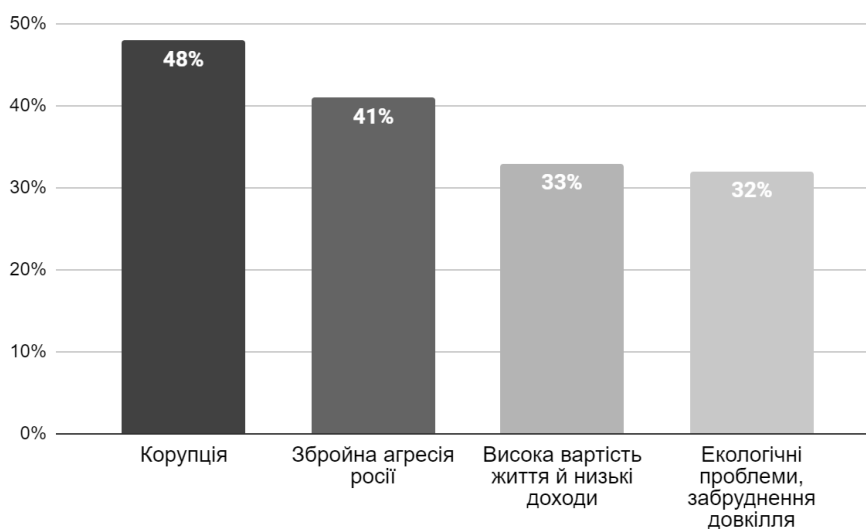


Рис. 2.2 Найбільш актуальні проблеми Запорізького регіону (побудовано автором на основі [22])

З огляду на вище наведену діаграму можна зробити висновок, що усі проблеми, окрім збройної агресії були присутні до початку повномасштабного вторгнення, а збройна агресія, яка є однією великою проблемою підсилює (у негативному плані) дію інших проблем. Тому слід розглянути економічні наслідки війни для Запорізького регіону, які заважають належному соціально-економічному функціонуванню (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Економічні наслідки воєнних дій для Запорізького регіону (побудовано автором на основі [23])

Зниження економічної активності у прифронтовому Запорізькому регіоні та поживлення її у тилкових областях зумовило зростання асиметрії у наповненні бюджетів територіальних громад. Більше того, війна спричинила зміну умов розвитку економіки не тільки Запорізького регіону, а й усієї країни. Таким чином виникла міграційна криза, спостерігаються неоднакові темпи розвитку та різний відголос на воєнні дії в окремих секторах економіки, відбувається вимушена перебудова логістично-транспортних інфраструктури

[24]. Тому слід виділити чинники зниження фінансової спроможності Запорізького регіону.

а) безпековий чинник, релокація підприємств та переміщення трудових ресурсів внаслідок вимушеного масового переміщення населення. У довгостроковій перспективі для розвитку Запорізького регіону це буде негативним результатом. Навіть після деокупації територій Запорізької області та завершення війни.

б) оскільки Запорізький регіон – це приморський регіон, то внаслідок військової окупації відбулася втрата логістичного потенціалу та туристичної складової як вагомого чинника розвитку економіки.

До повномасштабної агресії Запорізький регіон був логістичним центром та важливим водно-транспортним вузлом південного Сходу України. Наразі його важко так назвати. Запоріжжя стало південно-східною окраїною України, яка взяла на себе всю важкість і небезпечність війни. Саме через набуту функцію захисту регіон потерпає економічно, інфраструктурно, соціально. Тому якщо попередні кризи однаково впливали на економіку країни, то зараз падіння є регіонально диференційованим і визначається основним чином наближеністю до лінії фронту.

Якщо аналізувати по галузям, то Запоріжжя є одним із регіонів, який зазнав значного падіння валової доданої вартості у сфері будівництва. Це стало наслідком різних причин: скорочення інвестиційних вливань (на фоні невизначеності); зменшення доходів населення; обмеження бюджетних ресурсів; руйнування будівельних об'єктів і споруд. Обсяги нового будівництва скоротились у регіонах наближених до бойових дій, і Запоріжжя не є виключенням. Скорочення в даному регіоні становить (-75,4%). Також відбулося скорочення площ будівель, прийнятих в експлуатацію. У Запорізькій області воно становить (-78,4%) [24]. Чим далі регіони від бойових дій, тим менші показники скорочення. Тому Запорізький регіон є одним із тих, хто приймає удар і через це зазнає значних збитків. Внаслідок військової агресії з боку Російської федерації, а саме постійних обстрілів, страждають об'єкти

житлового фонду. Станом на 29 листопада 2023 р. частково зруйновано 13 багатоквартирних будинків та 14 будинків приватного сектору. Крім того, значних пошкоджень зазнали 533 багатоквартирних будинки та 575 домоволодінь приватного сектору. Тому визначимо загальні проблеми житлового сектору Запоріжжя [24].

1. Неналежний технічний стан житла порівняно з сучасними вимогами до комфортного проживання.

2. Відсутність технологій та принципів енергоефективності в багатоквартирних будівлях.

3. Повільне відновлення пошкоджених будинків внаслідок ракетних атак ворога.

4. Відсутність вибудованих зв'язків з громадськістю, науковцями, іншими регіонами країни та іноземними партнерами у сфері житлового господарства.

Іншою галуззю, що зазнала втрат від ворожої агресії є промисловість [25]. Війна додала суттєвих втрат через знищення та пошкодження майна. Таким чином близько 10 підприємств міста зазнали ушкоджень та руйнувань, що призвело до багатомільйонних збитків. Частина підприємств зупинила діяльність через військову загрозу, або через заблокований доступ до ринків збуту чи сировини. Внаслідок цього обсяги виробництва та реалізації знизилися приблизно на 30-40% [26].

Внаслідок окупації частини Запорізької області та наближення до фронту Запорізький регіон змінює свій бренд. Адже бренд регіону – це сукупність вражень про регіон, які формуються у свідомості споживачів (мешканців, інвесторів, туристів тощо) і визначають його становище на ринку [27]. Одним із елементів регіонального брендингу є просування, популяризація власне певної місцевості. У випадку Запорізького регіону це просування відбувається через наслідки війни. З одного боку це потрібно для привертання уваги на наявні проблеми, а з іншого – тривалі дії формують певний образ у суспільства, який шкодить економічному розвитку. Тому якщо розглядати Запоріжжя як бренд з економічної точки зору, то наразі – це враження нестабільності, невизначеності,

небезпеки та низької економічної активності. А це у свою чергу перетворюється на гальмівні чинники розвитку та відновлення економічного життя в регіоні.

З метою визначення стану бізнесу в умовах війни було проведено опитування власників та керівників підприємств з 31.05.2023 до 11.06.2023. В результаті якого було визначено певні фактори, які заважають бізнесу у відновленні. Це низька платоспроможність громадян, недоступність кредитних коштів, непередбачуваність подальших подій [28]. Також через наближеність до лінії фронту та регулярні ворожі обстріли місцевий бізнес продовжує виїжджати на більш безпечні території. Але не дивлячись на все вищенаведене у 2023 р. було зафіксовано поступове відновлення ділової активності. Цьому сприяло послаблення обмежень роботи підприємств, а саме скорочення тривалості комендантської години та відносна стабілізація енергетичної системи [29]. Тому щоб забезпечити більш результативну підтримку бізнесу, було запроваджено низку фінансових інструментів (рис. 2.4).

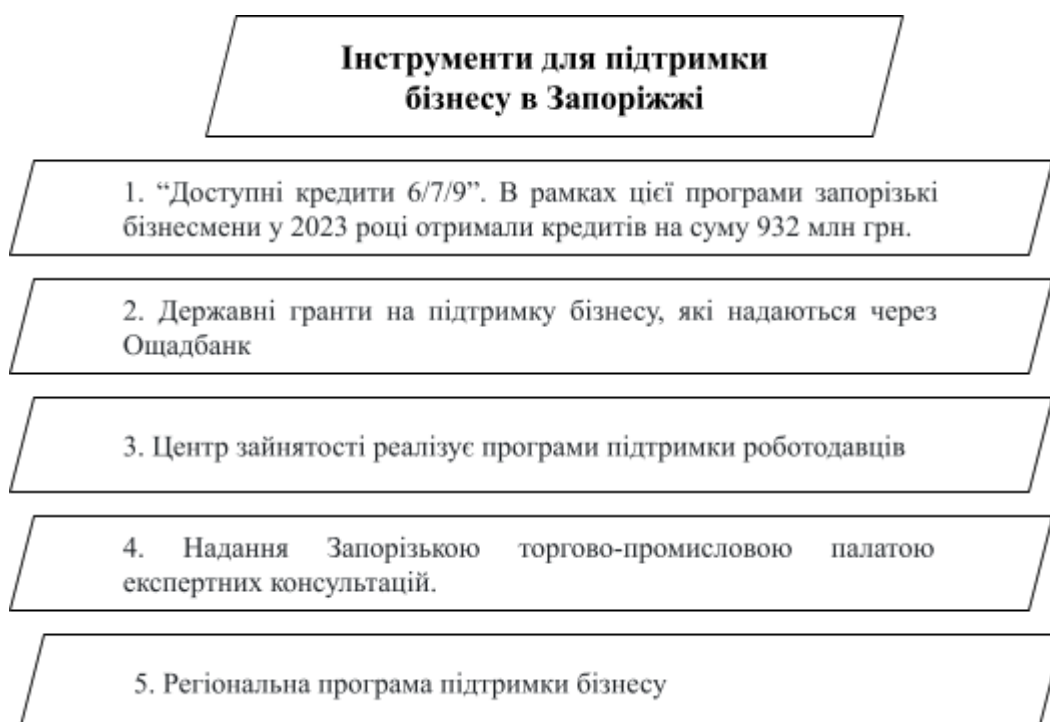


Рис. 2.4 Фінансові інструменти для підтримки бізнесу в Запоріжжі
(побудовано автором на основі [29])

Таким чином вплив військового конфлікту на соціально-економічний розвиток Запорізького регіону є складним і багатограним. Через воєнні дії, близькість до лінії фронту Запорізький регіон став особливим і потребує особливої, унікальної уваги з боку держави та місцевої влади. Це складний, з точки зору економічного відновлення, регіон. Слід додати, що повноцінний його розвиток в першу чергу залежить від воєнно-політичного стану. Завершення війни дозволить регіону більше сконцентруватися на власному розвитку, натомість її продовження стане для Запоріжжя тягарем, що буде гальмувати соціально-економічний розвиток. Тому можна сказати, що війна послабила Запоріжжя як бренд, як промисловий центр і як комфортний та безпечний район для проживання.

Тож слід ґрунтовно оцінити вплив військового конфлікту на соціально-економічний розвиток Запорізького регіону і виокремити загальні проблеми, які утворилися внаслідок воєнних подій:

- економічні збитки. Слід зазначити, що це досить об'ємний блок, який включає різні сектори економіки. Втрата виробничих потужностей, зменшення обсягів виробництва дуже важливої для країни продукції, видозмінення, а й подекуди знищення спеціалізації регіону, інфраструктурні руйнування – усе це є наслідками воєнних дій для Запорізького регіону ;

- демографічний “зсув”. Близькість до лінії фронту, небезпека ракетних обстрілів змусили місцеве населення шукати більш безпечні регіони для проживання як закордоном, так і в межах країни. Безперечно, Запоріжжя стало новим місцем проживання для громадян з тимчасово окупованих територій. Водночас, фактором, що негативно впливає на обставини проживання населення є час. Він постає позитивним чинником війни. Тому можна припустити, що через тяжку соціально-економічну ситуацію, яка майже не змінюється, громадяни продовжують шукати більш розвинутий економічно регіон для проживання. Таким чином Запоріжжя втрачає трудові та розумові ресурси, які вкрай потрібні для належного соціально-економічного функціонування та відновлення [30];

- погіршення інвестиційного клімату. Відомо, що наявність інвестицій є показником розвитку. Військовий конфлікт створює невизначеність та ризик для бізнесу, що може знизити інвестиційний інтерес до регіону та сприяти зменшенню кількості інвестицій. Інвестори негативно ставляться до проблемних ситуацій, які можуть вплинути на їхню діяльність. В нашому випадку залучення інвестицій вкрай потрібне, адже це дієвий інструмент для забезпечення належного соціально-економічного розвитку;

- психологічні наслідки. Воєнні події призвели до погіршення психологічного клімату в регіоні, це підтверджується опитуваннями. У свою чергу це впливає на ефективність праці та загальну якість життя місцевого населення.

2.2 Аналіз інструментів регіонального розвитку в умовах війни

Умови війни створюють виклики для регіонального розвитку, оскільки вони можуть значно ускладнити виконання стратегій розвитку та вплинути на різні аспекти життя регіону. З метою належного функціонування певного регіону в умовах війни впроваджується інструментарій, який покликаний вирішувати наявні проблеми [31]. Проаналізувавши впровадження, які були зроблені в різних секторах ми виділили наступні категорії:

- інституціональні інструменти;
- фінансові інструменти;
- інструменти для підтримки бізнесу.

Під інституціональними інструментами розуміються урядові установи, агенції, стратегії розвитку та регуляторні органи. Тому окреслимо інструментарій регулювання регіонального розвитку [32] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки використання інструментів регіонального розвитку в Україні

Інструменти	Переваги	Недоліки
Агенції регіонального розвитку	Агенції мають право надавати платні послуги. Тому відбуватиметься стимулювання переходу до ринкової моделі співпраці агенцій і територіальних громад, які у свою чергу потребують допомоги в розробленні стратегічних документів	Агенції регіонального розвитку функціонують не у всіх областях. У Харківській, Сумській та Миколаївській областях взагалі не були сформовані. Реалії наявних агенцій – це забюрократизованість та залежність від обласних адміністрацій
Типологія територій	Окреслення нових типів територій за безпековим критерієм має на меті відновлення та економічний ріст територій залежно від руйнувань і наслідків, спричинених воєнними діями. Таким чином були виділені наступні види територій: території відновлення; регіональні полюси зростання; території з особливими умовами для розвитку; території сталого розвитку	Відсутність чітких критеріїв для визначення типу території. Це може спричинити появу лобістської складової під час віднесення територій до певного типу. Проблемні території виділені Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки залишаються поза увагою. Існування низки програмних документів, які містять різні типи територій, що схожі між собою
Стратегія розвитку	Впровадження трирівневої моделі: державна стратегія – регіональні стратегії – стратегії територіальних громад	Умови війни – це кризові умови, які потребують швидкого реагування. Тому наявні стратегії потребують актуалізації стосовно реальних можливостей
Державний фонд регіонального розвитку	Даний фонд віднесено до основних інструментів відбудови регіонів України після війни. Громадяни матимуть можливість самостійно обирати проекти розвитку власних регіонів	Неспроможність органів місцевого самоврядування з низькою податкоспроможністю претендувати на фінансування проєктів з фонду через неможливість забезпечити умови співфінансування
Зміна адміністративно-територіального устрою	Формування територіальних громад закінчено	Виникла проблема актуальності перегляду географічних меж нових територіальних громад деокупованих територій, адже соціально-економічна, демографічна ситуація суттєво змінилась

Аналіз інституціональних інструментів відображає як переваги, так і недоліки існуючих підходів до розвитку регіонів. Агентства регіонального розвитку мають потенціал стимулювати перехід до ринкової моделі співпраці, але їх недостатня присутність та бюрократизованість стають значними обмеженнями. Типологія територій може сприяти розподілу ресурсів в умовах війни, проте відсутність чітких критеріїв може призвести до неоднозначності та лобювання інтересів. Впровадження стратегій розвитку на різних рівнях може сприяти системності, але потребує постійного оновлення та адаптації до змінних умов війни. Державний фонд регіонального розвитку відображає прагматичний підхід до відновлення регіонів, але його ефективність обмежена низькою податковою спроможністю органів місцевого самоврядування. Зміна адміністративно-територіального устрою може сприяти адаптації до нових реалій, але вимагає постійного моніторингу та оновлення географічних меж у зв'язку зі змінами, спричиненими війною. Тому для ефективного розвитку регіонів слід поєднати позитивні аспекти інструментів з усуненням їхніх недоліків, забезпечити більшу участь місцевих громад у прийнятті рішень та запровадити гнучкий підхід до регіонального розвитку.

Щоб забезпечити стабільне функціонування громад та регіонів в умовах війни, на рівні держави була впроваджена низка фінансових інструментів.

1. Гранти [33]: від початку війни з'явилося багато програм підтримки малих бізнес-структур та для тих, хто хоче почати власну справу.

2. Іноземні інвестиції [34]: з 2024 р. набув чинності закон щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків. З метою стимулювання економічного розвитку регіонів був прийнятий Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями в Україні», який був адаптований до умов воєнного стану країни. Головним завданням даного Закону є стимулювання залучення стратегічних інвесторів у національну економіку шляхом здійснення державної підтримки великих інвестиційних проєктів.

3. Пільгове кредитування [33]: низка українських банків надали пільгові умови кредитування, зокрема низькі відсоткові ставки та гнучкі умови погашення. Даний інструмент доступний як для підприємств і місцевих влад в зонах конфлікту, так і для громадян.

4. Цифровізація [35]: у випадку воєнних дій цифровізація стала одним із рушіїв зростання економіки. Наявний цифровий потенціал та електронні послуги дали змогу адаптувати й створити нові можливості для забезпечення стійкості країни в умовах повномасштабної війни. Подальший розвиток цифрових можливостей та охоплення мільйонів українців електронними послугами можуть стати каталізатором значного прогресу.

5. Оновлення стратегії НБУ [36]: внаслідок перегляду наявної стратегії були прописані заходи, мета яких полегшити отримання фінансових послуг. Зокрема була проведена робота щодо забезпечення безбар'єрності, а саме створення умов для людей з особливими потребами для безперешкодного отримання фінансових послуг. Також за ініціативою «Power banking 2.0» планується провести роботу на територіях, що межують з активними бойовими діями аби громадяни, що там проживають мали можливість безперервно отримувати фінансові послуги.

Таким чином, запровадження фінансових інструментів в умовах військового стану є важливим рішенням для функціонування економіки країни. Ефективне освоєння грантів може збільшити активність у сфері бізнесу, стимулювання іноземних інвестицій через законодавчі заходи та підтримка великих інвестиційних проєктів може стати дієвим антикризовим рішенням, яке допоможе залучити потрібні для України та її регіонів фінансові ресурси та проєкти. Надання пільгових умов кредитування для підприємств, місцевих влад та громадян є також інструментом забезпечення функціонування соціально-економічної сфери. Цифровізація стала потужним блоком, який безперечно впливає на регіональний розвиток також. У післявоєнному відновленні саме цифрова трансформація стане одним із основних інструментів, який буде стосуватися забезпеченню послуг громадянам.

Оновлення Стратегії НБУ має сприяти формуванню безбар'єрної фінансової системи, передусім на територіях, що межують з активними бойовими діями.

Окремо слід виокремити бізнес середовище, його стан та функціонування в умовах військового стану [37]. В даному випадку бізнес є окремою, але важливою частиною функціонування економіки як в регіональному розрізі, так і в державі в цілому. Тому слід розглянути інструменти сприяння розвитку регіонального бізнесу [38] (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Інструменти сприяння розвитку регіонального бізнесу

Інструмент	Можливості
Комунікація із регіональними представниками бізнесу та підприємцями	Метою комунікації в даному випадку виступає кінцева користь для обох сторін. На наш погляд це ефективний інструмент, де влада виступає зацікавленою стороною, адже інформує про наявність грантів, надає інвестиційні пропозиції та заохочує до різних навчальних та бізнес-подій. Таким чином комунікація стає невід'ємним важелем розвитку бізнесу та підприємництва.
Виробничий туризм	Даний інструмент, на наш погляд, є недооціненим, адже він вирішує дві проблеми, які сформувалися внаслідок воєнного стану: уповільнення туристичних потоків всередині країни; сповільнення розвитку бізнесу. Таким чином виробничі підприємства (здебільшого агро-туристичної спеціалізації) могли б стати об'єктами туризму. Але місцева влада в даному випадку повинна активно впроваджувати різні рішення для забезпечення такого виду підтримки підприємств. Зокрема це мають бути сформовані агротуристичні маршрути, проведена робота з мотивації підприємств готувати власну інфраструктуру, а також сприяти поширенню інформації про маршрути.
Інвестиційний паспорт	Наявність інвестиційного паспорта у кожному регіоні і навіть громаді – це перший крок для розвитку території. Це документ, який містить інформацію про громаду чи регіон, інвестиційні можливості, наявні ресурси, чинники привабливості для внутрішніх та зовнішніх інвесторів. Таким чином, інвестиційний паспорт як інструмент сприятиме підприємцям відкрити новий або розширити вже існуючий бізнес в регіоні чи в громаді.

Продовження табл. 2.2

Кластеризація бізнесу	Об'єднання гравців ринку регіону навколо розвитку одного сектору є інструментом, що вирішує проблему концентрації виробництв, нестачі підприємств, що виробляють продукцію з високою доданою вартістю, а також проблему позиціонування регіону. Така сформована коаліція з бізнесу та регіональної влади може стати чи не головною умовою економічного підйому певної території.
Бренд регіону	Бренд регіону може посилити репутацію бізнесів, які є на його території. Тому проведення напрацювань щодо покращення бренду певної території можуть дати позитивний результат для місцевого бізнесу, так і для інвесторів.

Внаслідок аналізу інструментів розвитку регіонального бізнесу, ми виявили, що фундаментом до підвищення спроможності органів місцевого самоврядування та ефективності місцевого бізнесу є комунікація між сторонами, внаслідок якої відбувається реалізація спільних проєктів та програм для забезпечення розвитку бізнес-середовища в громаді чи регіоні. Слід зауважити, що рівнозначно важливе як прагнення місцевої влади, так і прагнення представників бізнесу. Якість залежить від наявності спільної роботи та доброчесності сторін.

Таким чином, було виділено три блоки інструментів, які покликані вирішити проблеми розвитку регіону в умовах війни: інституціональні інструменти, фінансові інструменти, інструменти для підтримки бізнесу. Кожен блок має свій неабиякий вплив на загальну ситуацію щодо регіонального розвитку. Інституціональні інструменти вирішують проблеми, які пов'язані із наслідками діяльності інституцій; фінансові інструменти покликані вирішити фінансові проблеми, які сформувалися внаслідок настання кризових умов; інструменти для підтримки бізнесу вирішують проблему низької активності бізнесу. Метою даних інструментів є нівелювання впливу воєнних умов на розвиток регіону, вихід на довоєнний рівень розвитку з подальшим його

зростанням; посилення соціально-економічної стійкості окремого регіону; формування сильних регіонів країни, які стійкі до потрясінь та викликів.

Проте, не дивлячись на те, що існує низка інструментів, які можуть допомогти вже зараз покращити положення регіону, існують певні перешкоди, які постають на шляху до впровадження та використання цих інструментів. Окреслимо їх:

- фінансові обмеження. Недостатність фінансування значно ускладнює процес впровадження та реалізації того чи іншого інструменту. Таким чином це є важлива проблема, яка впливає на якість та кінцевий результат, які, у випадку війни, не можуть бути негативними;

- недостатньо кваліфіковані кадри. Попереднє очікування від впровадження того чи іншого інструменту може не зійтися з реальним результатом. Це може статися через непрофесійність кадрів, які були причетні до впровадження та розробки інструментів;

- відсутність інституційної стабільності. Відсутність стабільних та належно працюючих урядових інституцій ускладнює впровадження та контроль за програмами розвитку.

2.3 Взаємодія регіональних та центральних органів влади

Взаємодія між регіональними та центральними органами влади є ключовою для ефективного управління державою в кризових умовах. Від рівня взаємодії та розуміння залежить кінцевий результат, мета якого лише одна – забезпечення комфортного, безпекового, соціально-економічного середовища для життя громадян країни. На нашу думку, вимірювання результатів взаємодії регіональних та центральних органів влади повинно здійснюватися саме за вищенаведеними категоріями.

Ще з початку виникнення держави як суб'єкта управління постало питання формування відповідних органів, що будуть здійснювати адміністративну та управлінську діяльність. В залежності, які були принципи

володіння владними повноваженнями [39], вибудовувалися відносини між різними рівнями влади. Взаємодія є основою на якій будується вся держава. Історія доводить, що міжусобиці, незрозумілість, особисті принципи нерідко призводять до занепаду, а й навіть до загибелі цілих держав. Тому можна зробити висновок, що причиною як успіху, так і невдач діяльності органів влади регіонів та держави в цілому є людина.

З огляду на практику взаємодії регіональних та центральних органів влади щодо формування та реалізації державної політики можна виділити принципи їхньої взаємодії [40].

1. Самоврядування. Місцеве самоврядування є фундаментальним принципом. Саме воно є основою, на якій будується політична влада місцевих органів влади. Даний принцип виокремлює місцеву владу як виборну політичну територіальну одиницю. Тому чітка регламентація сектору повноважень та обов'язків місцевих органів влади є значущим та важливим процесом задля становлення демократичних механізмів комунікації з центральними органами влади. Тому наслідком даного процесу є успішний приклад взаємодії регіональних та центральних органів влади.

2. Принцип законності. Обов'язки в органах місцевого самоврядування визначаються Конституцією та законами України [40]. Положення, що містяться в правових актах регламентують обсяг відповідальності, тому регіональні органи влади безпосередньо підпорядковуються принципу законності. Слід додати, що правові обмеження повинні і встановлюються на центральному рівні. Тому в даному випадку принцип законності виступає елементом, що нероздільно пов'язує центральну та місцеву владу.

3. Поєднання місцевих та державних інтересів [40]. Щодо даного принципу, то важливою умовою його виконання є обов'язкове врахування засад державної політики. Місцева політика не повинна йти врозріз з політикою, яку проводить центральна влада. Елемент взаємодії в даному випадку визначається тим, що і органи центральної влади, і органи місцевого самоврядування

дотримуються необхідності проведення спільного вектору розвитку держави в цілому.

4. Принцип субсидіарності. Згідно з цього принципу пріоритет у здійсненні повноважень віддається тим органам влади, що знаходяться ближче до громадян. Тобто для задоволення потреб громадян або вирішення нагальних питань повинен обиратися той рівень, який найближче до громадян, і який може це зробити своєчасно та ефективно. У країнах, де високий рівень розвиненості децентралізації, цей принцип є основним елементом взаємодії між центральними та місцевими органами влади. Даний принцип також зменшує вплив бюрократизму, адже повноваження, що передають центральні органи влади, мають більш раціонально використовуватися саме на місцях. Таким чином збільшується оперативність виконання завдань та забезпечується взаємодія центральних та місцевих органів влади.

5. Принцип співпраці. Кінцевою метою забезпечення даного принципу є взаємодія та взаєморозуміння між місцевими та центральними органами влади на користь громадян. Принцип співпраці охоплює повагу, також це стосується надання інформації іншим органам влади й надання підтримки іншим органам влади в здійсненні їх функцій. Консультування, на нашу думку, є елементом даного принципу. Консультування з тих чи інших питань мають здійснюватися регулярно. Таким чином забезпечується постійна комунікація, вирішуються нагальні питання, обговорюються проблеми. Позитивним наслідком такого виду комунікації є те, що центральна влада може допомогти регіональній вирішити те завдання, на вирішення якого місцевій владі не вистачило можливостей.

Взаємодія між регіональними та центральними органами влади у формуванні та реалізації державної політики базується на низці ключових принципах. Самоврядування, законність, поєднання інтересів та принцип субсидіарності є основою цієї взаємодії. Місцеве самоврядування створює фундамент для політичної влади на місцевому рівні, тоді як законність визначає рамки відповідальності. Поєднання інтересів місцевих та державних владних органів важливо для узгодженості стратегій, а принцип субсидіарності сприяє

ефективному використанню ресурсів та оперативному вирішенню проблем. Додатково, принцип співпраці підкреслює необхідність постійної комунікації та взаємної підтримки між різними рівнями влади для забезпечення кращого благополуччя громадян.

Якщо розглядати взаємодію між місцевою та центральною владою, як ту, що впливає на здатність місцевих органів брати участь у формуванні та реалізації національної політики, та беручи до уваги нормативно-правові визначення, можна виділити наступні основні положення даної взаємодії [40] (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фундаментальні положення взаємодії

Положення	Загальна характеристика
Повага до автономії місцевих органів влади	Дане положення передбачає визнання права місцевих органів влади на самостійне управління справами, які входять у їхню компетенцію, без втручання з боку центральної влади. Обґрунтовується це тим, що місцеві органи влади краще знають потреби, проблеми та особливості своїх територій і можуть ефективніше управляти ними на місцевому рівні.
Розширення можливостей місцевих органів влади	Передбачається делегування більшої влади та, особливо, відповідальності місцевим органам управління для забезпечення більш ефективного та адаптованого до потреб населення розвитку на місцевому рівні.
Регулярна підтримка місцевих органів влади	Значення даного положення полягає в тому, що досягнення цілей, зокрема, національних, неможливе без втручання та участі регіональних органів влади. Тому підтримка здійснюється з метою максимізації їх вкладу у виконання поставлених цілей. Якщо взяти до уваги інший аспект, то підтримка здійснюється задля ефективності, результативності та якості надання послуг населенню.
Різність регіональних органів влади	Кожна громада, регіон мають власні характеристики, особливості та потреби. Відповідно до цього потребують різних підходів до вирішення питань.

Продовження табл. 2.3

Врахування місцевих проблем	Положення обґрунтовує врахування особливостей та проблем, які виникають на місцевому рівні ще на початкових етапах формування державної політики, яка має стосуватися цих територій.
Координація підрозділів центральних та місцевих органів влади	Положення передбачає постійну співпрацю та обмін інформацією між центральними та місцевими органами влади. Але є досить важливе уточнення, яке стосується того, що координація повинна відбуватися саме тих підрозділів, які працюють в одному напрямі, тобто в одній функціональній сфері.

Таким чином, перелічивши важливі положення, які впливають на взаємодію між місцевою та центральною владою ми виокремили, що визнання відносної автономії місцевих органів влади є важливим етапом, який є основою ефективного вирішення місцевих проблем та потреб. Крім того, підтримка місцевих органів влади є ключовою для досягнення національних цілей, а також для покращення якості надання послуг населенню. Різний рівень розвитку регіональних органів влади вимагає індивідуальних підходів до вирішення питань, а врахування місцевих проблем вже на етапі формування державної політики допомагає підвищити ефективність реалізації цієї політики. Натомість координація між центральними та місцевими органами влади, зокрема тих, які працюють у схожих функціональних сферах, є важливою для забезпечення спільної роботи та обміну інформацією. Такий підхід сприяє досягненню загальних цілей та оптимізації використання ресурсів.

Варто зазначити, що регіональні та центральні органи влади відіграють різні, але взаємопов'язані ролі. Центральна влада забезпечує загальнодержавну стратегію, визначає основні напрямки політики та координує дії різних регіональних органів. З іншого боку, регіональні органи влади більш прямо відчують потреби та проблеми місцевого населення, вони забезпечують виконання центральних положень на місцевому рівні та реалізують їх у

контексті конкретних умов регіону. Тому їхня взаємодія є надважливою, а особливо, в рамках принципу децентралізації.

Окремо слід наголосити на ролі децентралізації в процесі взаємодії регіональних та центральних органів влади. Безперечно, є аспект економічний, фінансовий, але ми розглянемо децентралізацію з точки зору її впливу на життя громадян. Як сказав керівник Генерального директорату з прав людини та верховенства права Ради Європи Крістос Джакомопулос: “децентралізація розширює права та можливості для громадян і підвищує рівень та якість демократії” [41]. Громадяни є тими початковими суб'єктами, які чинять вплив на представників влади, а оскільки центральна влада від них далеко, регіональні органи місцевого самоврядування постають водночас “кінцевим пунктом прийому і вирішення питань” та зв’язуючим елементом між населенням певної громади чи регіону з центральними органами влади. Але, щоб така взаємодія була ефективною для держави в цілому потрібен високий рівень соціальної, громадської та політичної активності громадян. Тож, в ході аналізу ми виявили, що важливим елементом взаємодії в рамках децентралізації є народ України.

Важливо підкреслити, що взаємодія між центральними та регіональними органами влади є причиною як розвитку регіону, так і його занепаду або стагнації. Через різний рівень взаємодії центральних та регіональних органів влади відбувається нерівномірний розвиток регіонів. Звісно, це не єдина причина, що стосується гальмування регіонального розвитку, але вона досить важлива. Тож, якщо говорити про місце регіональних органів влади в рамках децентралізації, на нашу думку саме вони повинні бути “ініціаторами” всіх позитивних перетворень в соціально-економічному секторі регіону. Регіональна влада в даному випадку виступає таким собі суб'єктом, який впливає на об'єкт – центральну владу. Успішність такого впливу залежить від багатьох факторів, зокрема, компетенції та особистих якостей службовців, розуміння та знання наявних проблем, прагнення підвищити якість життя населення. Таким чином, саме регіональна влада повинна запустити процес взаємодії з органами центральної влади, де вони будуть допоміжним елементом, що направляє,

коригує та співвідносить з загальним курсом країни. Але при цьому центральні органи влади також повинні бути відкритими та готовими до взаємодії.

Крім того, взаємодія між центральною та регіональною владою важлива для забезпечення демократичності та легітимності політичного процесу. Залучення регіональних представників влади до прийняття важливих, а інколи стратегічних рішень сприяє більшому представництву та участі громадян у владних процесах.

Тож на основі викладеного матеріалу, який стосується саме взаємодії регіональних та центральних органів влади слід виокремити проблеми, які наявні в Україні:

- недостатня децентралізація влади. Незважаючи на реформу децентралізації, владні повноваження та фінансові ресурси ще не повністю децентралізовані. Звідси випливає гальмуючий фактор, що супроводжує незакінчену децентралізацію, а й подекуди централізує певні процеси. Це військовий стан та воєнні дії. Як наслідок відбувається обмеження та гальмування здатності місцевих органів влади вирішувати місцеві проблеми та реалізовувати стратегії розвитку;

- корупційна складова та недостатня прозорість. Ця проблема стосується органів влади всіх рівнів. Безперечно, цей недолік не тільки гальмує розвиток регіонів та країни, а й переносить взаємодію між регіональними та центральними органами влади на іншу площину. Де в пріоритеті особисті інтереси, прикриті “продуктами успішної взаємодії”. Таким чином зникає ініціатива, з обох боків, до позитивних змін, адже наявне положення починає влаштовувати. Ще одним можливим аспектом є те, що, бачачи недостатню прозорість у процесах розподілу ресурсів та прийняття рішень, місцеве населення зневірюється і тому проявляє свою громадську та політичну волю неактивно;

- політичні втручання. Часто центральні органи влади втручаються у справи місцевого самоврядування з політичних мотивів, що порушує принципи автономії місцевих органів. Але, на нашу думку, не слід так категорично

розглядати дану проблему. Адже наслідки політичних втручань не завжди негативні. Наприклад в кризових умовах, задля важливої мети, такі втручання мають місце бути. Але якщо це здійснюється з особистих політичних мотивів, то така ситуація є неприйнятною;

- неефективне використання ресурсів. Недостатня координація між центральними та регіональними органами може призводити до дублювання програм та ініціатив, що ускладнює ефективне використання ресурсів. На наше переконання це поширена проблема, яка потребує, перш за все, компетенції державних службовців. Адже ініціативи, пропозиції, програми повинні узгоджуватися з особливостями регіону та з наявними можливостями. Це все потребує ретельного та кропіткого аналізу, в першу чергу, від регіональної влади та перевірки від центральної влади;

- нерівність у розвитку регіонів. Деякі регіони України стикаються зі значними економічними та соціальними проблемами, але мають обмежені можливості для вирішення їх через недостатні фінансові ресурси та обмежені повноваження. В такому випадку важлива ініціатива та прагнення до перетворень з боку представників органів місцевої влади;

- неповна реалізація законодавства про місцеве самоврядування. Необхідно посилити механізми контролю за дотриманням законів про місцеве самоврядування та забезпечити їхню повну реалізацію на практиці.

В ході аналізу різних аспектів взаємодії між органами регіональної та центральної влади, ми виявили гальмуючі чинники, що постали на шляху до ефективної роботи. Визначили принципи взаємодії та охарактеризували їх позитивний вплив. Таким чином ми дійшли до висновку, що високий рівень взаємодії дуже потрібен нашій країні для розвитку її регіонів. Ця взаємодія між органами центральної та регіональної влади постає одним із інструментів успішного функціонування держави як в період воєнного стану, так і в повоєнний період відбудови.

Висновки до розділу 2

В цьому розділі ми проаналізували вплив військового стану на регіональний розвиток та регіональне управління. Таким чином визначили, що для Запорізького регіону воєнна ситуація є головним чинником уповільнення соціально-економічного розвитку. Тому висновок, який ми зробили говорить про те, що потрібно навчитися жити в таких умовах, адже тільки так можна досягти результатів. Навчитися жити для Запорізького регіону – це не просто виконувати звичайні функції, які виконують інші регіон, а робити над: надзавдання, впроваджувати надрішшення, використовувати надінструменти та боротися з надпроблемами.

Водночас постає питання з ефективністю інструментів, які впроваджені або можуть бути впроваджені задля покращення регіонального управління в кризових для країни умовах. Проаналізувавши певні інструменти, ми дійшли до висновку, що не всі вони дієво впливають. Деякі, через війну, закинуті й не використовуються, деякі потребують законодавчих змін, належної ініціативності, компетенції, а у свою чергу це все потребує деякого нагляду з боку регіональної та центральної влади.

Слід уточнити, що саме взаємодія між органами центральної та регіональної влади є важливим процесом, який впливає на кінцевий результат, що полягає в рівні розвиненості та функціональності окремого регіону. Це процес, в якому задіяні різні учасники: місцеве населення, державні службовці регіонального рівня та центральні органи влади. Тож для належного функціонування потрібна віддача від кожного учасника. Ініціативність, взаєморозуміння, прагнення до трансформацій, відсутність особистих інтересів – усе це є обов'язковим для виконання цілей, які ставить перед собою взаємодія регіональних та центральних органів влади.

Слід сказати, що війна вплинула на кожен регіон по різному, тому взаємна підтримка та єдина мета мають об'єднати та націлити всі регіони на захист державних інтересів та інтересів громадян, в першу чергу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В РЕГІОНАХ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

3.1 Інструменти відновлення соціально-економічної сфери регіонів

Постконфліктні країни стикаються з надзвичайними проблемами щодо розвитку та безпеки. Україна не є виключенням. В літературі, що присвячена постконфліктному соціально-економічному відновленню, зазначається те, що кожен випадок реконструкції є унікальним. Таким чином, процес відновлення залежить від низки факторів, які склалися в тій чи іншій післявоєнній ситуації: причини спалаху конфлікту та спосіб його вирішення; повне (чи ні) припинення бойових дій на всій території країни; вихідні економічні умови та рівень розвитку країни; ступінь міжнародної політичної підтримки врегулювання; та інтерес донорів до країни [42]. Виходячи з вищенаведеного, можна зробити висновок, що робота з відновлення повинна бути адаптована до конкретних вихідних потреб кожного регіону та країни в цілому [43].

Оскільки в попередніх розділах ми оцінили та проаналізували соціально-економічний стан регіонів, який склався внаслідок воєнної ситуації, слід окреслити напрями соціально-економічного відновлення регіонів України:

- розвиток інфраструктури (будівництво та реконструкція доріг, мостів, аеропортів, залізниць, енергетичних мереж та інших інфраструктурних об'єктів, що сприяє підвищенню ефективності економіки та покращенню якості життя населення);
- розвиток малих та середніх підприємств (створення сприятливих умов для підприємництва, зниження податкових та адміністративних бар'єрів, підтримка підприємницької ініціативи та інноваційної діяльності);

- розвиток інновацій (підтримка науково-дослідних проєктів, створення технопарків та інноваційних центрів, розвиток високотехнологічних галузей економіки, відкриття вільних економічних зон та інші заходи, спрямовані на підтримку інноваційного розвитку регіонів);
- розвиток освіти та науки (створення сприятливих умов для науково-дослідних проєктів, розвиток системи вищої освіти).

Тому слід виділити інструменти, які, на нашу думку, допоможуть у відновленні та розвитку кожного напрямку.

Перший напрям стосується розвитку та відбудови інфраструктури. Згідно до цього, найефективнішим інструментом, на наше переконання, є державно-приватне партнерство (далі ДПП). Саме воно є ефективним інструментом взаємодії між державою та бізнесом у вирішенні інфраструктурних проблем країн, що пережили війни [44]. ДПП сприяє відновленню інвестиційної привабливості регіону. Застосування проєктів ДПП на рівні регіонів може закласти основу для розвитку інфраструктури на основі технологій передового технологічного укладу. Суть ДПП полягає в поєднанні ресурсів держави та приватного сектору при одночасному розподілі ризиків, відповідальності та винагород між ними [45]. Слід додати, що дана форма співпраці в контексті повоєнної відбудови є виправданою, адже проєкти ДПП здатні залучити приватний капітал до відбудови інфраструктури в стислі строки. Натомість реалії українського законодавства щодо ДПП не дозволяють використовувати даний інструмент в повному обсязі. Тому був розроблений та прийнятий у першому читанні Законопроєкт №7508, який покликаний пристосувати ДПП процедури до викликів масштабної післявоєнної реконструкції. Зокрема, планується розширити список форм державної підтримки ДПП проєктів, джерел фінансування (зокрема, врегулювати питання відбудови за кошти ЄС та інших донорів), скоротити терміни прийняття рішень, запровадити нові форми співпраці, оновити конкурентні процедури через електронну торговельну систему тощо [46].

Слід виділити умови успішного функціонування державно-приватного партнерства в Україні як інструменту відбудови інфраструктури (рис. 3.1)



Рис. 3.1 Умови успішного функціонування ДПП в Україні (побудовано автором на основі [47])

Отже, ДПП може стати потужним драйвером післявоєнної відбудови та є важливою складовою стратегії вирішення інфраструктурних проблем країни, зокрема, в умовах післявоєнної реконструкції.

Наступний напрям стосується розвитку малих та середніх підприємств. Для забезпечення відновлення ефективного функціонування малого та середнього бізнесу в регіонах країни, на нашу думку, доцільно запровадити заходи, які дозволять досягти поставленої мети в процесі відновлення соціально-економічного сектору регіонів. Пропонуємо до впровадження такі заходи.

1. Створення “Бізнес парламенту”. Він характеризується як інклюзивна платформа для публічно-приватного діалогу, з метою забезпечення результативної співпраці між малими та середніми підприємствами та владою. Слід зазначити, що взаємодія відбувається як на національному, так і на

регіональному рівнях. Таким чином дана платформа являє собою сукупність бізнес-об'єднань, які допомагають формувати та реалізовувати політику щодо малих та середніх підприємств. Тобто фактично “Бізнес парламент” є партнером держави, який представляє інтереси більшості підприємців у своїй сфері діяльності [48].

2. Особлива підтримка регіонів, близьких до бойових дій. Такі регіони відчували значний вплив бойових дій, а тому потребують особливої підтримки. В даному випадку важливо розробляти програми для підтримки бізнесу на деокупованих і постраждалих територіях. Дані програми мають передбачати створення умов для відновлення та розвитку соціально-економічної діяльності [48].

3. Розвиток українського унікального виробництва. Сприяння розвитку крафтового та сімейного бізнесу для регіональної економіки є, на нашу думку, дієвим інструментом відновлення соціально-економічної сфери регіону. По-перше, саме крафтові та сімейні виробництва частіше зосереджуються на місцевому рівні, а тому створюються нові робочі місця. По-друге, гроші витрачаються в місцевих крафтових та сімейних бізнесах, а отже залишаються в регіоні. У свою чергу це стимулює місцеву економіку, сприяє розвитку інших підприємств та послуг. По-третє, такі бізнеси нерідко базуються на традиції та місцевій культурі, що допомагає зберегти та підтримати культурну спадщину регіону. Таким чином, крафтові та сімейні бізнеси можуть привертати увагу туристів [48].

4. Спрощення податкової системи [49]. Не дивлячись на скорочення обсягів фіскального тиску на бізнес, які були реалізовані після початку воєнного стану, держава має забезпечити потребу бізнесу в додаткових ресурсах для розширення його діяльності. Це є можливим в тому числі шляхом скорочення обов'язкових платежів та відрахувань. Для цього слід розглянути спрощення податкової системи для підприємств малого і середнього бізнесу на визначений період відбудови економіки. На практиці це може мати в собі як безпосереднє

зниження податкових ставок, так і організаційні аспекти, пов'язані зі спрощенням процедур звітності й сплати обов'язкових платежів [50].

Таким чином, мале та середнє підприємництво відіграє важливу роль у відновленні соціально-економічного сектору кожного регіону у післявоєнний період. Вищенаведені пропозиції допоможуть як у створенні стратегії чи програми відновлення, так і можуть практично реалізовуватися.

Надважливим напрямом у післявоєнному відновленні соціально-економічної сфери регіонів є інноваційна діяльність [51]. Інструменти відновлення інноваційної діяльності – це реалізація стратегічних пріоритетів інноваційного відновлення та розвитку економіки країни у секторах та регіонах, збалансованого з інтелектуальним потенціалом та виробничими ресурсами регіонів на базі знань та інновацій. Тому на наше переконання, інноваційний розвиток для регіонів країни у повоєнний етап сприятиме генерації нових та креативних ідей, які будуть мати визначальне значення для забезпечення економічного зростання регіонів України та відновлення інфраструктури [52].

Як було зазначено в попередніх розділах, у воєнний період спостерігається нерівномірний розвиток регіонів внаслідок різного ступеню ураження від воєнних дій. Таким чином, у повоєнний період така нерівномірність може сприяти створенню інноваційних кластерів. Вони є системами підприємств і організацій, що виробляють і споживають інноваційну готову продукцію, включаючи весь інноваційний ланцюг від розробки основних наукових ідей до виробництва і розповсюдження продукції [52]. Такі інноваційні кластери доцільніше створювати в тих регіонах, які найбільше зазнали впливу від воєнних дій.

Для того, щоб інноваційний розвиток відбувався належним чином потрібно сформувати певне підґрунтя, сприятливе середовище. На нашу думку, воно може сформуватися завдяки таким впровадженням (рис. 3.2)



Рис. 3.2 Шляхи створення сприятливого середовища для інноваційного розвитку регіонів (побудовано автором на основі [52])

Можна підсумувати, що розвиток інновацій у контексті відновлення економіки у післявоєнний період, в першу чергу, залежить від готовності, потенціалу регіону та конкретних соціально-економічних потреб. Також не останнє місце займає готовність та можливість влади забезпечити належним чином інноваційний розвиток.

Наступний напрям, який займає не останнє місце у процесі відновлення соціально-економічного сектору регіонів є розвиток освіти та науки. На наше переконання, забезпечення високого рівня освіти та науки є обов'язковою умовою для розвитку всіх вищенаведених напрямів. Саме завдяки освіті та науці держава може отримати висококваліфікованих спеціалістів для майбутнього розвитку та вдосконалення держави [53]. Тому головним завданням держави у цій царині є створення сприятливих умов для вдосконалення системи освіти та стимулювання науково-дослідницьких проєктів.

Тож, слід навести вибірку ініціатив, впровадження яких, на нашу думку, удосконалисть освітній і науковий напрям:

- концентрація ресурсів середньої освіти через пріоритетний розвиток опорних шкіл. Це означає зосередження уваги та фінансових ресурсів на вибраних школах, які стають опорними для регіону. Такий підхід дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити якість освіти та забезпечити доступність освітніх послуг для всіх верств населення [54];

- реалізація передбаченого законами України розмежування закладів освіти. Це робиться з метою оптимізації освітнього процесу та забезпечення відповідності освіти потребам учнів на різних етапах їхнього навчання. Якщо заклади початкової, базової та профільної середньої освіти будуть розмежовані, це сприятиме більш ефективному використанню ресурсів та підвищенню якості навчання [54];

- диференціація закладів вищої освіти за типами. Дане впровадження дозволить забезпечити різноманіття освітніх можливостей та врахувати специфіку потреб ринку праці та науково-технічного прогресу. Великі дослідницькі університети, університети прикладних наук і вищі школи можуть спеціалізуватися на різних галузях, що відповідатимуть потребам суспільства [54];

- перегляд системи оплати праці. Встановлення справедливої та стимулюючої системи оплати праці для працівників освіти й науки, що враховує якість їхньої роботи та внесок у досягнення загальних цілей освіти та науки. Це сприятиме привертанню висококваліфікованих кадрів у сферу освіти та науки. Також дане впровадження стимулюватиме та зберігатиме існуючих кадрів [54].

Таким чином, можна зробити висновок, що вдосконалення та розвиток такого напрямку як освіта та наука у період повоєнного відновлення регіонів є важливим завданням. На наше переконання, належний стан освіти та науки є інвестицією в майбутній розвиток держави, адже покращення якості освіти та науки, забезпечення доступності освітніх послуг та підготовка

конкурентоспроможної робочої сили є важливими чинниками відновлення суспільства після конфлікту.

Соціально-економічне відновлення регіонів України є важливим першочерговим етапом у повоєнний період. Відновлення соціально-економічної сфери регіонів вимагатиме комплексного підходу та використання різноманітних інструментів, спрямованих на стимулювання економічного зростання, забезпечення соціальної стабільності та підвищення якості життя населення.

3.2 Впровадження нових методів публічного управління та адміністрування в контексті регіональної повоєнної відбудови

Необхідність трансформації публічного управління та адміністрування в регіонах та країни в цілому спричинена неспроможністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування ефективно використовувати можливості, які, в тому числі, надає народ України. На нашу думку, першочерговим сектором, який потребує більш суттєвого аналізу та, в подальшому, широкого суспільного обговорення є публічне управління. Адже від постановки та якості саме цього сектору залежить адміністративний процес, який також важливий для діяльності держави.

Українські державні діячі, управлінці, експерти різних сфер, які тим чи іншим чином долучені до державних процесів активно пропагують модернізаційну модель трансформації публічного управління. Вона включає в себе адаптацію публічного управління до європейських стандартів та принципів, впровадження європейських цінностей, розбудову інституцій європейського зразка [55]. Але на наше переконання, термін “модернізація” не зовсім доречний. Вважаємо, що відбувається активне прагнення “вестернізації”, тобто відход від традиційних елементів власної структури та набуття західних. Цьому можна знайти пояснення, адже Україна – молода держава, яка, в якійсь мірі, ще не може створити ту управлінську систему, за якої їй буде ефективно

забезпечувати свою життєдіяльність. Звісно, західна система та її цінності є своєрідним еталоном для багатьох країн світу і України, зокрема, але не існує твердження, що еталон є гарантією успішності функціонування кожної держави, де впроваджуються ті самі “еталонні ідеї”.

На нашу думку, внаслідок вище наведених тверджень, публічне управління в Україні має відійти від вестернізаційних процесів до процесів “української модернізації”. Під поняттям “українська модернізація” ми розуміємо усвідомлення народом України та представників державних структур, що орієнтація на пошук та становлення власних, своєрідних організаційно-правових, інституційних, соціально-політичних, економічних аспектів є більш доцільним в повоєнному відновленні держави.

Тож, обґрунтуємо, чому саме такий підхід є більш доцільним (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Причини впровадження підходу “українська модернізація” в систему публічного управління

Назва причини	Обґрунтування
Культурно-історичний компонент	Наявність унікальної культурної спадщини, історії та традицій культивує виникнення потреби в унікальному підході до будівництва суспільства та управління, який враховує ці особливості. Вестернізація може відбуватися, але повинна враховувати унікальність українства.
Сформовані соціально-політичні умови	"Українська модернізація" дозволить створити систему публічного управління, яка відповідатиме конкретним потребам та викликам українського суспільства. Це може включати в себе розвиток місцевого самоврядування та громадянського суспільства.
Питання ідентичності	Україна має потребу у розбудові власної ідентичності в контексті світових відносин. Тому саме впровадження та розвиток унікальної, “автентичної” моделі публічного управління може зміцнити Україну на геополітичній карті світу.
Стабільність	Даних підхід сприятиме стабільності управління та розвитку, оскільки він ґрунтується на внутрішніх потребах та можливостях країни, а не на простій адаптації зовнішніх моделей.

Тож слід виокремити ряд конкретних методів щодо підходу “українська модернізація” в публічному управлінні.

1. Стимулювання ще більшого розвитку національної ідентичності та культури. Вектор на ще більшу популяризацію та розвиток української мови, традицій, історії через освітні та культурні програми. Водночас принцип “зміни історії” має бути викорінений, адже це сприятиме більшому об'єднанню українського суспільства. Ідеологами та трансляторами даного методу мають бути як представники центральних органів влади, так і органів місцевого самоврядування.

2. Демократія участі. Даний метод характеризується створенням умов для активної участі громадян у прийнятті рішень на місцевому рівні. Отже органи місцевої влади повинні продемонструвати прозорість та відкритість.

3. Україна – держава сервісу та цифровізації. Формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу; формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян; розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави [55].

4. Реформування й модернізація публічної служби. Законодавче закріплення нових підходів до управління, організації та функціонування публічної служби; удосконалення конкурсних засад добору кадрів на публічну службу та управління людськими ресурсами на публічній службі. Конкурс має складатися з декількох рівнів, щоб детально вивчити та проаналізувати здібності кандидатів. формування сучасної системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, забезпечення підвищення рівня їх професійної компетентності [55].

Вищенаведені методи мають сприяти формуванню стійкого та ефективного публічного управління, яке відповідатиме потребам українського суспільства та сприятиме його подальшому розвитку. Таким чином “Українська

модернізація” спрямована на досягнення реальних зрушень ціннісних орієнтацій українського суспільства.

Щодо публічного адміністрування, то, на нашу думку, воно має вдосконалюватися та реалізовуватися в контексті вищезгаданої “української модернізації”. Тож окреслимо методи вдосконалення публічного адміністрування.

Найважливішим методом, на наше переконання, є цифровізація процесів. Так, це не новація, адже деякі аспекти цифровізації вже успішно впроваджуються і на регіональному рівні, зокрема. Але важливо, щоб цей процес продовжувався. Значною частиною адміністрування є надання послуг громадянам, тому важливо, щоб цей процес став легшим та якіснішим саме завдяки впровадженню елементів цифровізації. Наприклад діяльність ЦНАП, яка залежить, в тому числі, від рівня цифровізації має вдосконалюватися. Процеси мають відбуватися більш швидко, а отримання послуг повинно відбуватися в одному місці. Це потребуватиме підписання угод з різними підрозділами, навчання персоналу та відповідного професійного обладнання.

Професійний розвиток персоналу та залучення спеціалістів для здійснення профільної діяльності в невеликі містечка, села та громади. На наше переконання, навчання та залучення професіоналів на місцевий рівень є одним із важливих напрямків в контексті повоєнної відбудови регіонів. Для цього потрібна ініціатива та ресурси від органів місцевого самоврядування. В даному випадку доречне створення регіональної програми з залучення спеціалістів до громад та містечок. В даній програмі мають бути прописані переваги та засоби заохочення для потенційних спеціалістів.

Реформування системи управління людськими ресурсами. Вдосконалення системи набору, оцінки та розвитку державних службовців сприятиме підвищенню їхньої компетентності та професіоналізму. На нашу думку, необхідно прийняти нову редакцію Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» з метою створення низки правових передумов

підвищення професійності, ефективності і престижності служби в органах місцевого самоврядування [55].

Вищенаведені методи можуть бути ефективними лише у разі системного підходу до публічного адміністрування та регіональної відбудови.

Таким чином, удосконалення системи публічного управління та адміністрування в контексті регіональної повоєнної відбудови має відбуватися комплексно. Чітко прописана мета, цілі, завдання та шляхи виконання – тобто створення програми, на нашу думку, є обов'язковим елементом у процесі повоєнної відбудови. Але на шляху до реформування слід виділити певні фактори ризику, які можуть стати перепорою для належного виконання завдань та цілей (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Фактори ризику для впровадження нових методів публічного управління та адміністрування в контексті регіональної повоєнної відбудови

Потенційний ризик	Обґрунтування
Системна корупція	Корупція є серйозним гальмуючим фактором для будь-яких реформ та модернізаційних процесів. Вона може спричинити втрату ресурсів, зниження довіри до управлінських органів та перешкоджати впровадженню нових моделей управління та адміністрування. Наявність корупційних процесів в регіонах країни пригнічує їх потенціал. Таким чином, ефект від впровадження нових методів буде нівельований.
Політичні та інституційні бар'єри	Для належної та ефективної трансформації потрібне стабільне функціонування органів місцевого самоврядування. Постійна зміна керівництва, конфлікти та недостатній професіоналізм державних службовців на місцевому рівні – все це ускладнює будь-які впровадження.
Відсутність ефективного механізму реалізації	Недостатня підготовленість адміністративних структур та відсутність ефективного механізму моніторингу та контролю може призвести до того, що реформи не будуть впроваджені на практиці або будуть реалізовані неправильно.
Фінансові обмеження	Впровадження нових методів може вимагати значних фінансових ресурсів на підготовку кадрів, інфраструктуру та реалізацію.

Внаслідок вищенаведеного аналізу гальмівних факторів, можемо зробити висновок, що для успішного впровадження нових методів публічного управління та адміністрування в контексті регіональної повоєнної відбудови потрібно, в першу чергу, детально проаналізувати дані фактори і внаслідок цього приймати запобіжні заходи для подолання або зменшення їх впливу.

Отже, “українська модернізація” системи публічного управління та адміністрування в поствоєнний період є, на нашу думку, об’єктивно назрілим процесом, від здійснення якого залежить можливість відновлення регіонів країни після війни та їх подальший соціально-економічний розвиток.

3.3 Роль громадянського суспільства в публічному управлінні в умовах повоєнної відбудови

Повоєнне відновлення в Україні потребуватиме не тільки величезних фінансових, а й людських ресурсів. На нашу думку, успішне відновлення після війни потребує не лише фізичної реконструкції інфраструктури, а й соціальної, екологічної та інституційної перебудови. Публічне управління в цьому контексті відіграє ключову роль, забезпечуючи координацію різних секторів, управління ризиками, залучення громадянського суспільства, прозорість та відповідальність, інституційні реформи та співпрацю з міжнародними партнерами. Це допомагає забезпечити ефективне та стійке відновлення країни у післявоєнний період. А щоб українці активно долучалися до процесу відбудови, вони мають довіряти цьому процесу, і громадський нагляд може відіграти ключову роль як у самому відновленні країни, так і у зміцненні довіри до нього. Забезпечення прозорості та відсутності корупції у процесі відбудови є необхідною умовою для його легітимності та підтримки такого рівня громадської активності, який сприятиме потужному економічному зростанню після війни.

Згідно з результатами національного опитування, проведеного на замовлення Національного демократичного інституту у січні 2023 року, майже

80% українців виявили бажання особисто долучитися до процесу відбудови. Отже, належне залучення громадянського суспільства має вирішальне значення. Це означає, що необхідно забезпечити можливість для членів місцевих громад, незалежних ЗМІ, волонтерів, місцевих благодійних організацій, філантропів, бізнес-асоціацій, соціальних підприємств, освітніх закладів та релігійних установ відігравати активну роль у відновленні країни [56].

Під час розгляду процесу відновлення України та мобілізації громадянського суспільства, варто розглянути конкретні ролі, що їх можуть відігравати об'єднання громадян у різних напрямках відновлення (табл. 3.3) [56].

Таблиця 3.3

**Роль громадянського суспільства в контексті публічного управління
щодо повоєнного відновлення України**

Напрямок відновлення	Потенційний внесок громадянського суспільства
Людський капітал	Розроблення стратегії, надання допомоги (ветеранам, ВПО, дітям), аналіз потреб, підвищення свідомості.
Інфраструктура	Суспільний нагляд, контроль стандартів, просування екологічних ініціатив, доступність громадських місць та інклюзивність.
Відродження громад	Забезпечення інклюзивності, аналіз потреб, консультування та посередництво у вирішенні конфліктів, розробка та імплементація інноваційних рішень, громадський нагляд, контроль якості.
Довкілля	Розробка політики, моніторинг, підвищення обізнаності, надання послуг.
Економіка	Стимулювання зайнятості через соціальне підприємництво, розробка стратегічних напрямів, залучення фінансування, моніторинг впровадження стратегій.

Дані ролі громадянського суспільства відіграють важливу роль у забезпеченні успішного відновлення країни, а публічне управління відповідає за координацію, планування та сприяння цим процесам.

Для того, щоб більш точно сформулювати думку щодо ролі громадянського суспільства у повоєнному відновленні слід звернутися до проведених

дослідниками Chatham House наприкінці 2022 року соціологічних опитувань українських організацій громадянського суспільства (далі - ОГС) (рис. 3.2).

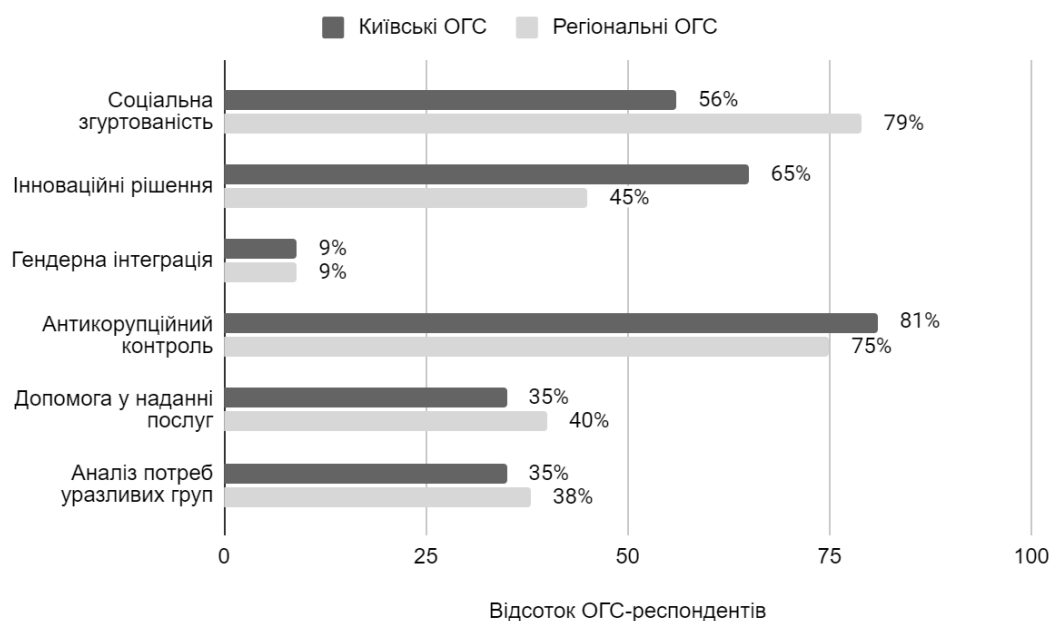


Рис. 3.2 Основна цінність участі громадянського суспільства у процесах відновлення України (побудовано автором на основі [56])

Українські ОГС переконані, що володіють необхідними навичками, досвідом та спроможністю, завдяки чому можна значно підвищити ефективність зусиль з відновлення. Як бачимо, на вищенаведеному рисунку висвітлені сфери, де, на думку респондентів, організації громадянського суспільства здатні зробити помітний позитивний внесок. Українське громадянське суспільство переконане, що здатне відіграти позитивну роль у зниженні корупційних ризиків під час процесу відновлення. Більшість респондентів із національних та регіональних організацій вважають, що основна цінність їхньої участі полягає у забезпеченні незалежного громадського нагляду. Також громадяни усвідомлюють, що процес відбудови відкриває можливості для проривів у галузях освіти, охорони здоров'я та інших послуг. Як показано на рис. 3.2, респонденти опитування впевнені, що можуть запропонувати цікаві рішення та інновації у сфері державної політики.

Разом з тим, українське громадянське суспільство має потужний запит на модернізацію. Внаслідок опитування щодо пріоритетів повоєнної відбудови було виокремлено чотири основні напрями, які, на думку ОГС, є першочерговими (рис. 3.3) [56].

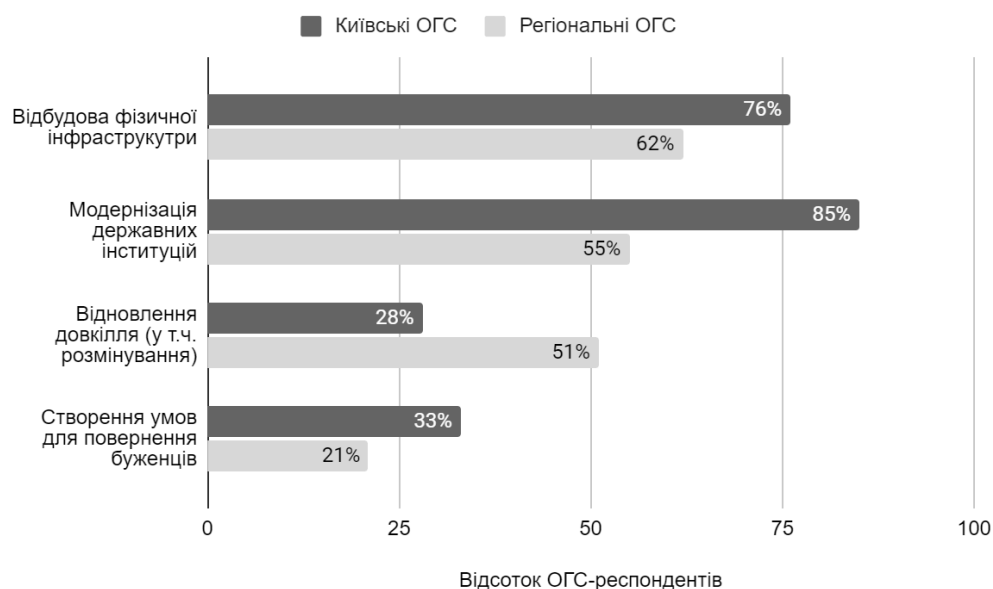


Рис. 3.3 Пріоритети повоєнної відбудови (побудовано автором на основі [56])

Як бачимо з рисунка, виділяються два головні пріоритетні напрями повоєнного відновлення. Відбудова фізичної інфраструктури та модернізація державних інституцій. Українське громадянське суспільство вважає, що саме у вищенаведені сектори потрібно інвестувати найбільше ресурсів. Слід зазначити, що напрям “відновлення довкілля (у т.ч. розмінування)” у регіональних представників ОГС знаходиться майже на рівні з модернізацією державних інституцій, що означає важливість даного напрямку у процесі повоєнного відновлення.

Таким чином, розглянуті нами опитування свідчать, що українське громадянське суспільство прагне до співпраці у плануванні та реалізації процесів відновлення. Однак можна припустити, що воно ставить з обережністю до участі, яка може виявитися лише формальною або

символічною. Багато ОГС зазначають, що їхній внесок часто ігнорується та нівелюється, а наявні механізми публічних консультацій є недостатньо ефективними. Вони натомість вітали б можливості для всебічного та справжнього партнерства у процесі відбудови України.

Хочемо запропонувати моделі дієвого залучення громадянського суспільства до відновлення на національному та регіональному рівні. Національна модель складається із п'яти рівнів, виконання яких є обов'язковою умовою для її належного функціонування (рис.3.4).

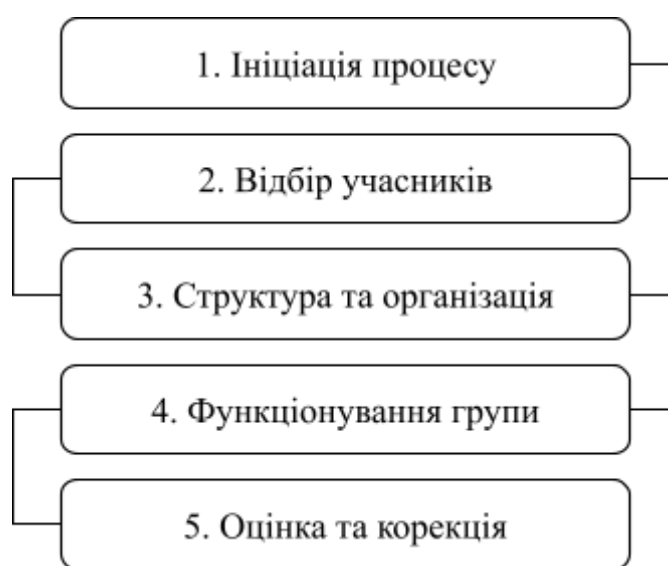


Рис. 3.4 Національна модель на основі створення спеціальних дорадчих груп у профільних міністерствах за участю ОГС (побудовано автором на основі [56])

Деталізуємо кроки на кожному рівні.

Перший рівень характеризується визначенням потреб у створенні дорадчих груп та публікацією оголошення про створення дорадчих груп і запрошення ОГС до участі. Другий рівень стосується відбору учасників. Він характеризується визначенням критеріїв для ОГС, створенням умов для проведення конкурсу та формуванням складу групи. Структура та організація є третім рівнем даної моделі. На даному етапі має відбуватися розподіл ролей, тобто призначення керівників та інших ключових осіб; створення графіка регулярних зустрічей дорадчих груп; встановлення ефективних комунікативних

зв'язків між групами та міністерством. Функціонування групи – наступний рівень де відбувається аналіз, надання рекомендацій міністерству з питань, що розглядаються. На даному етапі важливим є отримання та врахування зворотного зв'язку від міністерства та інших зацікавлених сторін. Останній рівень характеризується проведенням моніторингу діяльності дорадчих груп, за необхідності, внесенням корективів у їхню діяльність та публікацією звітної документації про діяльність груп для забезпечення прозорості та підзвітності.

На наше переконання, впровадження національної моделі, яка характеризується створенням спеціальних дорадчих груп у профільних міністерствах з участю ОГС сприятиме залученню громадянського суспільства до прийняття рішень, підвищенню прозорості та ефективності державної політики. Таким чином громадянське суспільство буде долучено до процесу публічного управління для повоєнної відбудови.

Водночас регіональна модель залучення громадянського суспільства до повоєнної відбудови, на наше переконання, має будуватися на концепції демократії участі, де громадськість має власну ініціативу та контроль. Тому пропонуємо наступні напрями даної моделі [56]:

- залучення ОГС до розробки планів відновлення громад;
- створення груп громадського контролю для моніторингу проєктів з відбудови;
- інституційне закріплення бюджетів громадської участі та соціальні контракти на надання послуг.

Впровадження цієї моделі сприятиме більш активній участі громадян у процесах відновлення, що, своєю чергою, забезпечить більш ефективне, справедливе та стає відновлення регіону. Активна участь громадськості створює передумови для демократичного управління, що враховує потреби й побажання кожного члена громади, роблячи процес відбудови більш інклюзивним і прозорим. Для того, щоб громадянське суспільство належним чином виконувало свою роль в умовах повоєнної відбудови потрібно вжити певних заходів. Тож окреслимо їх [56].

1. Використовувати приклади успішного досвіду ЄС для більш активного залучення громадянського суспільства. Таким чином українське громадянське суспільство повинне визначити, як збільшити свій вплив на реалізацію важливих перетворень які потрібні Україні для відновлення своєї могутності. Але на наше переконання, не слід сприймати успішний світовий досвід як такий, що обов'язково буде успішним для нашої країни.

2. Впровадити ефективні методи підвищення доброчесності всередині громадянського суспільства. Головне питання полягає в тому, чи є саморегулювання в секторі достатнім, чи необхідно вживати додаткових заходів для зниження ризиків. Тому громадянське суспільство має активно заохочувати представників української влади і західних донорів до обговорення цієї проблеми та пропонувати рішення. Наприклад, як найкраще запровадити процес перевірки для ОГС, що беруть участь у тендерах на фінансування проєктів з відновлення.

3. Розробити стратегії для підтримки та належного стимулювання громадської участі. Існує загроза, що втома, виснаження та розчарування людей, разом із тривалою міграцією з України, можуть стати перешкодою для відновлення. Величезний масштаб завдань із відновлення може відштовхнути і без того виснажених людей і позбавити їх віри в себе, а відтак і впливу після закінчення війни. Організації громадянського суспільства повинні активно використовувати методи для вивчення думок громадян і розуміння їхніх потреб, бо це ключові аспекти для досягнення згуртованості в уражених конфліктом громадах. Для успішного відновлення важливо, щоб люди мали можливість ініціювати та реалізувати зміни, які вони вважають важливими, а не відчувати, що їм нав'язують готові рішення.

Натомість не слід зменшувати та нівелювати вплив влади на процеси, що пов'язані з роллю громадянського суспільства в публічному управлінні в період повоєнної відбудови. Пропонуємо заходи, які може забезпечити та втілити українська влада [56]:

- модернізувати всі українські інституції – як на державному, так і на регіональному рівнях. З метою їх розвитку, інклюзивності, а також здатності до адаптації та саморегулювання;
- створити робочу групу з представників українських ОГС для розробки ефективної системи взаємодії з громадянським суспільством, яка визначатиме механізми його залучення після завершення війни;
- визнати громадянське суспільство активним учасником, а не просто бенефіціаром відновлення;
- гарантувати, що відновлення здійснюватиметься на основі та під керівництвом місцевих громад;
- забезпечити відкриту комунікацію з громадськістю для підвищення її обізнаності щодо планування повоєнного відновлення.

Громадянське суспільство відіграє критичну роль у процесі публічного управління під час повоєнної відбудови. Його активна участь сприяє більшій прозорості, підзвітності та інклюзивності у прийнятті рішень, що є необхідним для успішного відновлення. Громадянське суспільство не лише контролює дії влади, але й може стати співавтором змін, забезпечуючи врахування потреб та інтересів різних соціальних груп.

Висновки до розділу 3

Удосконалення публічного управління та адміністрування в контексті повоєнної відбудови є необхідною умовою належного функціонування держави. Оскільки соціально-економічний стан регіонів в першу чергу потерпає від наслідків війни, ми виокремили напрями відновлення даної сфери. Інфраструктурна відбудова найкраще реалізується за допомогою державно-приватного партнерства; розвиток малих та середніх підприємств набуде вищого рівня за допомогою створення “Бізнес парламенту”, підтримки українського унікального виробництва та спрощення податкової системи. Натомість інноваційний розвиток стосується, в першу чергу, створенню

сприятливого середовища для подальшої інноваційної діяльності, а забезпечення високого рівня освіти та науки є обов'язковою умовою для розвитку всіх вищенаведених напрямів.

Впровадження нових методів публічного управління та адміністрування повинно відбуватися в контексті “української модернізації”. Основними методами є: стимулювання ще більшого розвитку національної ідентичності та культури; впровадження принципів демократії участі; реформування та модернізація публічної служби; Україна – цифрова держава сервісу. Тому “українська модернізація” є назрілим процесом, від здійснення якого залежить можливість відновлення регіонів країни після війни та їх подальший соціально-економічний розвиток.

Ефективна взаємодія між державними інституціями та громадськими організаціями допоможе створити стабільне, стійке та адаптивне суспільство, яке здатне подолати виклики післявоєнного періоду та забезпечити сталий розвиток. Це вимагає розробки та впровадження механізмів, які забезпечують активну участь громадськості на всіх етапах відновлення, від планування до реалізації проектів. Таким чином, роль громадянського суспільства є ключовою у формуванні нової України, заснованої на принципах доброчесності, співпраці та спільної відповідальності за майбутнє.

ВИСНОВКИ

1. Проведений в роботі аналіз, дозволив визначити, що поняття “публічне управління” – це вплив суб’єкта, що володіє публічною владою, на об’єкт з метою будь-яких суспільних інтересів. Особливістю є те, що публічне управління включає в себе взаємодію з суспільством. А отже ефективність залежить від рівня взаємодії влади з громадськістю. Ознаки публічного управління: забезпечення взаємодії інтересів держави та народу; основа – державний уряд, який підтримує та забезпечує публічне управління; здійснюється в контексті верховенства права; залучення суспільства до участі в соціально-економічних, соціально-політичних процесах. Публічне адміністрування є однією із моделей публічного управління. Тому публічне адміністрування – це відносини між громадянами та державою, які відображаються у формі послуг. Слід виділити його специфічні риси: опір на державну владу та забезпечення нею; поширення на все суспільство; системність та неперервність дії публічного адміністрування. Публічне управління та адміністрування – це ознака демократичності, відкритості та прозорості в державі.

2. В роботі наведено цілі реформи децентралізації та виділено її особливості. Головною особливістю, яка найбільш актуальна є проведення даної реформи в умовах воєнного стану, що зумовило необхідність трансформації деяких повноважень органів місцевого самоврядування. Особливістю регіонального публічного управління є зосередженість на проблемах конкретного територіального утворення (громади) з огляду на ментально-територіальні особливості громадян певної території. Визначено, що від рівня ефективності публічного управління та адміністрування в кожному регіоні залежить стан країни загалом.

3. На основі проведеного дослідження визначено особливості публічного управління та адміністрування в умовах військового стану. Ними є:

централізація влади; мобілізація всіх доступних ресурсів – людських, матеріальних та фінансових; забезпечення координації дій між різними органами влади та військовими структурами; управління інформаційними потоками для підтримки моралі населення та протидії ворожій пропаганді; намагання швидко реагувати на змінювані умови та оперативне внесення змін до законодавства.

4. В роботі наведено та проаналізовано соціологічні дослідження щодо впливу воєнних дій на соціально-економічну складову Запорізького регіону. Для мешканців регіону наслідками були: шкода психічному здоров'ю; зменшення регулярного доходу; страх техногенної катастрофи. Також було виділено економічні наслідкові фактори, зокрема: втрата ринків збуту, міграція та втрата робочої сили, порушення логістично-транспортних шляхів, зниження інвестиційної привабливості регіону, зниження попиту на продукцію та послуги. Воєнні дії також суттєво вплинули на промислову галузь, сферу будівництва та на загальне позиціонування регіону, тобто його бренд.

5. Внаслідок проведеного в роботі аналізу було здійснено розподіл інструментів регіонально розвитку на такі категорії: інституціональні інструменти; фінансові інструменти; інструменти для підтримки бізнесу. Щодо першої категорії, було визначено перелік інструментів та переваги і недоліки їх використання в Україні. Фінансові інструменти, що були впроваджені на рівні держави мають на меті забезпечити стабільне функціонування громад та регіонів в умовах війни: сприяння іноземних інвестицій, підтримка у вигляді грантів, пільгове кредитування, цифровізаційні процеси та оновлення стратегії НБУ. Остання категорія стосується інструментів для розвитку регіонального бізнесу. Тому були виокремлені найефективніші: комунікація із регіональними представниками бізнесу та підприємцями; сприяння виробничого туризму; створення інвестиційного паспорту; кластеризація бізнесу; розвиток бренду регіону.

6. Було проаналізовано взаємодію регіональних та центральних органів влади. За результатами аналізу визначено принципи даної взаємодії:

самоврядування, принцип законності, поєднання місцевих та державних інтересів, принцип субсидіарності, принцип співпраці. Якщо розглядати взаємодію між місцевою та центральною владою, як ту, що впливає на здатність місцевих органів брати участь у формуванні та реалізації національної політики, то були окреслені наступні положення їхньої взаємодії: повага до автономії місцевих органів влади; розширення можливостей місцевих органів влади; регулярна підтримка місцевих органів влади; різність регіональних органів влади; врахування місцевих проблем. Визначено, що взаємодія між центральними та регіональними органами влади є причиною як розвитку регіону, так і його занепаду або стагнації.

7. На основі проведеного дослідження було запропоновано заходи з відновлення соціально-економічної сфери регіонів: адаптувати роботу з відновлення до конкретних вихідних потреб кожного регіону та країни в цілому; розділити заходи з відновлення на окремі напрями. Стосовно кожного напрямку було запропоновано інструменти, які допоможуть у процесі відновлення. Відновлення інфраструктури ефективно відбуватиметься за рахунок державно-приватного партнерства, адже воно є ефективним інструментом взаємодії між державою та бізнесом у вирішенні інфраструктурних проблем. Розвиток малих та середніх підприємств активізується через створення “Бізнес парламенту” та низки підтримуючих заходів. Наступний напрям стосується розвитку інноваційної діяльності. Тому було запропоновано шляхи створення сприятливого середовища для інноваційного розвитку регіонів: підтримка реформ ВНЗ з метою їхнього акценту на інновації; створення та реклама інкубаторів, належна підтримка людей-ініціаторів; удосконалення механізму захисту прав на інтелектуальну власність. У напрямку розвитку освіти та науки було запропоновано низку ініціатив: концентрація ресурсів середньої освіти через пріоритетний розвиток опорних шкіл; реалізація передбаченого законами України розмежування закладів освіти; диференціація закладів вищої освіти за типами; перегляд системи оплати праці.

8. На основі проведеного аналізу, у роботі доведено, що впровадження нових методів публічного адміністрування в контексті регіональної повоєнної відбудови повинно відбуватися на основі моделі “української модернізації”. “Українська модернізація” характеризується орієнтацією, пошуком та встановленням власних, своєрідних організаційно-правових, інституційних, соціально-політичних, економічних аспектів, які будуть ефективно працювати на українську державу. Було надано обґрунтування щодо доцільності впровадження саме такого підходу. Запропоновано конкретні методи для реалізації “української модернізації”. Було встановлено, що публічне адміністрування має вдосконалюватися та реалізовуватися в контексті вищезгаданої концепції.

9. Аналіз результатів дослідження щодо ролі громадянського суспільства у повоєнному відновленні показав вагомість даного процесу. Визначено, що українські організації громадянського суспільства переконані, що володіють необхідними навичками, досвідом та спроможністю, завдяки чому можна значно підвищити ефективність зусиль з відновлення. Внаслідок цього було запропоновано моделі дієвого залучення громадянського суспільства до відновлення на національному та регіональному рівні, що включають в себе такі загальні кроки: ініціація процесу, відбір учасників, визначення структури, напрями функціонування, оцінка та корекція. Запропоновано запровадити заходи для того, щоб громадянське суспільство належним чином виконувало свою роль.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нечаєва І.А. Шиловець І. О. Індикативне планування як інструмент відновлення економіки. *Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 25-26 травня 2023 р. С. 73-76.

2. Нечаєва І.А., Шиловець І.О. Проблеми публічного управління в умовах військового стану: регіональний аспект. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. С. 272-274.

3. Михайловська О.В., Філіпова Н.В., Ладонько Л.С., Ткаленко Н.В. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності складових дефініцій публічного управління та адміністрування. *Університетські наукові записки*. 2016. № 58. С. 241–253. URL: <http://old.univer.km.ua/visnyk/1549.pdf> (дата звернення: 18.03.2023).

4. Конституція України [Електронний ресурс]. – 1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 18.03.2023).

5. Іванов Є.В. Інституційна складова суб'єктів публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 1. Том 34. С. 1–5. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/1.pdf (дата звернення: 18.03.2023).

6. Телешун С. О., Ситник С. В., Рейтерович І. В. Сутність публічної політики: контекст політики та публічного управління. *Політичні інститути та процеси. Вісник НАДУ*. 2015. № 4. С. 23–30. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_

meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vnaduppu_2015_4_6 (дата звернення: 20.03.2023).

7. Даниленко А.О. Доктринальні підходи до визначення поняття публічного адміністрування. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2019. С. 25–27. URL: http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2019/4/part_1/8.pdf (дата звернення: 20.03.2023).

8. Бінько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. *Вісник АПСВТ*. 2020, № 3-4. С. 44–45. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-41-47.pdf (дата звернення: 21.03.2023).

9. Чернов С.К. Предмет і методологічна основа публічного адміністрування. С. 3–4. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/monodrupradmin_22.pdf (дата звернення: 22.03.2023).

10. Бугайчук К.Л. Співвідношення публічного адміністрування з іншими управлінськими категоріями. *Вісник ХНУВС. Адміністративне право та процес, фінансове право, інформаційне право*. 2017. № 4. С. 156–159. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0cd184d9-a21e-4b88-a38c-b290b97219ca/content> (дата звернення: 24.03.2023).

11. Реформа місцевого самоврядування та децентралізація влади. Веб-сайт. URL: <https://rpr.org.ua/groups-rpr/04detsentralizatsiya/> (дата звернення: 24.03.2023).

12. Мартищенко С.Л. Концептуальні особливості сучасного етапу адміністративно-територіальної реформи в Україні. *Часопис Київського університету права*. 2022. № 2-4. С. 33–35. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/910/847> (дата звернення: 29.03.2023).

13. Публічне управління на регіональному рівні: результати для обговорення. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. № 6. С. 14–15. URL:

https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/6_2021/5.pdf (дата звернення: 31.03.2023).

14. Бліхар М.М. Публічне адміністрування як реалізація управлінських рішень. *Державне управління та менеджмент: сучасні наукові дискусії*. 2020. С. 17–34. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/90/2271/4903-1?inline=1> (дата звернення: 31.03.2023).

15. Старикова Г. Демократизація публічного управління: регіональний аспект. *Аспекти публічного управління Том 9*. 2021. № 5. С. 49–50. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/898/867> (дата звернення: 02.04.2023).

16. Безена І.М. Сиченко В.В. Рибкіна С.О. Механізми демократизації публічного управління і кар'єрний розвиток посадовців органів влади: регіональний аспект. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2. С. 53–154. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/4127/1/9%20%d0%86.%20%d0%9c.%20%d0%91%d0%b5%d0%b7%d0%b5%d0%bd%d0%b0.pdf> (дата звернення: 03.04.2023).

17. Трачук П.А. Черевко П.П. Проблеми організації регіонального управління в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 61. С. 49–50. URL: https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/09/Uzhgorod-pravo-61_2_2020-1.pdf#page=48 (дата звернення: 05.04.2023).

18. Малюк А.В. Публічне управління в умовах військового стану. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2022. № 29. С. 46–47. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/8.pdf> (дата звернення: 05.04.2023).

19. Повноваження голів громад на час воєнного стану розширили: законопроект №7269 прийнятий в цілому: веб-сайт. URL: <https://decentralization.ua/news/14925> (дата звернення: 06.04.2023).

20. Розмова з головою правління Центру політико-правових реформ Ігорем Коліушком: веб-сайт. URL: <https://varianty.lviv.ua/89120-ihor-koliushko-orhany-mistsevoho-samovriaduvannia-proiavyly-sebe-zahalom-pozytyvno> (дата звернення: 06.04.2023).

21. Мороз В.О. Повноваження органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні: законодавче регулювання та проблеми реалізації. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 4. С. 397–398. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2023/97.pdf (дата звернення: 08.04.2023).

22. Рада відновлення Запоріжжя: веб-сайт. URL: https://vidnova.info/recovery_zp_sociology2023.html (дата звернення: 09.04.2023).

23. Зелена книга відновлення Запоріжжя: Дорожня карта відновлення міста / за ред. Т. Л. Жавжарової. Запоріжжя. ГО "Екосенс". 2024. С. 8–10. URL: <https://vidnova.info/wp-content/uploads/2024/02/Road-map-Recovery-Zp24.pdf> (дата звернення: 10.04.2023).

24. Виклики економічного розвитку регіонів України в умовах війни та повоєнного відновлення. Науково-аналітична доповідь. 2022. С. 4-10. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/e20230002.pdf> (дата звернення: 13.04.2023).

25. Nechayeva I.A., Ben V.V. Determination of incentives for the socio-economic recovery of the economic complex of the Zaporizhzhia region in the conditions of martial law. *Економічний вісник Державного вищого навчального закладу “Український державний хіміко-технологічний інститут”*. 2022, № 2, С. 39-48. URL: <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2022-2/Necheyeva.pdf> (дата звернення: 14.04.2023).

26. Інвестиційний паспорт Запоріжжя. Довідково-інформаційне видання, 2023. С. 17–25. URL: <https://www.irmzp.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/InvestPass-Zaporizhzhia-2023-web.pdf> (дата звернення: 15.04.2023).

27. Колесницька Н. Алгоритми формування регіональних брендів. *Український науковий журнал “Освіта регіону”*. 2013. № 1. С 170–171. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/1005> (дата звернення: 15.04.2023).

28. Інформація щодо виконання Програми економічного і соціального розвитку Запорізької міської територіальної громади на 2023 рік за підсумками I півріччя 2023 року. URL: https://zp.gov.ua/upload/editor/info_vikonannya_programi_i_piv-_2023.pdf (дата звернення: 17.04.2023).

29. Запорізький бізнес в умовах війни: реалії, потреби, можливості: веб-сайт. URL: https://www.zoda.gov.ua/news/66920/zaporizkiy-biznes-v-umovah-viyni-realiji,-potr_ebi,-mozhlivosti.html (дата звернення: 18.04.2023).

30. Нечаєва І.А. Борисенко О.Є. Онуфрієнко Н.Л. Аналіз можливості та обґрунтування необхідності створення проєктів розвитку людського потенціалу регіону. *Економіка та суспільство*. 2021 № 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/464/446> (дата звернення: 19.04.2023).

31. Nechayeva I.A. Ben V.V. Analysis of state and development of industrial infrastructure in Zaporizhzhya region. *Економічний вісник Державного вищого навчального закладу “Український державний хіміко-технологічний університет”*. 2022. № 2. С. 39–48. URL: <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2022-2/Necheyeva.pdf> (дата звернення: 20.04.2023).

32. Сторонянська І.З. Беновська Л.Я. Нова регіональна політика України: інструментарій та напрями реагування в умовах сучасних викликів. *Регіональна економіка*. 2023. № 1. С. 7–9. URL: https://re.gov.ua/re202301/re202301_005_StoronyanskaIZ,BenovskaLYa.pdf (дата звернення: 20.04.2023).

33. Придко Р. Варцаба В.І. Фінансові інструменти стимулювання розвитку регіонів в умовах війни та післявоєнний період. *Трансформація національної*

моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти : зб. матеріалів доп. учасн. VIII всеукр. наук.-практ. конф. (1 грудня 2023 р., м. Ужгород). Ужгород, 2023. С. 120–122.

34. Гарантії та страхування іноземних інвестицій в Україну в 2024 році: веб-сайт. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/224847_garant-ta-strakhuvannya-nozemnikh-nvestitsiy-v-ukranu-v-2024-rots (дата звернення: 20.04.2023).

35. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Лютий 2024 року: веб-сайт. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-lyutyu-2024> (дата звернення: 20.04.2023).

36. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану (грудень 2023 р. - січень 2024 р.): веб-сайт. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voyennoho-17> (дата звернення: 20.04.2023).

37. Пуліна Т.В. Ткачова Н.М. Повоєнне відновлення економіки регіону на засадах кластерного підходу. *Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 12 жовтня. URL: <http://eir.zp.edu.ua/handle/123456789/10757> (дата звернення: 25.04.2023).

38. Підтримка бізнесу в умовах війни: практичні рекомендації для громад. *Матеріали підготовлені Клубом Ділових Людей Україна в рамках ініціативи «Громада, дружня до бізнесу. Інструменти сприяння бізнесу в громадах»*. 2023. С. 7–15. URL: <https://u-lead.org.ua/storage/admin/files/0f1194b30d5170a2433a3786dbbdf50d.pdf> (дата звернення: 21.04.2023).

39. Мохова Ю.Л. Співвідношення централізації та децентралізації в структурній організації державного управління. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2017. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1064> (дата звернення: 21.04.2023).

40. Котковський В. Взаємодія місцевих і центральних органів влади щодо формування та реалізації державної політики: зарубіжний досвід. *Ефективність державного управління*. 2016. № 4. С. 260–262. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/367/362> (дата звернення: 22.04.2023).

41. Внесення змін до конституції є обов'язком українських політиків перед українськими громадянами: веб-сайт. URL: <https://www.myvin.com.ua/ua/news/politics/38483.html> (дата звернення: 23.04.2023).

42. Гудзь П. Гудзь М. Домінанти місцевого економічного розвитку за умов воєнних і повоєнних викликів. *Сучасні доміанти трансформації економіки з урахуванням повоєнних викликів*: матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 14-15 вересня. 2023 р. Одеса, 2023. URL: <https://impeer.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D1%82%D0%B5%D0%B7-%D0%95%D0%86-25.09.2023-1-1.pdf> (дата звернення: 25.04.2023).

43. Шаповал Н. Медосеєнко М. Грабановський О. Терещенко О. Повоєнне відновлення України. Нові ринки та цифрові рішення. *Дослідження підготовлене за сприяння проєкту "Ефективне управління державними фінансами в Україні III"*. С. 7–8. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/09/Digital-instruments-in-Ukrainian-recovery.pdf> (дата звернення: 26.04.2023).

44. Нечаєва І.А. Рощина Д.С. Використання організаційно-фінансового механізму державно-приватного партнерства: досвід Великобританії. *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. 2020. № 12. URL: https://www.asterslaw.com.ua/press_center/publications/derzhavnoprivatne_partnerstvo_yaki_sferi_ekonomiki_zmozhut_vidnoviti_privatni_investori/ (дата звернення: 01.05.2023).

45. Гудзь П. Форми використання публічно-приватного партнерства у розбудові соціальної інфраструктури територіальних громад /П. Гудзь, Р.

Сїттов// Sustainable Developmen Modern Theories and Best Practices Materials of the Monthly International Scienstific and Practical Conference (April, 28-29 2023). Gen.Edit. Olha Prokopenko, Tallinn Theadmus OU. – 2023. – 210

46. Степаненко Р. Державно-приватне партнерство: які сфери економіки зможуть відновити приватні інвестори? Веб-сайт. URL: https://www.asterslaw.com/ua/press_center/publications/derzhavnoprivatne_partnerstvo_yaki_sferi_ekonomiki_zmozhut_vidnoviti_privatni_investori/ (дата звернення: 02.05.2023).

47. Сичова В.В. Самофалова Т.О. Державно-приватне партнерство у повоєнному відновленні України. *Державне будівництво*. 2023. № 2. С. 125–141. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/23398/21396> (дата звернення: 02.05.2023).

48. Спільні пропозиції бізнес-об'єднань до проекту Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва до 2027 року: веб-сайт. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/news/spilni-propozytsiyi-biznes-obyednan-do-proyektu-stratehiyi-vidnovlennya-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoyi-transformatsiyi-maloho-ta> (дата звернення: 05.05.2023).

49. Нечаєва І.А. Податкова реформа в умовах євроінтеграційних процесів та кризи: можливі результати для України. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук “Modern Economics”*. 2020. № 22. С. 64–71. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13891> (дата звернення: 08.05.2023).

50. Ключковська В.О. Ключковський О.В. Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1. С. 89–98. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13891> (дата звернення: 05.05.2023).

51. Nechayeva I. Modern tools for regional development programming. Intelligent computer-integrated information technology in project and program management: Collective monograph edited by I. Linde, I. Chumachenko, V.

Timofeyev. Riga : ISMA, 2020. 324 p., p. 178-192. URL: <https://publish.nure.ua/catalog/view/78/50/334-1> (дата звернення: 05.05.2023).

52. Яцкевич І.В. Інноваційна політика України у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1392/1342> (дата звернення: 06.05.2023).

53. Гудзь М.В. Гудзь П.В. Передумови впровадження освітньої технології “перевернутий клас”. *Освіта в Україні в умовах воєнного стану: управління, цифровізація, євроінтеграційні процеси*: зб. тез доп. IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 жовтня 2023 р. С. 141-144. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/book-of-abstracts_ssi-iea_2022.pdf (дата звернення: 10.05.2023).

54. Як відновлюватимуть освіту і науку після війни: веб-сайт. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1392/1342> (дата звернення: 15.05.2023).

55. Бегаль Л.А. Стандартизація надання адміністративних послуг у стратегіях реформування державного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. № 5. С. 18–27. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/25-2021/5.pdf> (дата звернення: 17.05.2023).

56. Аналітичне дослідження. Участь громадянського суспільства у відновленні України. Як влада, громадяни та донори можуть посилити суспільну довіру. 2023. С. 25. URL: <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/2023-09/2023-06-15-giving-civil-society-stake-ukraines-recovery-lutsevych-ukrainian.pdf> (дата звернення: 20.05.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Диплом III ступеня за роботу «Інструменти відновлення економіки
України в умовах війни»

