

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА МОН УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БАЛІНСЬКИЙ ВАДИМ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

УДК 352/354:316.42] 364/366

ДИСЕРТАЦІЯ

**ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНЕ БАГАТОРІВНЕВЕ ВРЯДУВАННЯ У
ПРОЦЕСАХ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА У ВОЄННИЙ ТА
ПОВОЄННИЙ ПЕРІОДИ**

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування
Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В. В. Балінський

Науковий керівник: Неліпа Д.В.,
доктор політичних наук, професор

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Балінський В. В. Децентралізоване багаторівневе врядування у процесах стійкого розвитку суспільства у воєнний та повоєнний періоди. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

У дисертації вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає в отриманні нових науково обґрунтованих результатів у галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування” щодо вдосконалення системи багаторівневого врядування у процесах сталого розвитку суспільства на основі застосування комплексного підходу щодо використання інструментарію з врахуванням воєнних викликів, загроз національній безпеці та територіальній цілісності держави. Вдосконалено існуючий підхід до врядування, який об’єднує різні інструменти та ресурси для більш ефективного управління в умовах воєнного стану.

Перший розділ дисертації присвячено теоретичним засадам децентралізованого багаторівневого врядування, зокрема в розділі охарактеризовано сучасний стан наукової розробленості проблематики багаторівневого врядування та стійкого розвитку суспільства; обґрунтовано концептуальні підходи до багаторівневого врядування та розкрито базові поняття щодо проблематики даного дослідження; здійснено порівняльну характеристику цілей багаторівневого врядування в цивільних і воєнних умовах; проаналізовано зарубіжні практики багаторівневого врядування на прикладі Іспанії, ФРН, Швеції.

У другому розділі виокремлено системні ознаки стійкості в умовах зовнішньої агресії: адаптація, резилієнтність (здатність особи реагувати на стрес), ефективне управління кризами, забезпечення потреб населення,

збереження прав і свобод громадян, міжнародна підтримка і дипломатичні зусилля, соціальна солідарність і реконструкція, запобігання рецидиву конфлікту, системна безпека і кіберзахист. Визначено специфіку реалізації принципів децентралізованого багаторівневого врядування в Україні.

Третій розділ містить пропозиції щодо управління процесами багаторівневого врядування в умовах повоєнного періоду, що передбачає ефективний механізм співробітництва та координації між різними управлінськими рівнями та залучення громадськості, неприбуткових організацій щодо впровадження сучасних інструментів та ресурсів в систему децентралізованого багаторівневого врядування; розробка чітких стратегій та планів дій щодо відновлення і розвитку після воєнного конфлікту.

Наукова новизна полягає в отриманні нових науково обґрунтованих результатів, які вирішують конкретне завдання – удосконалення системи децентралізованого багаторівневого врядування у процесах стійкого розвитку суспільства під час воєнного та повоєнного періодів.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо запровадження комплексного інструментарію децентралізованого багаторівневого врядування у процесах стійкого розвитку суспільства воєнного та післявоєнного періодів.

Об'єктом дослідження є система децентралізованого багаторівневого врядування.

Предметом дослідження є децентралізоване багаторівневе врядування у процесах стійкого розвитку суспільства у воєнний та повоєнний періоди.

У дисертаційному дослідженні вперше в Україні автором комплексно розв'язано прикладну наукову проблему теоретичного обґрунтування засад формування системи децентралізованого багаторівневого врядування з метою розробки комплексного інструментарію задля забезпечення стійкого суспільного розвитку у воєнний та повоєнний періоди. Теоретичні та прикладні результати, що становлять наукову новизну дослідження, полягають у тому, що:

уперше:

– запропоновано модель оптимальної конфігурації багаторівневого урядування воєнного періоду, що передбачає комплексну та інтегровану систему урядування, спрямовану на забезпечення стійкого розвитку суспільства під час воєнного конфлікту, що є інноваційним підходом до вирішення складних викликів, враховуючи комплексний аналіз ризиків, розробку стратегій сталого розвитку, участь громадськості, залучення інноваційних технологій, фінансову підтримку, психосоціальну підтримку та врахування глобальних вимог;

удосконалено:

– подання інноваційного концепту багаторівневого урядування та стійкості за допомогою використання ментальних карт задля кращої візуалізації та розуміння у складних взаємозв'язках внутрішньорівневої та міжрівневої взаємодії.

– засади визначення ефективності децентралізованого багаторівневого урядування в процесах стійкого суспільного розвитку, а саме: на *державному* рівні факторами ефективності багаторівневого урядування є: ефективна координація між різними органами публічної влади, наявність відповідної законодавчої бази, яка визначає правовий фреймворк (платформу) для реалізації сталого розвитку, забезпечення фінансування для програм стійкого розвитку; на *регіональному рівні*: врахування специфічних потреб і особливостей регіонів в реалізації програм сталого розвитку, регіональна координація задля забезпечення спільної діяльності та уникнення конфліктів інтересів; на *місцевому рівні*: здатність місцевих органів влади визначати пріоритети та приймати рішення, активна участь громадськості та громадських організацій у процесах прийняття рішень та виконання програм сталого розвитку; спроможність місцевих органів влади виділяти фінансові ресурси для місцевих проектів та ініціатив;

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені й обґрунтовані в дисертації наукові положення, висновки та рекомендації можуть бути використані в практичній роботі органів публічної влади усіх управлінських рівнів у процесах сприяння реалізації

багаторівневого врядування, які спрямовані на поліпшення умов стійкого суспільного розвитку, підвищення ефективності публічного управління, розвитку територіальних громад; у навчальному процесі закладів вищої освіти та підвищення кваліфікації відповідного кола осіб; у діяльності фахівців та науковців у галузі державного управління та місцевого самоврядування, які працюють над розв'язанням комплексу проблем територіального розвитку та повоєнної відбудови.

Теоретичне значення дослідження полягає в тому, що виявлено теоретичні та практичні аспекти впровадження інструментарію багаторівневого врядування в процесах стійкого розвитку суспільства в Україні як складного механізму публічного врядування в умовах війни.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою роботою, в якій висвітлено власні ідеї та розробки автора, що сприяли вирішенню поставлених завдань. Робота містить теоретичні положення і висновки, що сформульовані дисертантом самостійно. Використані в дисертації ідеї та положення інших авторів мають відповідні посилання та використані лише для підкріплення ідей дисертанта.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення і висновки дослідження обговорювались на засіданнях кафедри державного управління, а також були оприлюднені на трьох науково-практичних конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації 180 сторінок. Робота містить 23 рисунки, 6 таблиць, 8 додатків. Список використаних джерел налічує 170 найменувань на 19 сторінках.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, децентралізація, врядування; багаторівневе врядування; стійкий суспільний розвиток; інструментарій багаторівневого врядування, органи публічної влади, недержавні партнери, громадськість, воєнний період, повоєнний період, цифровізація.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Балінський В.В. Реформа децентралізації влади в Україні: сучасний стан та перспективи подальшого впровадження. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 2019. № 4 (68). С. 63-69. <https://doi.org/10.32840/1813-3401-2019-4-11>
2. Балінський В.В. Децентралізація в умовах діджиталізації: взаємовплив. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 2020. Випуск 19. С. 82-87. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.15>
3. Балінський В.В. Стан місцевого самоврядування України в умовах децентралізації влади. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 2021. Випуск 24. С. 98-101. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2021.24.17>
4. Balinskyi, V. Reforming the administrative-territorial system as a basis for successful decentralization of power: French and Ukrainian experience. *European Cooperation*, 2021. №1(49). P. 60-73. <https://doi.org/10.32070/ec.v1i49.109>
5. Балінський В.В. Стійкість громад як фактор збереження стабільності держави в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 2023. Том 34 (73) № 3 С. 104-108 <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.3/16>.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Balinskyi V. Prospects for a centralized scenario of completing the administrative-territorial component of the decentralization of power in Ukraine. «The Days of Science of the Faculty of Philosophy – 2020», International Scientific Conference (2020 ; Kyiv, April 22-23.: [Abstracts] / Ed.board:

- A.Konverskyi [and other]. Kyiv: Publishing center «Kyiv University», 2020. – 343 p.
2. Balinskyi V. Digitalization as a basis for successful decentralization of power «The Days of Science of the Faculty of Philosophy – 2020», International Scientific Conference (Kyiv April 22-23, 2020: [Abstracts] / Ed.board: A.Konverskyi [and other]. – Kyiv: Publishing center «Kyiv University», 2020. – 343 p.

ABSTRACT

Balinsky V.V. Decentralized multi-level government in the processes of sustainable development of society in the war and post-war periods. - Qualifying scientific work, manuscript copyright.

The thesis for the degree of Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, specialty 281 «Public Management and Administration». – National Academy for Public Administration under the President of Ukraine. – Kyiv, 2023.

The dissertation solved the actual scientific task, which is to obtain new scientifically based results in the field of knowledge 28 «Public management and administration» to improve the system of multi-level governance in the processes of sustainable development of society on the basis of an integrated approach to the use of tools taking into account military challenges, threats to national security and territorial integrity of the state. The existing approach to governance has been improved, combining various tools and resources for more effective management under martial law.

The first section of the dissertation is devoted to the theoretical foundations of multi-level governance, in particular, the section characterizes the current state of scientific development of the problems of multi-level governance and sustainability; conceptual approaches to multilevel governance are substantiated and basic concepts regarding the problems of this study are disclosed; a comparative description of the goals of multi-level governance in civil and military conditions has been carried out;

foreign experience of multi-level governance is analyzed on the example of Spain, Germany, Sweden. Fourth, public organizations and activists in Ukraine are engaged in sustainable development and multi-level governance, promoting discussion of these issues and influencing the decisions of the authorities.

In the second section, system signs of constancy in conditions of external aggression are allocated: adaptation, resiliency (the ability of a person to respond to stress), effective crisis management, meeting the needs of the population, preserving the rights and freedoms of citizens, international support and diplomatic efforts, social solidarity and reconstruction, prevention of recurrence of the conflict, systemic security and cyber defense; the specifics of implementing the principles of multi-level governance in Ukraine are determined; the feasibility of modeling the optimal configuration of multi-level governance of the war period was developed and substantiated; the algorithm of the process of modeling multi-level governance (under the conditions of military and post-war governance) is arranged. It has been determined that multi-level governance in Ukraine is based on principles aimed at the distribution of power and competencies between different levels of power in the state.

The third section contains proposals for managing the processes of multi-level governance in the conditions of post-war governance, which provides for an effective mechanism for cooperation and coordination between different management levels and the involvement of the public, non-profit organizations in introducing modern tools and resources into the multi-level governance system; development of clear strategies and action plans for recovery and development after the military conflict.

The scientific novelty lies in obtaining new scientifically based results that solve a specific scientific task - improving the system of multi-level governance in the processes of sustainable development of society during the war, post-war periods.

In view of the above, the actual task of the theory and practice of public administration and administration is to develop an integrated approach to ensure the

formation of an effective system of multi-level governance and sustainability of Ukraine.

The purpose of the dissertation is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for the introduction of a comprehensive toolkit of multi-level governance in the processes of sustainable development of society in the war and post-war periods.

The object of the study is a multi-level governance system.

The subject of research is the toolkit of multi-level governance in the processes of sustainable development of society during the war, post-war periods. to substantiate the theoretical foundations and to develop practical recommendations for the formation of the advocacy system in local self-government.

The following methods are used in the study: content analysis; conceptual method; comparative analysis (comparative); method of generalization; modeling; system analysis method; grouping method, Force Field analysis method, situational analysis, mapping method.

In the dissertation research, for the first time in Ukraine, the author comprehensively solved the applied scientific problem of the theoretical justification of the foundations of the formation of a system of multi-level governance and sustainability in order to develop a comprehensive toolkit for ensuring sustainable social development in the war, post-war periods. The theoretical and applied results constituting the scientific novelty of the study are that: Theoretical and applied results that constitute the scientific novelty of the study are that:

for the first time:

a model of optimal configuration of multi-level governance of the war period has been proposed, which provides for a comprehensive and integrated system of governance aimed at ensuring sustainable development of society during the military conflict, is an innovative approach to solving complex challenges, taking into account a comprehensive risk analysis, development of sustainable development strategies, public participation, involvement of

innovative technologies, financial support, psychosocial support and consideration of global requirements;

improved:

- presenting the innovative concept of multi-level governance and sustainability through the use of mental maps for better visualization and understanding in the complex interrelationships of intra-level and inter-level interaction.

- the principles of determining the effectiveness of multilevel governance in the processes of sustainable social development, namely: at the state level, the factors of the effectiveness of multilevel governance are: effective coordination between various public authorities, the availability of an appropriate legislative framework that defines the legal framework for the implementation of sustainable development, providing funding for sustainable development programs;

have been further developed:

- provisions on the functions of the multi-level governance toolkit in the processes of sustainable development of society in the war and post-war recovery periods, which are important aspects for ensuring effective governance, sustainable development and preserving peace;

- interpretation of "multilevel governance in the processes of sustainable development of society" (military/post-war periods) as a concept of governance in the public sector, which is characterized by both horizontal and vertical correlation links, is based on the principles of human centrism (for people, for people's sake), promotes cooperation and coordination between different levels of government to achieve common goals, involving the public in decision-making processes and the development of public policy in order to preserve the sustainability of social, economic, environmental, cultural systems and reduce the number of conflicts;

- classical algorithm of multilevel management based on correlation of classical and improved algorithms of implementation of multilevel management;

– approaches to predictive assessment of the consequences of the introduction of a comprehensive multi-level management toolkit through situational analysis, which contributes to the determination of potential risks and opportunities and a method of analyzing force fields, which contributes to determining which forces (factors) support the current situation and which affect the achievement of the desired state.

Key words: public administration and administration; decentralization; multi-level governance; Sustainable social development; multi-level governance toolkit, public authorities, non-state partners, the public, the war period, the post-war period, digitalization.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	13
ВСТУП	14
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БАГАТОРІВНЕВОГО ВРЯДУВАННЯ..	24
1.1. Сучасний стан наукової розробленості проблеми децентралізованого багаторівневого врядування та стійкості.....	24
1.2. Концепт багаторівневого врядування	34
1.3. Аналіз зарубіжного досвіду багаторівневого врядування	47
Висновки до Розділу 1	60
РОЗДІЛ 2 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЗБЕРЕЖЕННЯ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ	63
2.1. Системні ознаки стійкості в умовах війни	63
2.2. Специфіка реалізації принципів багаторівневого врядування в Україні.....	75
2.3. Моделювання оптимальної конфігурації багаторівневого врядування у воєнний період	86
Висновки до Розділу 2	98
РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ БАГАТОРІВНЕВОГО ВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	101
3.1. Інструменти та ресурси багаторівневого врядування.	101
3.2. Функції інструментарію децентралізованого багаторівневого врядування в умовах війни та повоєнного відновлення	111
3.3. Прогнозна оцінка наслідків запровадження комплексного інструментарію багаторівневого врядування	119
Висновки до Розділу 3	130
ВИСНОВКИ.....	133
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	141
ДОДАТКИ.....	160

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

АМУ – Асоціація міст України
БВ – багаторівневе врядування
БРВ – багаторівневе регіональне управління
БУ – багаторівневе управління
ВАОТГ - Всеукраїнська асоціація об'єднаних територіальних громад
ВПО – внутрішньо переміщена особа
ГС – громадянське суспільство
ЗМІ – засоби масової інформації
ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології
МЕР – місцевий економічний розвиток
МС – місцеве самоврядування
НАДС – Національне агентство з питань державної служби
НБ – національна безпека
НП – недержавні партнери
НУО – неурядові організації
ГВ – глобальне врядування
ГО – громадянська організація
ОДВ – органи державної влади
ОМС – органи місцевого самоврядування
ОПВ – органи публічної влади
РНБО – рада національної безпеки і оборони
СБВ – система багаторівневого врядування
СРС – сталий розвиток суспільства
ТГ – територіальна громада
MLG – multilevel governance

ВСТУП

Актуальність теми. Зміна природи публічного управління та адміністрування в умовах зовнішньої агресії вимагає ефективного співробітництва між різними управлінськими рівнями влади, бізнес-структурами, міжнародними організаціями та громадськістю. До того ж, виклики, пов'язані з загрозою територіальної цілісності України потребують організованої належним чином комунікативної і координаційної міжрівневої та внутрішньорівневої взаємодії між елементами системи багаторівневого врядування в процесах сталого розвитку суспільства у воєнний та повоєнний періоди. Суттєвий блок факторів, які несуть загрозу ризиків суспільного характеру, пов'язані з неналежним функціонуванням елементів системи багаторівневого врядування та сталості, недостатністю наявного взаємозв'язку між керуючою та керованою підсистемами багаторівневого врядування, недосконалістю механізму реагування на звернення громадян, неорганізовану належним чином комунікацію між органами публічної влади та громадським сектором, недостатньо дієвим використанням форм інструментів демократії участі, які б сприяли розвитку громадського суспільства.

Наразі функціонує сильне громадянське суспільство, однак бракує сталої громадської участі на достатньому рівні. Ефективний інструментарій багаторівневого врядування може сприяти координації зусиль та ресурсів для вирішення проблем. Вказана неповнота розуміння органами публічної влади та іншими учасниками процесу соціальних потреб та інтересів груп суспільства зумовлена відсутністю належного комплексного механізму представлення інтересів різних цільових груп.

Таким комплексним механізмом має виступати впровадження інструментарію багаторівневого врядування та сталості. У даному випадку, мультирівневе врядування у процесах сталого розвитку суспільства у воєнний та повоєнний періоди розуміємо як підхід до управління, що передбачає

взаємодію, співпрацю та координацію різних рівнів влади (органів публічної влади), суспільних секторів і громадськості (недержавних партнерів) з метою досягнення сталого розвитку суспільства в умовах війни або після її закінчення. Даний підхід базується на ідеї того, що сталий розвиток повинен враховувати екологічні, соціальні і економічні аспекти, а також взаємодію різних агентів для досягнення гармонії між людьми та природою в умовах кризи. Значення інструментарію в контексті багаторівневого урядування в процесах сталого розвитку полягає в забезпеченні засобів, які допомагають органам публічної влади, громадським організаціям, бізнесу та іншим зацікавленим сторонам ефективно реалізувати стратегії та політики сталого розвитку на різних рівнях. Інтегроване багаторівневе урядування сприяє досягненню комплементарності територіального та секторального розвитку [156, с.104].

Англомовний термін «Governance» перекладається як «врядування», однак набуває контрастного значення залежно від традицій його вживання представниками політичних та управлінських еліт, закріпивши за основним словом прикметники, яке науковці трактують як: «політичне», «публічне», «нове», «добре», «мережеве», «цифрове», «електронне», «глобальне», «демократичне», «багаторівневе» врядування. Отже, значення врядування – це по-перше, процес здійснення влади і прийняття рішень, по-друге, – це сукупність різних, причому – істотно відмінних моделей діяльності, які впорядковують суспільство як систему і роблять її керованою; по-третє, це громадсько-мережева, горизонтальна, координуюча діяльність, пов'язана із зменшенням ролі уряду і розширенням ролі усіх інших зацікавлених сторін [59].

Основні цілі багаторівневого урядування у воєнних та повоєнних умовах полягають в забезпеченні гуманітарної допомоги, відновленні інфраструктури, забезпеченні прав людини, збереженні природи та досягненні сталого економічного та соціального розвитку. Водночас, основна ідея полягає в тому, що співпраця, координація та згуртованість між різними рівнями влади

і громадськими секторами можуть сприяти ефективнішому вирішенню проблем, пов'язаних з воєнними конфліктами та їхніми наслідками, водночас сприяючи зміцненню сталого розвитку суспільства в найбільш складних умовах. Стратегія сталого розвитку закріплює мультирівневе врядування, як реальну здатність та спосіб управління територіальною громадою, комплексом функцій та повноважень, спрямованих на її життєзабезпечення та розвиток.

Вкрай необхідним є формування системи багаторівневого врядування адже реалізуючи підходи даного концепту уможлиavimo балансування різних цільових груп інтересів, що відіграватиме роль гомеостату систем управління; забезпечуючи комунікаційні канали зворотнім зв'язком між керуючою та керованою підсистемами територіального розвитку, з одного боку, а з іншого – реалізуючи функцію контролю з боку громадськості за діяльністю органів публічної влади. Як впливає з вищенаведеного, вдосконалення системи мультирівневого врядування є вкрай актуальним та важливим завданням сучасного етапу суспільного розвитку.

Зважаючи на сучасну тенденцію внутрішньої воєнної політики держави, доходимо висновку щодо актуалізації багаторівневого врядування на усіх управлінських рівнях в контексті забезпечення ефективності та координації різних аспектів військової діяльності та національної безпеки. До того ж, внутрішні загрози, такі як тероризм, кібератаки, природні катастрофи, потребують ефективного спільного реагування військових і цивільних структур влади. Багаторівневе врядування може сприяти запобіганню конфліктів і криз шляхом вдосконалення комунікації та обміну інформацією між різними службами, державними та недержавними структурами, швидкому адаптуванню до змінних умов і реагуванню на надзвичайні ситуації. Консолідована співпраця на всіх рівнях управління сприятиме забезпеченню збалансованого розвитку країни, де різні сфери діяльності, створюючи синергетичну взаємодію, уможливають досягнення визначених цілей.

Завдяки цим тенденціям, активне впровадження мультирівневого управління на всіх рівнях стає необхідністю для забезпечення ефективної внутрішньої воєнної політики, яка б гарантувала безпеку та добробут громадян. Такий підхід вимагає консолідації між урядовими, військовими та громадськими структурами, а також розробки чітких механізмів координації та спільної діяльності. Надає додаткової значущості багаторівневому врядуванню міжрівнева та внутрішньорівнева взаємодія між органами публічної влади та неурядовими організаціями.

Проблематиці багаторівневого врядування присвячено потужний пласт фундаментальних досліджень. Зокрема, йдеться про напрацювання основ багаторівневого, глобального, належного, мережевого, електронного та цифрового врядування. Для розуміння особливостей концепту багаторівневого врядування велике значення мають його теоретичні джерела. Тим чи іншим чином питання міжурядових відносин досліджували Г. Петерс, Ф. Шміттер; концептуальні основи багаторівневого врядування розглядали С. Валті, М. Зурн; Б. Пападопулос характеризував національний, європейський та міжнародний рівні врядування; проблематику глобального врядування розкрили у своїх роботах Т. Вайс, Р. Такур; водночас глобальний рівень врядування та врядування ЄС - С. Бергер, П. Сімона та інші. Серед вітчизняних дослідників питання багаторівневого управління як механізму участі місцевих органів влади у виробленні та реалізації державної політики досліджував В. Котковський. Концепція демократичного врядування стала об'єктом наукового пошуку П. Надолішнього. А. Колодій досліджував концепцію публічного (нового) врядування. В. Зозуля аналізував розвиток демократичного врядування в умовах глобалізації. В. Козак далі розвиває теорію публічного управління на засадах мережевого підходу. Цілісне дослідження багаторівневого управління (multilevel governance) в умовах модернізації публічної влади в Україні провели науковці на чолі з С. Саханенком.

Таким чином, є підстави констатувати, що актуальність проблематики розвитку концепту багаторівневого врядування в процесах сталого

розвитку суспільства у воєнні та післявоєнні періоди є незаперечною. Водночас, питання впровадження інструментарію багаторівневого врядування та сталості у воєнний та післявоєнний періоди ще не перебували предметом спеціального дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження виконувалося згідно з комплексним науковим проектом Київського національного університету імені Тараса Шевченка на кафедрі регіональної політики, у межах якої автором: виділено функціонал багаторівневого врядування на всіх рівнях управління, від національного до локального; обґрунтовано підходи до класифікації системних ознак сталості в умовах війни; виділено фактори забезпечення ефективності системи багаторівневого врядування; упорядковано принципи мультирівневого врядування; запропоновано комплексний інструментарій багаторівневого врядування в процесі сталого розвитку суспільства; розроблено ефективні алгоритми багаторівневого врядування в воєнний період та післявоєнний.

Мета і завдання дослідження. *Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо запровадження комплексного інструментарію децентралізованого багаторівневого врядування у процесах стійкого розвитку суспільства воєнного та післявоєнного періодів. Для досягнення поставленої мети було поставлено такі завдання:*

- охарактеризувати сучасний стан наукової розробленості проблематики децентралізованого багаторівневого врядування та стійкості;
- обґрунтувати концептуальні підходи до багаторівневого врядування;
- проаналізувати зарубіжний досвід децентралізованого багаторівневого врядування;
- виокремити системні ознаки стійкості в умовах зовнішньої агресії;
- визначити специфіку реалізації принципів багаторівневого врядування в Україні;

- розробити і обґрунтувати доцільність моделювання оптимальної конфігурації багаторівневого врядування воєнного періоду;
- запропонувати інструменти та ресурси в системі децентралізованого багаторівневого врядування;
- встановити суспільно-значущі функції інструментарію багаторівневого врядування в умовах війни та повоєнного відновлення;
- здійснити прогностичну оцінку наслідків запровадження комплексного інструментарію децентралізованого багаторівневого врядування.

Об’єкт дослідження – система децентралізованого багаторівневого врядування.

Предмет дослідження – децентралізоване багаторівневе врядування у процесах стійкого розвитку суспільства у воєнний та післявоєнний періоди.

Методи дослідження. В основу виконання дисертаційної роботи покладено загальнонаукові і спеціальні методи дослідження, що ґрунтуються на сучасних засадах науки державного управління та споріднених наук. Зокрема, метод узагальнення – при наданні характеристик сучасному стану наукової розробленості проблематики багаторівневого врядування та сталості (п. 1.1); концептуальний аналіз – при дослідженні концепцій, теоретичних підходів багаторівневого врядування; контент-аналіз при визначенні понятійно-категорійного апарату феномену багаторівневого врядування в процесах сталого розвитку суспільства в воєнний та повоєнний періоди (п. 1.2); метод зіставно-порівняльного аналізу – при дослідженні зарубіжних практик багаторівневого врядування (п. 1.3); метод групування – при групуванні системних ознак сталості суспільства на рівні окремих сфер: соціальну, економічну, політичну, екологічну, сферу міжнародних відносин, безпекову, сферу системної розбудови та реконструкції, культурну сферу (п. 2.1); метод «case-study» – при вивченні специфіки реалізації багаторівневого врядування на конкретному прикладі (п. 2.2); метод моделювання – при побудові моделі оптимальної конфігурації багаторівневого врядування воєнного періоду (п. 2.3); метод картування – для візуалізації інструментів та ресурсів в системі

багаторівневого врядування (п. 3.1); структурно-функціональний метод – при аналізі функцій інструментарію багаторівневого врядування в умовах війни та повоєнного відновлення (п. 3.2); метод аналізу силових полів (англ. Force Field analysis) – при удосконаленні алгоритму багаторівневого врядування (п. 3.3).

Теоретико-методологічною основою дисертації стали фундаментальні положення теорії державного управління, наукові дослідження українських, зарубіжних науковців, експертів стосовно: формування, доцільності функціонування системи мультирівневого врядування, процесів сталого розвитку, особливостей впровадження багаторівневого врядування у воєнний та повоєнний періоди.

Нормативно-правовою та емпіричною базою дослідження є Конституція та закони України, укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, Стратегія сталого розвитку України до 2030 року, Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року».

Наукова новизна отриманих результатів визначається тим, що вони дають змогу в комплексі розв'язувати прикладну наукову проблему теоретичного обґрунтування засад реалізації системи багаторівневого врядування з метою здійснення прогностичної оцінки наслідків запровадження комплексного інструментарію мультирівневого врядування. Теоретичні та прикладні результати, що становлять наукову новизну дослідження, полягають у тому, що:

– запропоновано модель оптимальної конфігурації багаторівневого врядування воєнного періоду, що передбачає комплексну та інтегровану систему врядування, спрямовану на забезпечення стійкого розвитку суспільства під час воєнного конфлікту, що є інноваційним підходом до вирішення складних викликів, враховуючи комплексний аналіз ризиків, розробку стратегій сталого розвитку, участь громадськості, залучення інноваційних технологій, фінансову підтримку, психосоціальну підтримку та врахування глобальних вимог;

удосконалено:

– подання інноваційного концепту багаторівневого урядування та стійкості за допомогою використання ментальних карт задля кращої візуалізації та розуміння у складних взаємозв'язках внутрішньорівневої та міжрівневої взаємодії.

– засади визначення ефективності децентралізованого багаторівневого урядування в процесах стійкого суспільного розвитку, а саме: на *державному рівні* факторами ефективності багаторівневого урядування є: ефективна координація між різними органами публічної влади, наявність відповідної законодавчої бази, яка визначає правовий фреймворк (платформу) для реалізації сталого розвитку, забезпечення фінансування для програм стійкого розвитку; на *регіональному рівні*: врахування специфічних потреб і особливостей регіонів в реалізації програм сталого розвитку, регіональна координація задля забезпечення спільної діяльності та уникнення конфліктів інтересів; на *місцевому рівні*: здатність місцевих органів влади визначати пріоритети та приймати рішення, активна участь громадськості та громадських організацій у процесах прийняття рішень та виконання програм сталого розвитку; спроможність місцевих органів влади виділяти фінансові ресурси для місцевих проектів та ініціатив;

набули подальшого розвитку:

– положення щодо функцій інструментарію багаторівневого урядування в процесах стійкого розвитку суспільства у воєнні та повоєнні періоди відновлення, що є важливими аспектами щодо забезпечення ефективного управління, сталого розвитку та збереження миру;

– тлумачення «багаторівневого урядування в процесах сталого розвитку суспільства» воєнного та повоєнного періодів як концепцію урядування в публічному секторі, яка характеризується як горизонтальними так і вертикальними кореляційними зв'язками, базується на принципах людиноцентризму (для людей, заради людей), сприяє співпраці та координації між різними рівнями урядування для досягнення загальних цілей, залучаючи громадськість до процесів ухвалення рішень та розвитку публічної політики з

метою збереження сталості (стійкості) соціальних, економічних, екологічних, культурних систем та зменшення кількості конфліктів;

– класичний алгоритм мультирівневого врядування на основі кореляції класичного та удосконаленого алгоритмів реалізації багаторівневого врядування;

– підходи щодо прогностичної оцінки наслідків запровадження комплексного інструментарію багаторівневого врядування шляхом ситуаційного аналізу, сприяючи визначенню потенційних ризиків і можливостей та методу аналізу силових полів, розмежовуючи сили (фактори), що підтримують поточну ситуацію та сили, які впливають на досягнення бажаного стану.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені й обґрунтовані в дисертації наукові положення, висновки та рекомендації можуть бути використані в практичній роботі ОМС у процесах сприяння реалізації адвокати, які спрямовані на поліпшення умов розвитку територіальних громад; під час ініціювання змін до законодавства України у сферах місцевого самоврядування, сприяння розвитку громадянського суспільства; у навчальному процесі закладів вищої освіти та підвищення кваліфікації відповідного кола осіб; у діяльності фахівців та науковців у галузі державного управління та місцевого самоврядування, які працюють над розв'язанням комплексу проблем територіального розвитку.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею, в якій обґрунтовано теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо засад впровадження системи багаторівневого врядування, на основі чого розроблено комплексний інструментарій врядування в процесах сталого розвитку суспільства в воєнний та повоєнний періоди задля забезпечення ефективного соціально-економічного розвитку територіальних громад, а саме, шляхом упровадження моделі оптимальної конфігурації багаторівневого врядування та сталості, яка демонструє, на основі співпраці та координації елементів систем багаторівневого врядування формування

сталого суспільного розвитку задля подальшого розкриття потенціалу системи мультирівневого врядування.

Винесені на захист наукові результати і пропозиції отримані автором самостійно.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення і висновки дослідження обговорювались на засіданнях кафедри державного управління, а також були оприлюднені на трьох науково-практичних конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 183 сторінки. Робота містить 23 рисунки, 6 таблиць, 8 додатків. Список використаних джерел налічує 170 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БАГАТОРІВНЕВОГО ВРЯДУВАННЯ

1.1. Сучасний стан наукової розробленості проблеми децентралізованого багаторівневого врядування та стійкості

В умовах кардинальних змін, що відбуваються у світовому глобалізаційному просторі; трансформаційних перетворень до більш гнучких демократичних методів врядування; лібералізації системи надання послуг та, на жаль, у зв'язку з посилення ряду суспільних проблем в Україні, спричинених зовнішньою агресією РФ, в сфері публічного управління набуває актуальності проблематика з приводу дослідження особливостей багаторівневого діалога, відкритого врядування, наслідування постмодерного європейського контексту, необхідності повоєнної відбудови, вміння вирішувати органами публічної влади складних запитів та вимог з боку громадян в умовах сталого розвитку суспільства. Д.В. Часник зазначає, «що сучасні виклики та загрози зумовили кардинальну трансформацію світового воєнного, економічного й соціального порядку. Глобальні зміни, пов'язані з війною в центрі Європи, поставили перед світовою цивілізацією низку викликів, активізували пошук шляхів модернізації суспільних систем». Різновекторні геополітичні впливи на Україну в умовах неефективності гарантій її національної безпеки, розв'язання війни на території України, критична зовнішня залежність національної економіки зумовлюють уразливість України [146]. Хочемо зазначити, що під національною безпекою розуміємо захист прав людини та держави, за якого забезпечується сталість суспільства, своєчасне запобігання загроз національним інтересам. В підручнику «Національна безпека в контексті європейської інтеграції України» зазначено, що «безпека – стан системи, за якого вона зберігає свою цілісність, стійкість, здатність до ефективного функціонування і стійкого розвитку, а на їх основі – можливість надійного захисту усіх її елементів від

деструктивних дій» [126]. В цьому аспекті вагоме значення займає пошук внутрішнього потенціалу, що може бути отриманий в результаті горизонтальної (мережевої) взаємодії та координації між різними управлінськими рівнями влади, бізнес-структурами та громадянським суспільством. Необхідно зазначити, що в контексті нашого дослідження є важливим обґрунтування комплексного підходу щодо використання таких інструментів, ресурсів, механізмів, які б забезпечили стійкість суспільного розвитку в надскладних умовах, де мова йде про найцінніше – життя і безпеку людини задля сталого (збалансованого) розвитку держави.

Певні концептуальні засади багаторівневого управління знайшли своє вираження у роботах теоретиків європейської інтеграції Е. де Хааса та Л. Лінбрега. Але вперше його науково-теоретичний аналіз здійснив Г. Маркс на початку 90-х рр. ХХ ст. внаслідок вивчення нових інституційних структур ЄС, які були введені в дію Маастрихтським договором. Надалі Г. Марк розвинув теорію багаторівневого (мережевого) управління у співавторстві з іншими західними вченими: Л. Хуге, Ф. Ніельсеном, Л. Раєм і Й. Салком [86].

Необхідно зазначити, що багато вітчизняних дослідників та науковців досліджують формування системи багаторівневого врядування, загальні концептуальні положення даного феномену. Серед них О.І. Васильєва, І.О. Дехтярьова., Л.І. Дмитриченко, В.С. Куйбіда, В.В. Мамонова, О.В. Лесик, Г. Панченко, О.Л. Приходченко, Л.Л. Прокопенко та багато інших.

Проблематику електронного урядування та електронної демократії розкривають А.І. Семенченко, В.М. Дрешпак. Питання багаторівневого стратегічного планування в системі інституційних механізмів управління в Україні досліджує А. Мельник. Водночас, на ефективність системи багаторівневого врядування в процесі використання управління проєктами акцентує увагу В.О. Щербак. Концепцію належного врядування аналізує Н.С. Павлов, концепцію демократичного врядування – П.І. Надолішній. Про багаторівневе врядування в умовах модернізації публічної влади і становлення демократичного врядування в Україні висновують М.М. Їжа, П.І. Надолішній,

Л.Л. Приходченко., С.Є. Саханенко та ін.. М.Є. Черняк пише: створення територіальних публічноуправлінських мереж вимагає високого професіоналізму, готовності і здатності навчатись і адаптуватись, шукати компроміси. Автор висновує, що «незважаючи на певні складності у реалізації мережевого підходу в контексті публічного менеджменту, слід зазначити, що саме мережева діяльність має стати ядром багаторівневого управління (MLG) під час забезпечення регіонального розвитку» [151].

Наголошують на важливості сталого розвитку суспільства: С.Г. Бойченко, Г.М. Буданов, В.І. Карамушка, Л. Масловська, А. Садовенко., В. Серета, Т.К. Тимочко та ін. науковці О. Радченко, В. Лісничий розглядають наукову освіту як парадигму сталого розвитку України.

Здійснений аналіз інтернет ресурсів демонструє збільшення кількості здійснених наукових та проєктних заходів, інформаційних компаній, форумів, конференцій, симпозіумів, в тому числі з залученням всіх представників багаторівневого врядування та сталості розвитку територій, а саме органів державної влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій та інших зацікавлених сторін через об'єднання спільнот на рівні публічного простору щодо практики реалізації підходів багаторівневого врядування. Як слушно зазначає К. Приходько: «тривають трансформації, крок за кроком, відбуваються зміни», називаючи сім цікавих ініціатив громад, що розгорнуто під час спільного проєкту SIDA/ПРООН «Посилене партнерство для сталого розвитку». Метою даного заходу є сприяння співпраці між різними зацікавленими сторонами – обласними та місцевими органами влади, радами, інституціями громадянського суспільства, експертами та бізнесом – для реалізації сталих проєктів, спрямованих на вирішення найбільш нагальних проблем на регіональному та місцевому рівнях.

Слід зазначити про подію, яка була проведена в Страсбурзі в 2022 році «Добре демократичне врядування в Україні: досягнення, виклики та шлях вперед у повоєнний період» під час Всесвітнього форуму за демократію. О.Корнієнко, виступаючи, зазначив, що «добре демократичне врядування є

однією з ключових реформ в Україні». Слід зазначити, що у рамках відкритого діалогу учасники обговорили виклики та можливі рішення щодо забезпечення доброго демократичного врядування у повоєнний період, зосереджуючись на основних п'яти напрямках:

1. підсилення ефективності МС з урахуванням викликів, що постали у період дії воєнного стану та будуть обумовлені процесом відновлення України та набуття Україною статусу кандидата на вступ до ЄС;
2. перехід від військових адміністрацій у період дії воєнного стану до цивільних адміністрацій: механізми забезпечення демократичних процесів та безпечного демократичного середовища для виборів;
3. повоєнні виклики та можливі шляхи для підсилення інституційної спроможності органів адміністрування виборів;
4. забезпечення виборчих прав громадян у повоєнний період;
5. оптимізація адміністративно-територіального устрою і його вплив на територіальну організацію та адміністрування виборчого процесу [33].

Важливо відмітити рішучу та дієву українську позицію та позитивну тенденцію щодо розвитку системи багаторівневого врядування в даному контексті. Маємо на увазі проведення ще однієї зустрічі у місті Львові. Дана зустріч була організована Центром експертизи доброго врядування Ради Європи в рамках Програми «Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні». Під час даного заходу розглядалися надважливі питання повернення до цивільного правового режиму багаторівневого врядування після припинення або скасування воєнного стану. Учасники діалогу в Страсбурзькому форматі були представники Верховної Ради України, Уряду України, Офісу Президента України, Представництва Президента України в Криму, Офісу Конгресу місцевих та регіональних влад при Президентові України, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, окремих військових адміністрацій, а також представники та консультанти Ради Європи шукали консенсус щодо врегулювання діяльності МОВВ та ОМС. На нашу думку, вдосконалення системи багаторівневого врядування

полягає насамперед в синергетичній взаємодії, відбувається між різними рівнями системи управління. В такому разі, держава не лише контролює дотримання законодавчих норм, а й сама безпосередньо стає учасником, працюючи над більшою відкритістю, прозорістю діяльності та ефективністю прийняття пропрацьованих рішень [13].

Чому ж регулярно в публічному просторі проводяться заходи, основною аджендою яких є багаторівневе врядування? На наше переконання, насамперед тому, що даний концепт є надзвичайно актуальним в умовах домінантності громадянського суспільства та розвитку демократичних відносин. До того ж, доцільно згадати праці західних науковців: «Урядування та демократія» (А.Бенц, І.Папандопулос 2006р.), «Публічне врядування» (М.Бевіра 2007р.), «Від правління до урядування» (Р.Белламі, А.Палубмо 2010 р.. Автори даних праць зазначають, що значні зміни у функціях держави внаслідок реформ та глобалізаційних процесів призвели до переходу від правління до врядування, що в свою чергу означає заміну традиційних ієрархічних форм організації владно-суспільних відносин на горизонтальні. Інша пара дослідників порівнює два концепти мережевої політики та багаторівневого урядування з демократичними стандартами попередніх концептуальних засад. Перераховані вище аспекти досить детально описані в публікації А. Колодієм [58].

Стосовно дослідження особливостей багаторівневого управління, то воно є особливо актуальним в умовах, коли життя диференціюється і стає складним, що практично унеможливорює управління колишніми методами «зверху вниз» через безпосереднє державне втручання, не вдаючись до взаємодії з самим суспільством. Проблема має свою актуальність і для України у зв'язку із труднощами переходу системи державного управління в Україні до більш гнучких демократичних методів урядування, обумовлених складністю трансформації неефективних радянських ієрархічно-бюрократичних управлінських схем у сучасний постмодерний європейський контекст [86].

Погоджуємось з думкою автора, що якби багаторівневе управління було б просто описом особливостей сучасної політики, воно не привнесло б нічого нового до теорії і практики публічного управління, а лише дало б розуміння того, що управління відбувається на декількох рівнях. Проте багаторівневе управління стало тією новою концепцією, яка дозволила істотно підвищити результативність державної і місцевої політики в багатьох країнах. Концепцію багаторівневого управління стали активно застосовувати в дослідженнях домовленостей по проведенню політик ЄС і відносно функціонування ЄС в цілому [86].

Узагальнюючи різні теоретичні підходи до трактування поняття багаторівневого управління, можна зазначити, що багаторівневе управління означає широкий комплекс заходів, множину систем координації і переговорів між формально незалежними, але функціонально залежними один від одного акторами, що знаходяться в складних і таких, що постійно змінюються, стосунках один з одним. Це визначення, по суті, є «концепцією багаторівневості». Багаторівневе управління передбачає не простий перерозподіл повноважень між різними рівнями прийняття рішень, а прийняття узгоджених рішень багаторівневими неієрархічними національними установами, зокрема із залученням недержавних акторів. Концепція багаторівневого управління присвячена: політичній мобілізації, розробці державної політики і змінам в державному устрої, отже, будь-який теоретичний розгляд відбувається у рамках саме цих трьох аспектів [86].

Оцінюванню ефективності та результативності здійснення управлінської діяльності за концепцією багаторівневого врядування в Європейському Союзі надають першочергового значення, застосовуючи для цього таке поняття як «якість», і відповідно до нього визначають показники. Наприклад, якість врядування вимірюється показниками: • врахування думки населення та відповідальність; • політична стабільність та відсутність насильства; • ефективність органів влади; • якість державної регуляторної політики; • верховенство закону і боротьба з корупцією [86]. Натомість, в

продовження даної думки, виокремимо кількісні показники щодо оцінки врядування. До них віднесемо: вимірювання рівня довіри громадян до владних структур та інших громадських інститутів за допомогою опитувань чи інших досліджень; використання статистики щодо політичних криз, конфліктів і масових протестів задля оцінювання ступеня стабільності у країні; моніторинг ситуації щодо ефективності використання бюджетних ресурсів; оцінювання кількості та складності регуляторних актів, а також вимірювання їх впливу на процеси сталого розвитку суспільства; використання індексів для визначення ступеня дотримання принципів верховенства закону в країні; показники для оцінки рівня корупції у країні. Таким чином, вищеназвані якісні та кількісні показники вимірюють якість врядування.

Рівень усвідомленості суспільством вагомості підходу «багаторівневе врядування» зростає. Свідченням даного твердження є визначення стратегічної мети державної регіональної політики до 2027 року, що прописана у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженій КМУ від 5 серпня 2020 року № 695 [93]. Однією з цілей стратегії є розбудова ефективного багаторівневого врядування. Водночас, перелік оперативних цілей, а саме формування ефективного МС та ОДВ на засадах нового Адмінустрою України; формування горизонтальної та вертикальної координації державних секторальних політик та державної регіональної політики; побудова системи ефективного публічного інвестування на всіх рівнях врядування; розбудова потенціалу суб'єктів державної регіональної політики; забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидія домашньому насильству та дискримінації; розбудова системи інформаційно-аналітичного забезпечення та розвиток управлінських навичок для прийняття рішень, що базуються на об'єктивних даних та просторовому плануванні свідчать про бажання України досягти комплексного та інтегрованого сталого розвитку та управління на новій адміністративно-територіальній основі [93].

Дотримуючись добросовісно щодо реалізації цілей стратегії зможемо досягти дієвості моделі багаторівневого врядування.

З точки зору, В.О. Щербак «модель багаторівневого регіонального врядування є безальтернативною для подальшого забезпечення сталого розвитку і конкурентоспроможності регіонів. Також автор зауважує, що для розвитку даної моделі необхідно сприяти забезпеченню прозорій діяльності органів регіонального управління, можливості щодо участі в розробці спільних проєктів приватними і громадськими суб'єктами» [159 ст.138].

Н.Л. Гавкаловою запропоновано модель багаторівневого управління, виходячи із нагальної необхідності побудови соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу....полягає у позиціюванні працівників у якості головної організаційної цінності, нематеріального ресурсу, дієве керування яким має забезпечити соціально-економічний ефект...[167].

У колективній монографії [43] досліджено механізми багаторівневого управління регіональним розвитком в контексті модернізації публічної влади в Україні: поглиблено теоретичні засади багаторівневого врядування у системі публічного управління та обґрунтовано наукові висновки і пропозиції щодо упорядкування механізмів, інструментів, процедур та форм MLG на регіональному рівні. Водночас авторами зазначено, що багаторівневе врядування є характерною рисою сучасного процесу вироблення політики, тісно пов'язано з управлінською діяльністю. Адже означає новий спосіб управління розвитком держави на засадах участі громадянського суспільства на всіх рівнях (міжнародному, національному, місцевому, регіональному), актуалізуючи важливість міжрівневої і міжсекторної цільової взаємодії для прийняття різними суб'єктами управлінського процесу прийняття спільних рішень. Фактично, всі учасники багаторівневого врядування є партнерами (окрім органів публічної влади передбачається залучення приватних і громадських структур) і можуть виступати в ролі ключового суб'єкта, оскільки єдиний центр управління змінюється на координаційний.

Головною метою мультирівневого врядування є організація та управління суспільством із врахуванням різних рівнів урядування та взаємодії між ними. Ця концепція відображає те, як влада та прийняття рішень розподіляються між різними рівнями урядування, такими як центральний уряд, регіональні та місцеві органи влади, а також інші громадські та приватні організації. Багаторівневе врядування особливо важливе в демократичних суспільствах, де різні рівні влади працюють разом для забезпечення ефективного та «розумного» управління, збереження прав громадян і підтримку сталого розвитку.

Розглянемо детальніше порівняльну характеристику цілей багаторівневого врядування в цивільних і військових умовах у Додатку А. Порівняльна характеристика цілей багаторівневого врядування в цивільних і військових умовах допомагає виділити основні відмінності між цими двома галузями та зрозуміти, як вони можуть взаємодіяти в різних ситуаціях, включаючи кризові та конфліктні сценарії. Наведемо приклад, цивільні та військові сили можуть співпрацювати в галузі громадянської оборони для підготовки населення до можливих надзвичайних ситуацій та кризових подій, таких як загроза територіальної цілісності або терористичні атаки. В цивільних ситуаціях і в разі конфлікту армія може забезпечувати захист гуманітарних місій і груп, які надають допомогу цивільному населенню, розміщеному в зоні конфлікту. Водночас, військові можуть здійснювати логістичну підтримку для доставки гуманітарної допомоги.

БВ забезпечує збалансований суспільний розвиток у будь-якому вимірі: глобальному, національному, регіональному та місцевому. Таким чином, висновуємо, що доцільним було б концепт багаторівневе врядування розглядати саме в контексті умов сталого розвитку територій, так як дане словосполучення слів безпосередньо відноситься в тому числі і до безпеки громадян, що є надзвичайно актуальною в умовах сьогодення. Г.П. Ситник пише: «Безпека – стан системи, за якого вона зберігає свою цілісність, стійкість, здатність до ефективного функціонування і стійкого розвитку, а на

їх основі – можливість надійного захисту усіх її елементів від деструктивних дій». Таким чином, багаторівневе врядування в умовах сталого розвитку – це концепція врядування в публічному секторі, яка передбачає, горизонтальні (мережеві) зв'язки між усіма управлінськими рівнями органів публічної влади (національним, регіональним та місцевим), бізнес-структурами, недержавними партнерами, іншими учасниками цільових груп, кожен з яких характеризується певною відповідальністю та компетенціями щодо забезпечення сталого розвитку суспільства.

Окремо слід констатувати, що впровадження багаторівневого врядування в Україні, особливо під час воєнного періоду, може зіштовхуватися з численними викликами і обмеженнями через ряд факторів: внутрішні конфлікти, брак координації, спроби анексії територій, кризи різного характеру, недовіра між різними рівнями влади тощо. В умовах цивільного стану БВ сприяє залученню громадськості, забезпеченню більшої гнучкості, підвищенню ефективності та рішучості управління, збереження культурної та інституційної різноманітності забезпечення координації. Натомість, в умовах воєнного стану БВ уможливорює скоординованість дій та ресурсів, надання гуманітарної допомоги і захист прав людини, забезпечення стабільності та відновлення після війни, забезпечення безпеки і захисту громадян.

Варто звернути увагу на те, що багаторівневе врядування можна вважати ефективним функціонуванням системи у разі позитивних демократичних тенденцій, прозорості діяльності влади, реалізації механізму адвокати та зменшення корупції. На нашу думку, серед перерахованих позицій слід відзначити адвокати. У контексті багаторівневого врядування адвокати може впливати на прийняття рішень на різних рівнях влади, починаючи від локального рівня та закінчуючи глобальним. Завдяки використанню інструментарію адвокати формується сприятлива атмосфера для обговорення важливих питань, «мобілізується» громадська підтримка, що впливає на формування політики та рішень в сфері регіонального та національного

урядування. Проблематику адвокати в системі місцевого врядування розкриває Д. Назаренко у своїх роботах [73], [75], вплив адвокати досліджувала О. І. Станкевич-Волосянчук [135].

Незважаючи на те, що в Україні позитивна тенденція щодо вдосконалення механізму БВ, на даний час залишається актуальним питання здійснення даного механізму у період післявоєнної відбудови. Як переконливо засвідчив проведений аналіз, проблематика «багаторівневого врядування» є вкрай актуальною, однак, наразі відсутній комплексний сучасний інструментарій багаторівневого врядування у процесах сталого розвитку суспільства у воєнний та післявоєнний періоди, що й зумовлює актуальність даного дослідження. На наше глибоке переконання, для того щоб ґрунтовніше проаналізувати теоретичні засади багаторівневого врядування, доречним було б спочатку розглянути концепт багаторівневого врядування та його основні положення.

1.2. Концепт багаторівневого врядування

Перш за все, вважаємо за необхідне, у даному пункті роботи проаналізувати суть та основний зміст базових дефініцій, що стосується проблематики дослідження та в результаті проведення понятійного контент-аналізу (див. Додаток Б) запропонувати власну дефініцію, а саме: багаторівне врядування в процесах сталого розвитку суспільства. Виокремлено комбінації термінів: «багаторівневе врядування» - «багаторівневе управління» - багаторівневе урядування (англійською мовою «Multi-level Governance») та «сталий розвиток» - «збалансований розвиток» - «стійкий розвиток» (англійською мовою «Sustainability») з метою системного розуміння основних характеристик даних понять. Дані дефініції є досі модерновими та важливими концепціями для системи публічного управління, взаємодоповнюючи одна одну або являючись синонімічними поняттями. До того ж, відіграють ключове значення у досягненні сталого розвитку. Так, поняття «багаторівневе

управління» і «багаторівневе врядування» на думку одних науковців є синонімами і використовуються в сучасній політології та науковому дослідженні для позначення одного й того ж явища, описуючи специфічну форму управління та прийняття рішень, яка включає в себе співпрацю та координацію між різними рівнями влади та органами управління на різних територіальних рівнях. Водночас, інші науковці трактують дані поняття як різні. Управління на багаторівневому рівні виявляється в різних сферах, включаючи державне управління, міжнародні відносини, місцеве самоврядування, глобальне управління тощо. Основна ідея полягає в тому, щоб різні рівні уряду, агентства та організації співпрацювали та координували свої дії для вирішення спільних завдань і викликів. Фактично, можемо помітити активний розвиток самого феномену в Україні, аналізуючи сучасні наукові джерела.

Існує певна термінологічна «розмитість», невизначеність понять: сталий-збалансований-стійкий; управління-врядування; публічне управління-публічне врядування. Досить детально і конструктивно у своїй публікації науковець І.О. Дехтярьова представила порівняльний аналіз двох понять «управління» та «врядування» [28]. Варто зазначити, що дефініція «сталий розвиток» в науковій площині замінюється поняттям «збалансований розвиток». Обидва терміни активно використовуються на рівні публічного управління. Однак, варто зауважити, що за результатами аналізу встановлено, що поняття «збалансований розвиток» є ширшим за «сталий розвиток», так як збалансований розвиток охоплює всі аспекти розвитку і спрямований на створення рівноваги між ними, а сталий розвиток – це конкретна стратегія, яка базується на ідеї збалансованого розвитку, але додатково покладає акцент на довгострокову стійкість та здатність зберігати ресурси для майбутніх поколінь. Основними принципами сталого розвитку є економічна стійкість, соціальна справедливість і охорона навколишнього середовища. Натомість головна ідея збалансованого розвитку полягає в тому, щоб уникнути відхилень

однієї сфери над іншою. Такими сферами є: економічна, соціальна, культурна, екологічна тощо.

Виокремимо назви теорій, під впливом яких сформувався концепт «багаторівневе врядування». Е. Зелтулаєва вказує у своїй роботі три концептуальні основи: «теорії мереж», «доктрини врядування» та «парадигми глобального врядування» [42]. Вважаємо за необхідне розглянути концепти детальніше.

I. Теорія мереж. Поширення мережевої форми взаємодії зумовлюється, з одного боку, існуючою системою інформаційних технологій, яка більш адекватно відповідає новим організаційним, економічним і соціальним реаліям та стає інструментом створення нової системи управління. З іншого боку, соціальні фактори сприяють підвищеній вимогливості громадськості до діяльності урядових структур; перекладання на уряд вирішення зростаючих суспільних проблем. Відбуваються процеси, які характеризуються високим ступенем частоти контактів уряду та громадськості. Мережевий підхід до публічного управління зумовлюється такими факторами, як складністю взаємовідносин між різними соціальними групами, високим рівнем суспільних потреб та очікувань, значним зниженням рівня довіри населення до центральних органів державної влади. Вважається, що у жодній системі взаємовідносин так не зближуються урядові структури з громадськими та бізнес організаціями, як це має місце у мережах [74]. У публікації І.Ю. Свистуна виокремлено концептуальні розробки провідних варіантів теорії мереж. Серед них: інформаційно-мережевий підхід М. Кастельса; інституціональний підхід Р. Родса; геометричний підхід Р. Берта; постмодерністський підхід Ж. Дельоза та Ф. Гваттарі; підхід «коаліції захисників» П. Сабатьє [120].

Важливою умовою реалізації ефективного мережевого управління є: зняття обмежень стосовно доступу до урядової інформації; накопичення знання та можливість його використання всіма учасниками мережі; дотримання правил та готовність нести відповідальність за результати.

Мілворд та Прован вказують на те, що мережева ефективність є найвищою за умов, коли мережа є інтегрованою, а сама інтеграція централізована навколо владного ключового агента [168, ст.123].

Отож, підсумовуючи аналіз мережевих теорій, представимо аспекти, які БВ трансливало від теорії мереж, тобто визначимо спільні риси двох концептів.

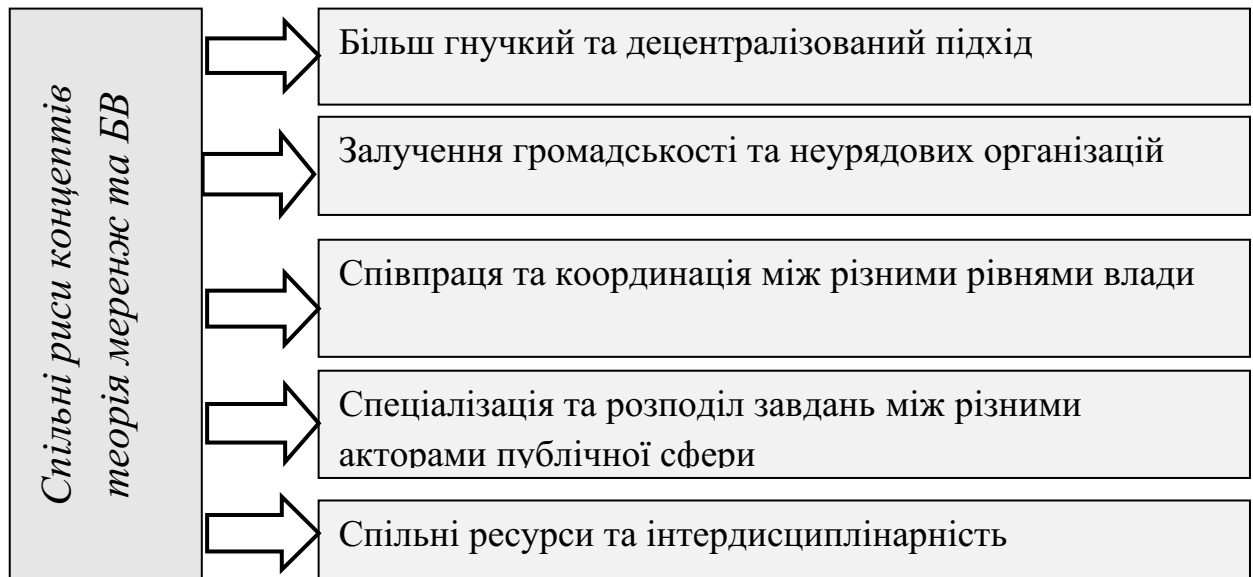


Рис. 1.1. Спільні риси концептів «теорії мереж» та «багаторівневе врядування».

Джерело: побудовано автором.

Охарактеризуємо представлені позиції на рис.1.1.

1) Теорія мереж підкреслює важливість гнучкості та децентралізації у структурах управління. Багаторівневе врядування, особливо на рівні регіонів та місцевого самоврядування, дедалі більше враховує цей аспект, намагаючись створити більш гнучкі та адаптивні системи управління.

2) Дана теорія зосереджує увагу на важливій ролі громадськості та неурядових організацій у процесі прийняття рішень та впливу на політику. Багаторівневе врядування дедалі більше враховує цей аспект, сприяючи участі громадськості та партнерству з неурядовими організаціями.

3) Теорія мереж вивчає взаємодію між різними агентами та організаціями. Багаторівневе врядування враховує цей аспект, сприяючи

співпраці та координації між різними рівнями влади, включаючи місцеву, регіональну, національну та міжнародну владу.

4) Представлена теорія вказує на важливість спеціалізації та розподілу завдань між різними цільовими групами. Багаторівневе врядування використовує цей підхід для оптимізації ролей та функцій на різних рівнях управління.

5) Теорія мереж вивчає взаємодію в контексті спільних ресурсів та інтердисциплінарності. Багаторівневе врядування враховує цей аспект, особливо при вирішенні проблем, що стосуються екології, ресурсів та глобальних викликів.

Основними завданнями від вирішення яких залежить функціональність мережі є налагодження інформаційних потоків та формування на їх основі сталі канали передачі інформації, розподіл функціональних обов'язків між учасниками мережі у досягненні суспільно значимих цілей, формування спільних норм та критеріїв оцінки ефективності роботи учасників мережі, запуск механізму обміну ресурсами (у тому числі й інтелектуальними), які знаходяться у розпорядженні учасників мережі та формування спільних, налагоджених систем формальних та неформальних комунікацій [123]. Таким чином, БВ перейняло деякі ідеї та підходи з теорії мереж з метою покращення координації та управління на різних рівнях, особливо в умовах глобальних проблем та викликів.

II. «Доктрини врядування», а саме: «соціальна доктрина», «ліберальна доктрина» та «авторитарна доктрина». «Ліберальна доктрина врядування» заснована на ідеях лібералізму, підкреслює важливість обмеження влади держави та захисту прав і свобод громадян, спрямовуючись на розвиток демократії та ринкової економіки. «Авторитарна доктрина врядування» визнає концентрацію влади в руках централізованого авторитету, де держава має великий контроль над суспільством. «Соціальна доктрина врядування» заснована на принципах соціальної справедливості та рівності можливостей усіх громадян. Вбачається доцільним виокремити спільні риси двох концептів

«соціального врядування» та «багаторівневого врядування», що стосуються управління суспільством та розвитку соціальних політик. Результати аналізу представлено на рис. 1.2.

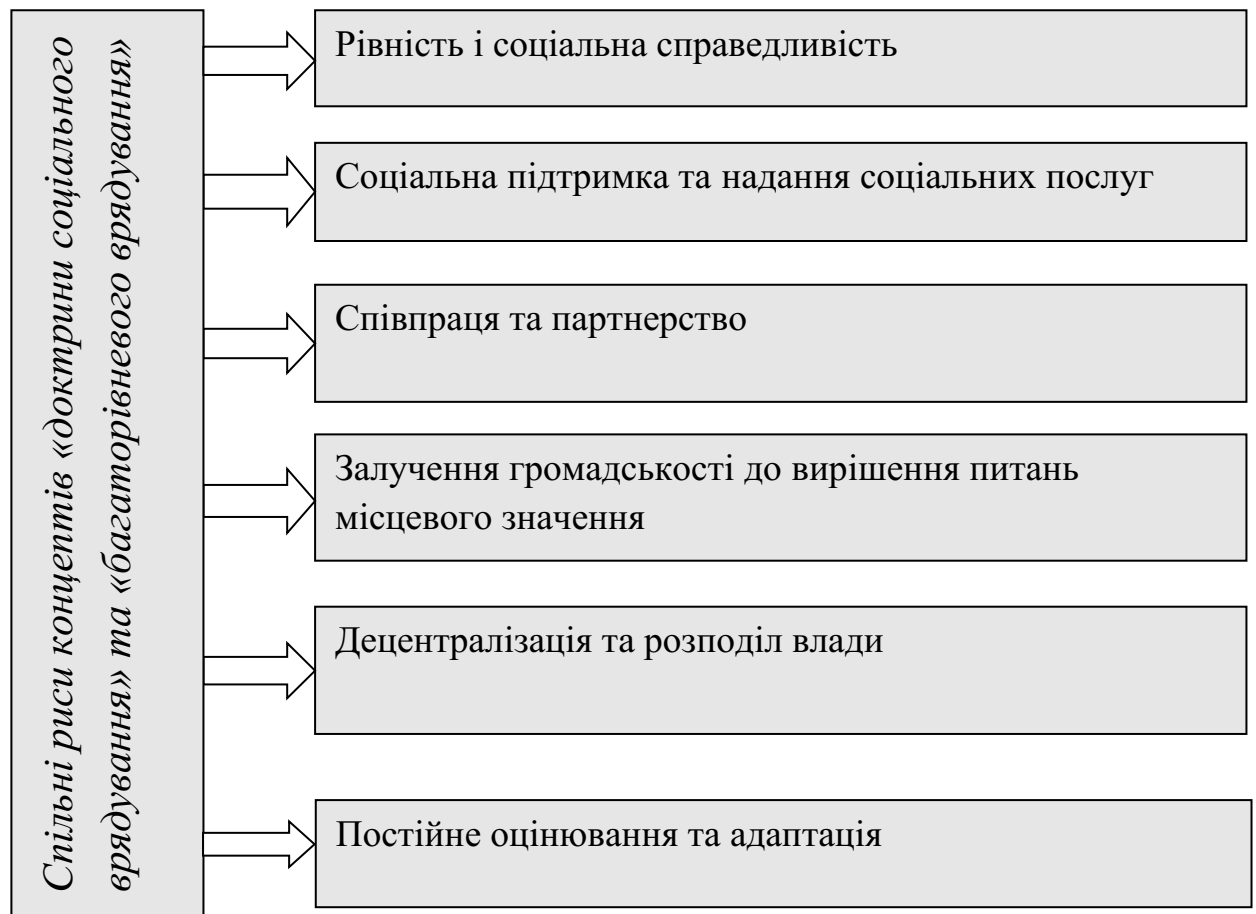


Рис. 1.2. Спільні риси концептів «доктрини соціального врядування» та «багаторівневого врядування».

Як в «соціальній доктрині врядування», так і в «багаторівневому врядуванні»:

1. Підкреслюється важливість рівності та соціальної справедливості, забезпечення рівних можливостей та доступу до соціальних ресурсів.
2. Враховується важливість забезпечення соціальної підтримки та надання соціальних послуг для захисту і допомоги громадянам, особливо малозабезпеченим та вразливим групам.
3. Акцентується увага на значенні співпраці та партнерства між різними рівнями уряду, громадським суспільством, та іншими акторами для забезпечення ефективного вирішення соціальних питань та проблем.

4. Підтримується залучення громадян до процесів прийняття рішень та управління суспільством, що тим самим сприяє більшій відкритості та врахуванню думки громадськості.

5. Враховується концепція децентралізації та розподілу влади між різними рівнями управління.

6. Обидва підходи розвиваються в контексті змін у суспільстві та потреб громадян, і підкреслюють важливість постійної оцінки та адаптації політик і програм. Ці спільні риси свідчать про те, що багаторівневе врядування може бути використано задля забезпечення соціальної справедливості та добробуту в сучасному суспільстві, особливо це важливо в умовах сталого розвитку суспільства, де одним із складових є соціальна складова.

III. «Парадигма глобального врядування». За логікою даного дослідження, слід виокремити «парадигму глобального врядування», зазначивши спільні риси між двома концептами. Багаторівневе врядування та глобальне врядування – це два різні підходи до управління, але вони можуть мати спільні елементи та певні взаємовпливи. У вікіпедії, Глобальне врядування (англ. Global governance) трактується як цілеспрямований порядок, який виникає в рамках інститутів, процесів, норм, офіційних угод та неформальних механізмів, які регулюють діяльність для загального блага. У більш широкому розумінні цей термін характеризує всі види міжнародної інтеграції та трансформацію міжнародних організацій з метою відповідності сучасним глобальним викликам [24]. Глобальний охоплення: Парадигма глобального врядування орієнтована на вирішення глобальних проблем, які впливають на всю планету або значну частину неї. Ця парадигма підкреслює необхідність спільної дії країн та міжнародних організацій задля спільного вирішення проблем шляхом укладання міжнародних угод та співпраці (ООН, Міжнародний валютний фонд, Всесвітня торговельна організація тощо)

Парадигма глобального врядування виходить з ідеї глобальних цінностей, таких як права людини, сталий розвиток, рівність та справедливість, розв'язання глобальних викликів, таких як зміна клімату, пандемії, міжнародні конфлікти, економічна нестабільність і бідність.

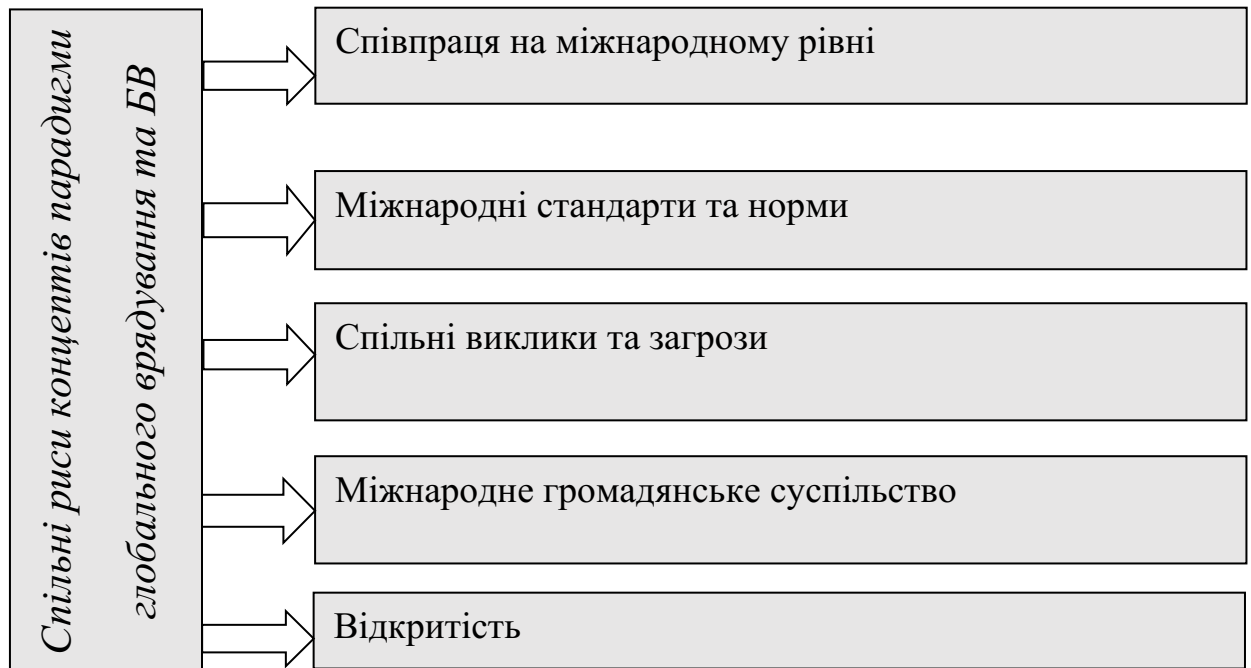


Рис. 1.3. Спільні риси концептів «парадигми глобального врядування» та «багаторівневе врядування».

Так дійсно, характеризуючи дані позиції, представлені на рис. 1.3, можна помітити що «глобальне врядування» передбачає співпрацю та координацію між державами, міжнародними організаціями та іншими світовими акторами; сприяє створенню міжнародних стандартів і норм у різних сферах, включаючи права людини, торгівлю, збереження довкілля та інші. Водночас, багаторівневе врядування може використовувати ці стандарти і норми як основу для розробки політик на різних рівнях влади.

У концепті глобального врядування звертається увага на спільних глобальних викликах та загрозах, таких як зміна клімату, пандемії, тероризм тощо, а БВ сприятиме скоординованості заходів на різних рівнях управління. ГВ активно включає громадське суспільство, неприбуткові організації та інших акторів глобального рівня в управління та прийняття рішень, тоді як БВ може враховувати роль цих акторів у розробці політик. ГВ підкреслює

важливість відкритості, прозорості, оцінки та обліку дій і рішень, в той же час БВ може використовувати ці принципи для забезпечення відкритості та відповідальності на різних рівнях управління.

В. Карлова висновує, що для забезпечення реалізації концепції відкритого урядування в Україні необхідно: здійснити потужну інформаційну кампанію з просування ідей відкритого урядування, зокрема, роз'яснення суспільству переваг відкритого доступу до публічної інформації, а також навчання громадян щодо способів використання цієї інформації, форм їх залучення до процесу прийняття державних рішень, розвитку механізмів електронної демократії. Імплементувати у вітчизняну практику кращий досвід реалізації концепції відкритого урядування зарубіжних країн: зокрема запровадити моніторинг пропозицій і коментарів громадян до законів і законопроектів з метою підготовки для парламенту нових законодавчих ініціатив, що представляють громадський інтерес; запровадити систему електронного голосування; створити інтегровану інформаційно-аналітичну систему “Прозорий бюджет”; забезпечити відкритість та прозорість здійснення публічних закупівель тощо. Створити систему навчальних курсів і відкрити нові спеціалізації в закладах професійного навчання державних службовців щодо навчання інноваційним моделям інформаційної взаємодії органів державної влади і громадськості, оволодіння державними службовцями новими управлінськими технологіями і механізмами інформаційного спілкування з інститутами громадянського суспільства і громадянами [84] Хочемо зазначити, що на сьогоднішній день деякі позиції втілюються в життя.

Для нашого дослідження цікавим є Проект плану відновлення України, в якому резюмовано наступне: «підзвітне та прозоре державне управління є важливою передумовою євроінтеграції України, без якої неможливо побудувати сильну, європейську та демократичну державу. Принципи державного управління SIGMA є основою для оцінки спроможності державного управління серед держав-кандидатів на вступ до ЄС, є

основоположними для реформи державного управління України. Впровадження реформи державного управління, яке повинно забезпечити ефективну спроможність та прозорість роботи державних інституцій, є ключовим для європейської інтеграції та підтримки післявоєнної реконструкції та відновлення» [108].

Перш ніж розглянути детальніше особливості багаторівневого управління розділимо їх задля кращого розуміння та надання конструктивних висновків на умовні рівні: сталий розвиток, повоєнний період та післявоєнний період.

Особливості багаторівневого врядування в умовах сталого розвитку:

- здатність забезпечувати збалансований розвиток, враховуючи економічні, екологічні та соціальні аспекти.
- створення синергії між різними зацікавленими сторонами, включаючи державні органи, громадські організації та бізнес.
- розвиток довгострокового планування, розробка стратегії та тактичних дій, спрямованих на сталий розвиток, співпрацюючи на різних рівнях управління.
- врахування важливості глобального виміру, де багаторівневе управління може об'єднувати зусилля на міжнародному рівні для досягнення загальних цілей.

Особливості багаторівневого врядування в повоєнний період

Хочемо наголосити, що основна функція багаторівневого управління в повоєнний період полягає в організації процесів відновлення і реконструкції інфраструктури, соціальних систем і економіки; налагодження співробітництва з міжнародними організаціями задля забезпечення координації допомоги та ресурсів; забезпечення безпеки та стабільності; залучення місцевих громад до процесів відновлення та реконструкції.

Як зазначено в книзі «Відбудова України: принципи та політика», *«реформоване повоєнне врядування* має подолати владу олігархів, щоб

Україна могла функціонувати як нормальна демократична держава». Першочерговим завданням є імплементація та посилення наявних законів щодо боротьби зі впливом олігархів та їхніх корупційних дій в державному апараті. Другим пріоритетом є встановлення жорсткої та ефективної політики у сфері конкуренції. Антимонопольне законодавство України потрібно посилити. Україна заслуговує на повну підтримку демократичних країн не лише під час війни, але й після неї. Водночас автори книги, надаючи рекомендації, зазначають, що необхідна трансформація врядування та формування політик у сфері досліджень і розробок, зокрема, посилення Національної ради з питань розвитку науки і технологій та Національного фонду досліджень. Створення агенції на кшталт DARPA (Агенції перспективних оборонних дослідницьких проєктів Міністерства оборони США), яка надаватиме фінансування на основі проєктів, створення Офісу оцінювання, який оцінюватиме науково-дослідні установи та допомагатиме розподіляти інституційне фінансування [25].

Особливості багаторівневого врядування у воєнний період

Багаторівневе врядування у воєнний період є складною системою, яка вимагає відповідної організації, ефективної комунікації, та готовності до швидкого реагування на зміни у воєнних обставинах. В разі ефективності даної системи забезпечуватиметься успішне ведення війни та захист національної безпеки. Важливими аспектами є забезпечення ефективної комунікації та інформаційної безпеки між різними рівнями управління. У воєнних умовах час є критичним фактором, і суб'єктам системи багаторівневого управління необхідно швидко приймати рішення на всіх рівнях. Наразі можемо спостерігати як швидко аналізується інформація, значна кількість якої у публічному доступі представлена, в тому числі на картах, що показують зміни на полі бою.

На наше переконання, післявоєнний порядок в Україні залежатиме від підтримки міжнародних партнерів і організацій у відновленні та стабілізації. Наразі нашу державу підтримує значна кількість країн, надаючи необхідну

допомогу та ресурси. Відповідно до поставленої у даному пункті мети, розглянемо основні положення концепту мультирівневого врядування.

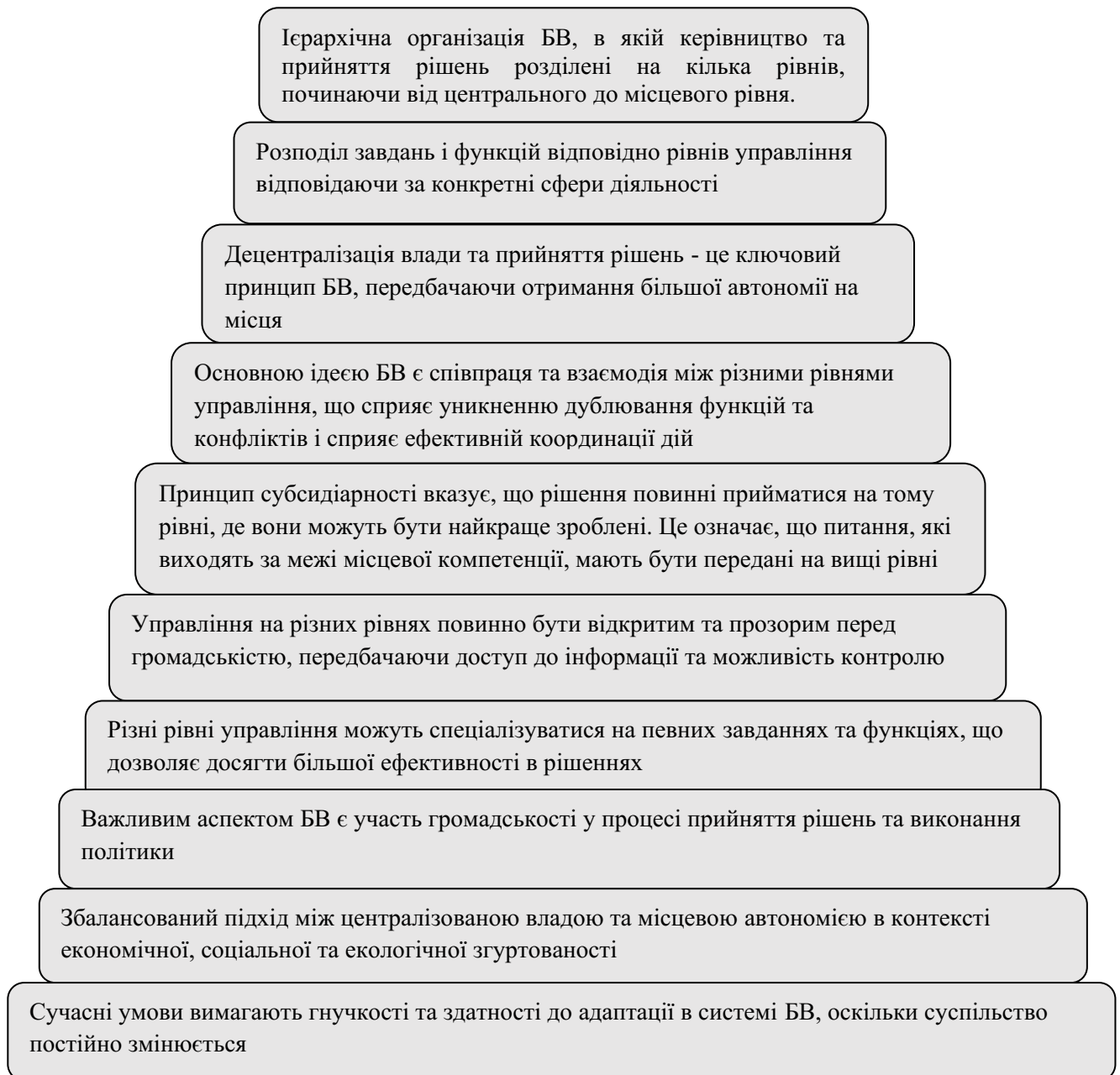


Рис. 1.4. Основні положення концепту багаторівневого врядування.

Джерело: авторська розробка

Таким чином, концепт багаторівневого врядування включає в себе ряд основних положень та принципів, які визначають його сутність та функціонування. Мета і очікуваний результат БВ представлено у Додатку Д.

Представлення основних положень у вигляді піраміди не випадкове, адже як зазначається у фахових джерелах, розвиток суспільства

перманентний, з часом ускладнюється, трансформується, збільшується кількість підходів, інструментів, механізмів, складнішими стають кореляційні залежності між елементами системи публічного врядування тощо. Вищезазначені нами основні положення концепту багаторівневого врядування визначають його суть та допомагають досягати більшої ефективності та відповідності потребам суспільства в різних контекстах.

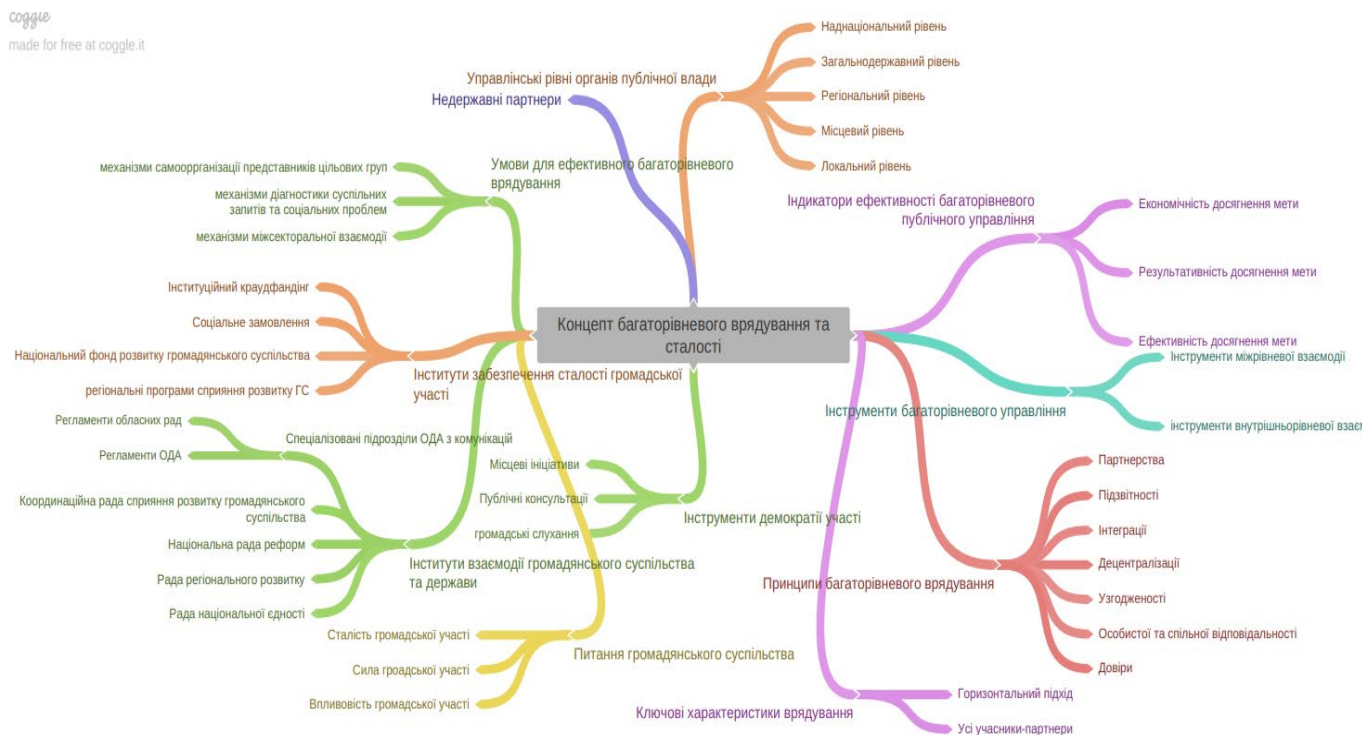


Рис. 1.5. Ментальна карта «Концепт багаторівневого врядування та сталості»

Джерело: запропоновано і побудовано автором на основі джерел [28], [59]

На нашу думку спільними рисами, що об'єднують вивчені та проаналізовані підходи щодо врядування є ключові поняття децентралізація, субсидіарність, координація, взаємодія, підзвітність, інтеграція, особиста та спільна відповідальність, відкритість, система цінностей, ефективність використання ресурсів, результативність виконання програм та проєктів, що визначають способи взаємодії між урядом, громадськістю та іншими акторами, довіра, можливість прийняти участь у формуванні нормативно-

правових та інших умов діяльності, реагування на запити громадян тощо. Таким чином, незважаючи на різницю у концепціях та підходах, всі вони спрямовані на функцію управління, яка є важливою для забезпечення впорядкованості, розвитку та досягнення певних результатів у різних сферах життя суспільства. Крім того ключовими характеристиками врядування є горизонтальний, мережевий підхід; підпорядкування єдиному центру управління; всі учасники – партнери, що виступають в ролі ключового суб'єкта [28]. Загалом, багаторівневе врядування відіграє важливу роль в різних контекстах і може адаптуватися до конкретних потреб і завдань, що стоять перед суспільством. Важливо розвивати механізми співпраці та координації між різними рівнями управління, а також залучати громадськість та місцеві громади. Наразі концепт «багаторівневого врядування» став важливим засобом управління у складних сучасних суспільствах, де різні рівні влади взаємодіють для вирішення проблем та забезпечення гармонії у процесах сталого розвитку суспільства, взаєморозуміння у прийнятті рішень щодо питань безпеки.

1.3. Аналіз зарубіжного досвіду багаторівневого врядування

Розглянувши концепт багаторівневого врядування, вважаємо за необхідне продовжити аналізування теоретичної основи даного аспекту в контексті розгляду зарубіжного стилю БВ та переймання досвіду в разі практичної доцільності. Як зазначено у навчальному посібнику, «багаторівневе, поліцентричне і багатосарове управління підкреслює дисперсію прийняття рішень від місцевого до глобального рівня. Останнім часом ця модель вивчається на перетині досліджень європейської інтеграції та децентралізації, федералізму та міжнародних організацій, публічної політики та державно-приватного управління, місцевого самоврядування і транснаціонального управління [81]. Враховуючи той факт, що теорія багаторівневого управління сформувалася на початку 90-х рр. ХХ ст. як

продукт вивчення теорії європейської інтеграції, за основу обґрунтування проблематики даного пункту роботи візьмемо Європейське врядування. Ще одним аргументом на користь обрання Європейського досвіду за основу є обрання Україною як одного з важливих напрямів європейської інтеграції – розвиток багаторівневого управління. В Розділі V «Транскордонне та регіональне співробітництво» глави 27 статті 446 Угоди про асоціацію зазначено наступне: «Сторони сприяють взаєморозумінню та двосторонньому співробітництву у сфері регіональної політики щодо методів формування та реалізації регіональних політик, зокрема багаторівневого управління та партнерства, з особливим наголосом на розвиток відсталих територій та на територіальному співробітництві, при цьому створюючи канали зв'язку та активізуючи обмін інформацією між національними, регіональними та місцевими органами влади, соціально-економічними утвореннями та представниками громадянського суспільства» [141]. Загалом, у континентальних країнах ЄС, що мають доволі сильні традиції у сфері адміністративного права, політику оформлюють шляхом ухвалення відповідного законодавства у парламенті. У традиційному розумінні розмежування політики і державного управління, після того, як політика закріплюється на законодавчому рівні, достатньо просто делегувати повноваження щодо прийняття адміністративних рішень на нижчі рівні ієрархічної структури, що має зробити можливим застосування, впровадження і виконання закону (тобто політики) органами державного управління. Існує законодавство, що визначає порядок ухвалення таких адміністративних рішень і чітку юридичну процедуру делегування повноважень [85].

Ю.С. Гринчук зазначає, що інституційне забезпечення регіональної політики в Україні необхідно провадити згідно європейського курсу шляхом втілення в практику концепту «багаторівневого управління» [27, с.23]. Концепція багаторівневого врядування – це теорія публічного управління і політології, пов'язана з вивченням європейської інтеграції, а саме Європейського Союзу. Розробниками багаторівневого управління були Гарі

Маркс і Лісбет Хуг на початку 1990-х років [166]. У свої перших статтях, присвячених цій проблематиці, Г. Маркс визначав багаторівневе врядування як «систему постійних переговорів між складнопідпорядкованими органами влади на декількох територіальних рівнях». Отже, концепція багаторівневого врядування має як вертикальний, так і горизонтальний виміри. Термін «багаторівневий» означає тут зростаючу взаємозалежність органів влади (урядів), що діють на різних територіальних рівнях, а «врядування» – взаємозалежність між органами влади та неурядовими суб'єктами, що посилюється на різних територіальних рівнях.

Виклик для державної служби в більшості країн – бути менш ієрархічною й більше орієнтованою на командну роботу, більше зосередженою на позитивному впливі на суспільство. У цьому контексті доречним прикладом може бути Ірландія, яка наразі впроваджує цікаву реформу під назвою «Наша державна служба 2020». Крім того, Нідерланди опублікували свою Стратегічну державну кадрову політику 2025 під назвою «Робота на користь суспільства» з акцентом на кращих послугах, гнучкому ринку праці та різноманітті [143]. Дуже актуальна тема й пріоритетна реформа для більшості країн — це, найімовірніше, електронне врядування та цифровізація в ширшому розумінні. Деякі країни, такі як Естонія, вже досягли значного успіху в цьому питанні, інші країни, серед яких і Німеччина, тільки починають свій шлях до успіху. Цифровізація принципово змінить засади функціонування публічного управління. Це стосується, в першу чергу, найуспішніших країн, але існують і певні ризики. Понад усе, не можна просто «цифровізувати бюрократію». Інший цікавий досвід, про який слід згадати, називається «врядування як платформа». Усе більше суспільних викликів охоплюють декілька галузей або секторів політики. Тому ефективна координація, подолання організаційної відокремленості, навчання й передача знань дуже важливі. Польща, наприклад, запровадила цікаву платформу міжсекторального врядування для управління Цілями сталого розвитку. Так само Чехія розробляє платформу з обміну знаннями щодо розвитку розумних

міст. Обидва проєкти отримують технічну підтримку Генерального директорату з підтримки реформ [143].

Вважаємо за доцільне схарактеризувати досвід таких європейських країн, як Швейцарія, Німеччина та Іспанія. Кожна з розглянутих країн має свій унікальний досвід багаторівневого врядування, який може бути корисним для України. Перш за все розглянемо ключові аспекти багаторівневого врядування даних держав: децентралізацію влади, розподіл фінансових ресурсів, залучення громадян до політичного процесу, прийняття технологічних рішень. Результати представлено нами у Додатку В.

На нашу думку, заслуговує на увагу німецький досвід багаторівневого врядування.

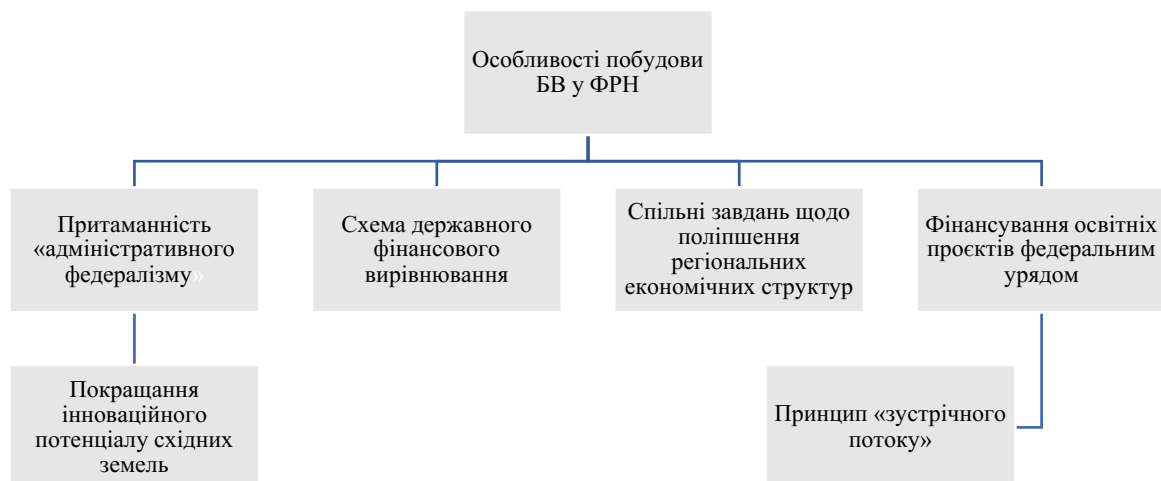


Рис. 1.6. Особливості побудови БВ в Німеччині.

Джерело: побудовано автором на основі джерела [149].

Перша особливість. У Німеччині «адміністративний федералізм» відображається в організації країни. Німеччина є федеративною республікою, що поділяється на 16 федеральних земель (Bundesländer). Кожна з яких має власну конституцію, уряд і парламент, наділена владними повноваженнями в багатьох аспектах внутрішньої політики, таких як освіта, поліція, культура та інфраструктура. Натомість, німецький центральний уряд наділений компетенціями в оборонній галузі, сфері закордонної політики та митних

справ та інші. Такий поділ влади сприяє забезпеченню збалансованості між центром і регіонами, враховуючи різноманітні інтереси та потреби різних частин країни. Слід зауважити, що багато федеральних законів перед набуттям чинності, потребують згоди Бундесрату. *Другою особливістю* є використання «схеми державного фінансового вирівнювання». *Наступна особливість*, на яку хочемо звернути увагу це застосування інструменту «виконання спільних завдань щодо поліпшення регіональних економічних структур та уникнення надмірної конкуренції між землями ФРН». «Спільними завданнями», відповідно до Конституції ФРН, вважаються покращення регіональної економічної інфраструктури; поліпшення аграрної структури та охорони берегів; розвиток освітньої системи. В даному контексті, доречним є інноваційний приклад багаторівневого врядування – реалізація Програм «InnoRegio», BioRegio, «Кращі кластери», де здійснюється пряме фінансування з боку держави. Названі програми мають значну ефективність. Свідченням цього є результат реалізації програми BioRegio, де кількість біотехнологічних компаній зросла у три рази, створено понад 9 тис. робочих місць, тим самим сприяючи Німеччині закріпитися в лідерах даної сфери [34].

Четверта особливість. У німецькій Конституції зазначається про можливість добровільного співробітництва між федеральним і земельними урядами в інших сферах, зокрема, у сферах науки, освіти тощо. Таке співробітництво регламентується відповідною угодою. Наявність зазначеної статті уможлиблює фінансування регіональних освітніх проектів федеральним урядом. Водночас, Федеральна комісія з планування освіти просуває науково-дослідницькі проекти, які однаково стосуються федеральних та державних інтересів. Головною метою комісії є «забезпечення певної ступені однорідності у розвитку системи освіти, а також ініціювання модельних реформ» [161].

П'ята особливість. Федеральні та земельні уряди співпрацюють і за межами фінансових відносин. Одним з прикладів нефінансових взаємозалежностей є регіональне планування («Raumordnung»),

яке функціонує відповідно до принципу «зустрічного потоку». Таке планування передбачає поєднання елементів згори-вниз і знизу вгору: верхній рівень оголошує деякі вимоги, а нижній рівень публікує свої потреби, робить пропозиції та надає інформацію. З точки зору «теорії контрактів», таку співпрацю можна охарактеризувати як специфічну форму спільного вирішення проблеми. *Шоста особливість*, яку слід виокремити – це реалізація великої кількості проєктів, які спільно управляються різними федеральними регіональними та місцевими органами влади. Доречі, участь у більшості таких програм є добровільною і виключно залежить від бажання земель та муніципалітетів.

Водночас, на наше переконання, заслуговує на увагу німецький досвід багаторівневого врядування щодо регулювання обліку, передбачаючи залучення приватної експертизи шляхом передачі повноважень з регулювання обліку від державних органів приватним агентам. Завданнями агентів є забезпечення належної правової процедури. Даний факт є свідченням забезпечення інклюзивності в регулюванні обліку та прийняття участі в регулюванні значної кількості зацікавлених сторін [1]. Значними інститутами в рамках БУ є торговопромислові палати. Німеччина – єдина держава, де вони є партнерами для органів місцевого самоврядування та представляють усі проблеми, з якими стикається бізнес як державні органи. Муніципальні органи влади та торгово-промислові палати в Німеччині утворюють державні корпорації, завдяки чому можуть взяти на себе роль посередника в процесі виникнення вертикальних і горизонтальних мережевих зв'язків, а також у зміцненні недержавних структур [162].

Хочемо зазначити, що Німеччина відчуває гостру потребу в інституціалізації та формалізації багаторівневої структури управління. Свідченням цього є базування діяльності столичних регіонів на формах громадського співробітництва, що здійснюються через державні та приватні об'єднання, створені як комерційні юридичні компанії [116].

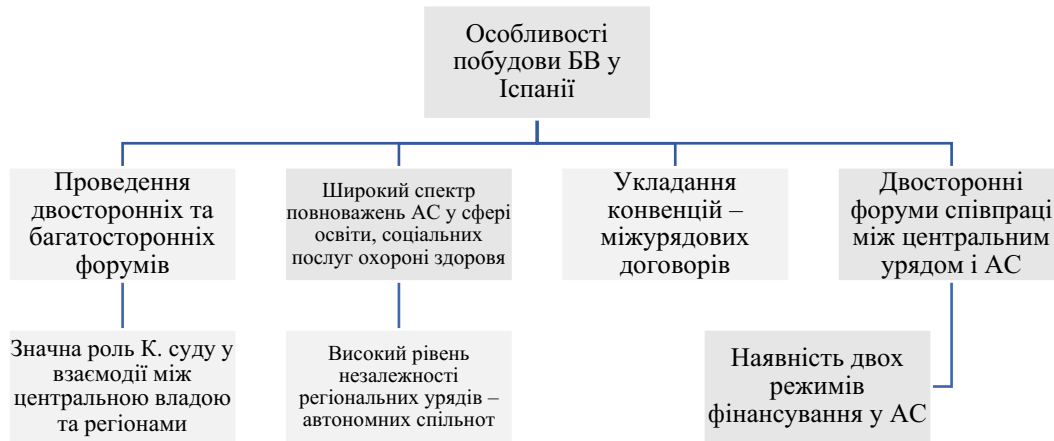


Рис. 1.7. Особливості побудови БВ в Іспанії.

Джерело: побудовано автором на основі джерела: [149]

Іншою країною Європейського союзу, яка спромоглася побудувати ефективну систему БВ є Іспанія. Особливості побудови БВ у Іспанії представлено на рис.1.2. Стаття 2 іспанської Конституції проголошує суверенітет і єдність іспанської землі і «визнає і гарантує право на самоврядування національностей і регіонів, з яких вона складається» [64, с.28]. Іспанію характеризують як політично децентралізовану країну з трьома рівнями публічного управління: центральним, регіональним та місцевим, де розподіл функцій та система управління дуже близькі до розподілу функцій федеральної держави. *Перша особливість.* Регіональні уряди при цьому називаються «автономними спільнотами» (АС), мають власну законодавчу та виконавчу владу і, отже, порівняно високий рівень незалежності. АС наділені широким спектром повноважень у сфері освіти, соціальних послуг, охорони здоров'я, охорони навколишнього середовища тощо. *Друга особливість.* Національний уряд і кожен регіон повинні були домовлятися щодо тлумачення децентралізованих повноважень, а також матеріальних і фінансових ресурсів, пов'язаних з їх реалізацією. Ця процедура переговорів була інституціоналізована під час двосторонніх форумів співпраці. Для кожної конкретної передачі обов'язків між центральним урядом та АС було підписано угоду, в якій визначено точний характер відповідальності та переданих ресурсів. *Третя особливість* полягає у наявності двох різних режимів

фінансування у АС. З одного боку, 15 з 17 АС користуються «загальним режимом», в межах якого вони фінансуються за рахунок механізмів спільного розподілу податків з сильним «вирівнювальним компонентом». Фінансова система «загального режиму» розробляється центральним урядом, але обговорюється на спеціально утвореній Раді фіскальної та фінансової політики [1.3.12]. З іншого боку, дві АС, а саме, «Країна Басків» і Наварра користуються «спеціальним режимом», в межах якого вони самостійно збирають всі податки, а потім сплачують квоту центральному уряду для фінансування послуг, що надаються державою мешканцям цих регіонів. *Четверта особливість* полягає у відігранні важливої ролі у взаємодії між центральною владою та регіонами Конституційному суду. Дана інституція, маючи великий авторитет і незалежність вирішує правові конфлікти між центральним урядом і АС, а також конфлікти між АС. *Наступна особливість*, на яку хочемо звернути увагу, проведення двосторонніх форумів, на яких обговорюються питання щодо передачі фінансових ресурсів регіонам стосовно виконання конкретних обов'язків і повноважень та багатосторонніх форумів задля координування процесу прийняття рішень щодо реалізації спільних проєктів за участі центрального та декількох регіональних урядів. Загалом, на сьогодні в Іспанії працюють близько 30 таких «майданчиків», більшість з яких відбуваються за участі профільних міністрів та керівників регіонів [64]. *Шоста особливість* полягає в укладанні конвенцій центральною владою задля реалізації публічної політики у регіонах. Однак, слід відмітити, що на сьогодні значна частина конвенцій укладається за ініціативою регіонів, що заінтересовані у співпраці для реалізації проєктів у розвитку великої наукової інфраструктури, покращання адміністрування, податків управління аеропортами. Водночас, центральний уряд виконує функції адміністративної, організаційної та фінансової підтримки проєктів, а на АС покладаються обов'язки щодо їх реалізації [5]. Наступною обраною країною є Швейцарія – держава, якій притаманна багаторівнева та одна з найстаріших демократій. Розглянемо особливості побудови БВ.



Рис. 1.8. Особливості побудови багаторівневого урядування у Швейцарії.

Джерело: побудовано автором на основі джерела [149].

Децентралізація і федералізм призвели до появи складного багаторівневого урядування. Запровадження децентралізації та федералізму – складне завдання, вирішення якого вимагає значних коштів, зокрема, на початковій стадії. Такі складні реформи зазвичай проводяться лише у випадку, коли для них існує чітка мотивація. Саме високий ступінь політичної мотивації є найважливішим фактором успіху таких реформ. *Перша особливість.* У Швейцарії нецентралізоване урядування відіграло одну з найважливіших ролей у об'єднанні країни та у створенні простору задля утвердження культурного розмаїття без порушення єдності. *Друга особливість.* Швейцарія – держава з багаторівневою демократією, яка «плекає» елементи представницької та безпосередньої демократії на всіх державних рівнях. Демократичний стиль урядування у Швейцарії орієнтований на консенсус, дозволяючи громадянам брати безпосередню участь у прийнятті рішень. Швейцарія – одна з найстаріших демократій у світі. Цій країні вдалося поступово трансформувати та демократизувати колишні олігархічні інститути. Віра в унікальність швейцарської демократії складає невід'ємну

частину швейцарської ідентичності. Демократія у Швейцарії має представницькі та прямі демократичні форми. Швейцарська демократія є багаторівневою. Усі три рівні публічного управління мають виборні інституції. На рівні федерації та кантонів народ представляють парламенти. На місцевому рівні існують парламенти (переважно у містах) або зібрання всіх громадян комуни. Поряд із виборами своїх представників на всіх державних рівнях, громадяни мають у розпорядженні прямі демократичні засоби впливу на прийняття рішень. Згідно з правом на скликання референдуму громадяни можуть виносити на голосування майже будь-який закон, прийнятий федеральним парламентом. Маючи право громадської ініціативи, громадяни мають право змінювати швейцарську Конституцію та запроваджувати нову політику. На кантональному та місцевому рівнях існує навіть більше прямих демократичних засобів, ніж на центральному рівні. Завжди наявна загроза скликання референдуму призвела до включення всіх зацікавлених груп у процес прийняття рішень. Наприклад, над законопроектами проводиться глибока консультативна робота, щоб уникнути висування їх для повторного розгляду на референдум. Прямі демократичні інструменти, такі як референдум та громадська ініціатива, допомогли зорієнтувати швейцарську демократію на консенсус. *Третя особливість.* Швейцарські комуни мають порівняно широке коло повноважень, особливо ж їх вирізняє високий рівень фінансової автономії [31]. *Четверта особливість.* Швейцарія – це держава з розгалуженим місцевим самоврядуванням, яке розвивалося впродовж усієї історії країни, базуючись на швейцарських традиціях багаторівневого демократичного правління. У Швейцарії існує широке різноманіття місцевих інституцій та процесів урядування, а також важливі його різновиди – з точки зору кола повноважень та ресурсів [31]. Швейцарія не запроваджувала місцеве самоврядування після довготривалої централізації, а навпаки – це держава, яка розвивалася «знизу догори», розбудовуючи власну історію децентралізованого врядування. Швейцарія, як держава, сформувалася унаслідок об'єднання різних незалежних політичних одиниць (кантонів) у

конфедерацію з метою збереження зовнішньої незалежності та захисту внутрішньої структури влади. Водночас кантони залишалися суверенними та зберігали повноваження у вирішенні більшості питань. Для прийняття рішень, які вимагали співпраці, наприклад, у сфері зовнішньої безпеки, було створено спільну політичну інституцію, подібну до парламенту. Договір між кантонами регулював аспекти спільного прийняття рішень. Єдиний крок у напрямі централізованого врядування Швейцарія зробила під час французької окупації під проводом Наполеона, що тривала з 1798-го по 1815 рік. Це була крайня умова задля збереження цілісності країни. Але внаслідок сильного відцентрового соціально-політичного супротиву вже тоді довелося послабити централізований тип управління. Як тільки французи відступили, Швейцарія повернулася до старих інститутів та старої системи врядування. Французька окупація проте привнесла до Швейцарії й нові ідеї. *П'ята особливість.* Іншими словами, кантони зберегли право на самоуправління чи самоврядування. Водночас центр отримав додаткові повноваження, зокрема, право встановлювати та стягувати деякі податки. Кантони зберегли можливість впливати на прийняття рішень на рівні центру, наприклад, на основі представництва кантонів у другій палаті парламенту (роздільне управління). Права центру та кантонів були прописані у Конституції. До Конституції Швейцарії часто додавалися нові положення. Більшість з цих додатків полягала у часткових поправках. Утім, у 1874 та 1999 роках Конституція піддавалася повному перегляду, але основні положення щодо політичної системи залишалися завжди незмінними. Тобто інституційно адміністративний устрій Швейцарії залишається подібним до устрою, затвердженого ще в 1848 р [145]. *Шоста особливість.* Існують громади, які об'єднуються в регіональні союзи для вирішення регіональних завдань (наприклад, громади в кантоні Граубюнден). Шляхом прямих виборів жителями відповідних громад обирається голова регіонального союзу, який є вищою посадовою особою цього союзу. Зазначені органи є корпораціями публічного права і, як правило, створюються для виконання таких завдань, як

розвиток системи освіти, експлуатація водних ресурсів та їх розподіл. Цей вид співробітництва найчастіше використовується в міських агломераціях.

Останнім часом муніципальна управлінська система Швейцарії зазнає деяких труднощів, які зумовлені підвищенням вимог громадян до надання публічних послуг на місцевому рівні. Це сприяє ускладненню завдань публічного управління громади та швидкій урбанізації деяких районів через мобільність населення. Для адаптації до нових реалій громади реформують свої адміністрації, співпрацюють з іншими громадами, підвищують професійний рівень публічних службовців та вдаються до інших рішень. Водночас спостерігається зниження інтересу громадян до місцевого самоуправління. [147].

Важливо вивчати, як ці країни впоралися з питаннями щодо структури влади, розподілу ресурсів, участі громадян, а також як вони вирішили конфлікти і сприяли миру та стабільності в багаторівневих системах урядування після війни. Міжрівнева взаємодія в цих країнах відображає різні моделі багаторівневого врядування та рівень автономії регіональних влад, відіграючи важливу роль у забезпеченні стабільності, узгодженості політики та розвитку кожної з цих країн. У СБВ в розглянутих країнах суб'єктами є: **Швейцарія** (Федеральний уряд Швейцарії, кантони (регіональні одиниці, що мають значну автономію), громадяни, які беруть участь в прямій демократії через референдуми та ініціативи; **Німеччина** (Федеральний уряд Німеччини, федеральні землі (регіональні одиниці, які мають власну владу, місцеві органи влади в межах федеральних земель, громадяни, які беруть участь в демократичних виборах і сприяють прийняттю рішень); **Іспанія** (Центральний уряд Іспанії, автономні спільноти (регіональні одиниці з великою автономією), муніципалітети (місцеві органи влади в межах автономних спільнот), громадяни, які мають право участі у виборах і референдумах. Дані суб'єкти взаємодіють і співпрацюють між собою в рамках СБВ, сприяючи прийняттю рішень і виконанню функцій на різних рівнях влади.

Швейцарія

- Швейцарія має виразно децентралізовану систему, де кантонам характерна значна автономія.
- Швейцарці мають можливість впливати на прийняття рішень шляхом референдумів та ініціатив громадян.
- Федеральний рівень співпрацює з кантонами для узгодження політики та регулювання питань загального інтересу.

Німеччина

- Німеччина має федеральну систему влади з федеральним урядом та 16 федеральними землями.
- Узгодження політики відбувається через діалог, переговори та консенсус між різними рівнями влади.
- Федеральні землі мають значну автономію в таких сферах, як освіта, поліція і культура.

Іспанія

- Іспанія має автономні спільноти зі значною автономією.
- Міжрівнева взаємодія між центральним урядом і автономними спільнотами відбувається для узгодження політики та розподілу фінансових ресурсів.
- Конституція Іспанії встановлює компетенції і обов'язки різних рівнів влади.

Рис. 1.9. Зарубіжний досвід міжрівневої взаємодії у сфері публічного врядування.

Джерело: авторська розробка на основі джерела [147, 149].

Зважаючи на вищевикладене, швейцарський досвід впровадження прямої демократії, консенсусний стиль у політиці, мультирівневе врядування Німеччини та іспанська система автономних спільнот можуть бути цінними уроками для організації ефективної системи влади, поліпшення української системи урядування, сприяння сталому розвитку.

Висновки до Розділу 1

В результаті проведеного у Розділі 1 дослідження, встановлено наступне. Як переконливо засвідчив проведений аналіз, проблематика «багаторівневого врядування» є вкрай актуальною. Окремо слід констатувати щодо поширеності у світовій практиці використання окремих інструментів мультирівневого врядування, однак комплексні дослідження щодо специфіки використання сучасного інструментарію в процесах сталого розвитку у воєнні та повоєнні періоди досліджено не в повній мірі.

При застосуванні понятійного контент-аналізу, встановлено, що дефініції «сталий», «стійкий», «збалансований» не є синонімічними, хоча в публікаціях досить часто нівелюється дана різниця, прийнято науковою спільнотою здебільшого застосовувати термін «сталий». Водночас поняття «публічне управління», «багаторівневе врядування», «мережеве врядування», «демократичне врядування», «належне врядування» хоча мають свої особливості, всім концептам притаманний принцип людиноцентризму, всі учасники врядування можуть бути не лише учасниками а й партнерами.

Обґрунтовано підходи до якісних показників врядування: врахування думки громадськості; • політична стабільність та відсутність насильства; • ефективність органів публічної влади; • якість державної регуляторної політики; • верховенство закону; боротьба з корупцією та кількісних: рівень публічної довіри, статистична звітність щодо конфліктів, масових протестів, політичних криз; ефективність використання бюджетних ресурсів; використання різних індексів та показників для оцінки рівня корупції та ступеня дотримання принципів верховенства законів.

Звернуто увагу на те, що багаторівневе врядування можна вважати ефективним функціонуванням системи у разі позитивних демократичних тенденцій, прозорості діяльності ОПВ, реалізації механізму адвокати та зменшення корупції.

Виокремимо назви теорій, під впливом яких формувався концепт «багаторівневе врядування»: «теорія мереж», «доктрини врядування»,

«парадигми глобального врядування». Охарактеризовано спільні риси концептів «теорія мереж» – «багаторівневе врядування» (підкреслюють важливість співпраці, координації та взаємодії між різними акторами та рівнями управління для вирішення складних сучасних проблем і завдань) «доктрини врядування – багаторівневе врядування». Вони сприяють досягненню ефективності та адаптивності управління, особливо при вирішенні складних проблем сучасного світу); «глобальне врядування – багаторівневе врядування», обидві парадигми підтримують ідею ефективного та інтегрованого урядування, що враховує інтерконекцію (означає зв'язок, об'єднання чи взаємодію між різними структурами чи системами) та взаємозалежність сучасних глобальних викликів).

Розглянуто особливості багаторівневого врядування в умовах сталого розвитку; в умовах воєнного періоду; в умовах повоєнного періоду. З'ясовано, що у контексті сталого розвитку, багаторівневе врядування підкреслює важливість спільних дій та координації для забезпечення сталого економічного, екологічного та соціального розвитку. У воєнний період, багаторівневе врядування може вимагати надзвичайної координації для керування кризовою ситуацією та гуманітарною допомогою. У повоєнний період, цей підхід може використовуватися для відновлення та побудови стабільності. Загальний висновок полягає в тому, що багаторівневе врядування є гнучким та адаптивним і може бути ефективним у різних умовах, якщо інструментарій БВ належним чином використовується.

Встановлено, що в Україні реалізуються європейські практики успішного багаторівневого врядування. Напрацьовано підходи щодо врядування, які характерні риси для країн Європи, таких як Німеччина, Швейцарія і Іспанія. Як результат, виокремлено деякі підходи. Подібно до країн Європи, Україна в результаті проведення реформ, передала більше повноважень та ресурсів на місцевий рівень влади. Це сприяє більшому врахуванню місцевих потреб та спрощує вирішення питань, ближчих до мешканців. Україна активно працює над залученням громадськості до

процесів управління, аналогічно до країн Європи. Громадяни мають можливість брати участь у прийнятті рішень, висувати пропозиції та контролювати діяльність влади. Україна впроваджує механізми боротьби з корупцією та забезпечення прозорості, подібно до практик Європейських країн. Це включає в себе створення незалежних антикорупційних органів та системи електронного декларування. Україна співпрацює з міжнародними організаціями та партнерами з Європи, які надають технічну допомогу та експертну підтримку для впровадження кращих практик у багаторівневому врядуванні.

Визначено, що недивлячись на значну кількість викликів і завдань на шляху до досягнення рівня розвиненості країн Європи у сфері багаторівневого врядування, Україна робить кроки в цьому напрямку та намагається наблизитися до європейських стандартів управління та структурі елементів системи публічного управління територіальним розвитком.

Проведений аналіз демонструє тенденцію до поширення впровадження інструментів багаторівневого врядування у різних країнах, що завжди чітко корелюється із стрімким розвитком демократичних інститутів. Можна стверджувати, що залежно від конкретних політичних, культурних та історичних контекстів, різні країни можуть використовувати різні моделі багаторівневого врядування, але загальна тенденція полягає в тому, що цей підхід стає все більш поширеним у демократичних суспільствах як засіб для забезпечення більшої участі, прозорості, згуртованості та адаптивності у процесі управління.

РОЗДІЛ 2

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЗБЕРЕЖЕННЯ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Системні ознаки стійкості в умовах війни

На думку науковців, однією з важливих перешкод досягнення цілей сталого розвитку України є несистемність та нестабільність процесів планування. Доведено, що складність процесу державного управління сталим розвитком полягає у дуалістичності категорій «сталість (стійкість, стабільність)» і «розвиток» в контексті одного часового простору. Авторами розглянуто сутність дефініцій категорій «сталий» і «безпечний» як синоніми та доведено, що саме нестійкість траєкторії розвитку соціально-економічних систем робить їх надзвичайно чутливими до управління в умовах непрогнозованих флуктуацій (так званих «Чорних лебедів») та економічних криз [48]. У Додатку Б представлено сучасне тлумачення понять «стійкість», «стабільність», «сталість» системи. В.С. Колтун зазначає: стійкість будь якої системи, у т.ч. системи місцевого самоврядування, є одним із аспектів, що характеризує її ефективність, тобто здатність досягати власних цілей. Водночас, науковець вважає, що динамічний стан стійкості, її комплексність забезпечується принциповою комплементарністю відкритої динамічної системи МС [53, ст.53]. Мат'є Морі підкреслив: «органи місцевого самоврядування України довели всьому світу, що вони є наріжним каменем опору та фактором стабільності для стійкості усієї країни. Вони стануть ключовим дійовими особами під час реконструкції та модернізації України». [140]. Визначено, «що процес управління сталим розвитком, з однієї сторони, має бути спрямованим на забезпечення стійкого (безпечного) стану соціо-еколого-економічної системи а, з іншої – на удосконалення системи і перехід її в якісно новий стан». Проведений нами контент-аналіз щодо словосполучень «багаторівневе врядування», «сталий суспільний розвиток», у першому

розділі (п.1.2), передбачає наявність ряду атрибутивних рис та концепційних аспектів, якими, зокрема, виступають:

➤ *Мультирівневий підхід.* Багаторівневе врядування передбачає наявність кількох рівнів управління, включаючи локальний, місцевий, регіональний, національний та міжнародний рівні. Кожен рівень має свою сферу впливу та відповідальності, а також здатність приймати рішення та розробляти політику відповідно до своїх конкретних завдань.

➤ *Горизонтальна та вертикальна координація.* Горизонтальна координація включає в себе співпрацю та обмін інформацією між різними інстанціями на одному рівні (наприклад, між різними місцевими органами). Вертикальна координація визначає відносини та взаємодію між різними рівнями влади, таким чином, щоб забезпечити виконання загальних стратегій та цілей.

➤ *Забезпечення сталості розвитку.* Основною метою багаторівневого врядування в умовах сталого суспільного розвитку є забезпечення сталості соціального, економічного та екологічного розвитку, що в свою чергу означає раціональне використання ресурсів, збереження природних середовищ.

➤ *Участь громади і стейкхолдерів.* Багаторівневе врядування передбачає активну участь громад та різних стейкхолдерів у процесі прийняття рішень та впровадженні політик, що забезпечить більшу легітимність та різновекторність управління.

➤ *Гнучкість і адаптивність.* З урахуванням змінних умов і викликів сталого розвитку, суб'єктам системи багаторівневого врядування необхідно швидко адаптуватися до нових ситуацій і вимог.

➤ *Збалансованість і синергія.* Важливим аспектом даної позиції є забезпечення збалансованості між різними аспектами сталого розвитку, такими як економічний, соціальний та екологічний. Як наслідок створюється синергія між різними рівнями та інституціями задля спільного досягнення цілей сталого розвитку.

Узагальнюючи зазначимо, що багаторівневе врядування в умовах сталого розвитку є комплексним підходом, який ставить за мету ефективне управління та збереження сталості суспільства та природного середовища шляхом спільної дії різних рівнів влади та цільових груп. Всі розглянуті атрибутивні ознаки нами слід розглядати в контексті цивільних умов. Враховуючи сучасний стан зовнішньої агресії на часі постала задача виокремлення системних ознак сталості в умовах війни.

При цьому варто наголосити, що забезпечення сталості в умовах війни є складним завданням, оскільки війна зазвичай супроводжується конфліктом, хаосом та руйнуванням. Проте існують певні системні ознаки, які можуть сприяти забезпеченню сталості в таких умовах. Серед них виокремимо наступні: адаптація, резилієнтність, ефективне управління кризами, забезпечення потреб населення, збереження прав і свобод громадян, міжнародна підтримка і дипломатичні зусилля, соціальна солідарність і реконструкція, запобігання рецидиву конфлікту, системна безпека і кіберзахист. Коротку характеристику даних ознак представлено у Додатку Г.

Результати дослідження Українського інституту майбутнього щодо кількості українців в 2022 році і в 2023 році наочно представимо у діаграмі.



Рис. 2.1. Кількість українців в 2022 та 2023 роках.

Адаптація. Дана діаграма зображена з метою, щоб відобразити кількість людей, які залишилися в Україні – 29 млн. та змушені адаптуватися в умовах війни. Додатково 5,9 млн є внутрішньо переміщеними особами. Цифри коливаються, бо дехто повертається в рідну країну, а хтось їде далі у пошуках щастя [128]. Поняття адаптації можна розглядати як процес пристосування індивіда до нових умов, входження до нового соціального середовища, засвоєння норм такого середовища та вироблення нової моделі поведінки [44].

Резильєнтність. Вважаємо за необхідне детальніше розтлумачити сутність ознаки «резильєнтність» саме в контексті цивілізаційної суб'єктності. «Це така стратегія, яка здатна зберегти збалансований розвиток та успішно протистояти зовнішнім і внутрішнім викликам; зусиллями політичної та інтелектуальної еліти передбачати й нейтралізувати ці виклики» [7]. Здебільшого дані риси необхідно набувати.

Ефективне управління кризами. Управління кризами в Україні є складним завданням, і координація різних органів та владних структур, а саме: Міністерства з питань надзвичайних ситуацій України, КМУ, Регіональних та місцевих органів влади, міжнародних організацій, гуманітарних організацій, військових структур важлива для ефективного реагування на кризові ситуації. Важливо відзначити, що управління кризами включає в себе інтердисциплінарний, багаторівневий підхід та співпрацю між різними секторами та структурами для забезпечення безпеки та захисту громадян.

Запобігання рецидиву конфлікту. Багаторівневе врядування може бути важливим інструментом для роботи над запобіганням рецидиву конфлікту. Розвиток стратегій миротворчості та мір безпеки допомагає зменшити можливість подальших конфліктів. В підручнику [124, ст.43] описано такий феномен як будівництво миру, під яким розуміються дії щодо усунення причин і джерел збройних конфліктів з метою запобігання їх виникненню або рецидиву.

Системна безпека і кіберзахист. Можемо сміливо стверджувати, що найкращий ефект полягає у повній взаємодії суб'єктів забезпечення

кібербезпеки України. Даного стану можливо досягнути шляхом використання цілісних та дієвих системних механізмів, адміністративно-правових методик та різноманітних засобів, завдяки яким здійснюється реалізація державної політики у сфері повного забезпечення кібербезпеки, як складових елементу національної безпеки України. Державні органи, урядові організації разом з українськими компаніями з кібербезпеки і найголовнішими світовими виробниками рішень запровадили ешелонований кіберзахист для нашої рідної держави та бізнесу в цілому [65]

Цифрова дипломатія. В даному пункті акцентуємо свою увагу на розвитку цифрової дипломатії, яка надзвичайно ефективно проявляє себе як в умовах війни так і в умовах цивільного життя. Автори публікації [68] доводять, що стрімкий розвиток та широке застосування інформаційних технологій дає змогу дипломатичним представництвам пристосуватися до тенденцій нової ери міжнародних відносин. Цифровізація в цій сфері прискорюватиметься, однак водночас сфера цифрової дипломатії потребує упорядкованості в міжнародному праві, також існує багато ризиків, витік закритої дипломатичної інформації. Подібні недоліки потребують ретельного опрацювання механізму здійснення подібного роду зовнішньополітичних відносин.

Превентивна дипломатія як інструмент запобігання воєнно-політичних конфліктів. Превентивна дипломатія є конкретизацією міжнародного посередництва, оскільки передбачає конкретні дії відповідальних за здійснення зовнішньої політики органів та інституцій, пов'язані з запобіганням міжнародним спорам, врегулювання відносин між імовірними противниками та недопущенням до воєнного конфлікту. Превентивна дипломатія має випереджувальний характер і тим ефективніша, чим слабша гострота відносин між потенційними конфліктуючими сторонами [124].

Соціальна солідарність та соціальна згуртованість. Соціальна згуртованість хоч і не має універсального визначення, пов'язана з почуттям приналежності до спільноти, а також із солідарністю та взаємоповагою між її

членами. Це такі взаємини між владою та громадянами, які дають змогу кожному почуватися залученим і мати рівні права, політичні та соціальні можливості. Висока згуртованість у громаді означає, що її мешканці мають високий рівень довіри одне до одного, готові до співпраці, поважають правила спільного життя. А взаємини між владою та громадянами у згуртованих громадах сприймаються як справедливі. Проте згуртованість громади не означає, що в ній немає ризику виникнення конфліктів. Конфлікти все одно виникатимуть, але більш імовірно, що у згуртованих громадах їх можна буде вирішувати ефективніше; такі громади є більш стійкими до розколу і з більшою готовністю використовують механізми ефективного вирішення конфліктів для захисту спільних норм та цінностей. Наприклад, такі як діалогові практики, фасилітовані зустрічі в громадах, медіація, довкола вирішення конфліктів тощо. Серед кращих практик місцевого самоврядування у 2021 році, що організовувалася Міністерством розвитку громад та територій за підтримки Ради Європи, була тематика «Згуртованість громади». Під час конкурсу оцінювались, зокрема, консолідація мешканців громади, умови, які створила місцева влада для забезпечення згуртованості та рівних можливостей для самореалізації кожної суспільної групи, застосування принципу толерантності та взаємоповаги при реалізації [132].

Рада Європи визначає соціальну згуртованість насамперед як матеріальну інтеграцію, тобто здатність суспільства забезпечувати добробут усіх своїх членів шляхом зменшення нерівності та забезпечуючи справедливий доступ до наявних ресурсів.

Відновлення місцевого самоврядування. 20 грудня 2022 року відбулася онлайн-зустріч щодо проєкту «Підтримка відновлення місцевого самоврядування та відбудови і реконструкції громад в Україні», який впроваджується Агентством міжнародного співробітництва Асоціації муніципалітетів Нідерландів VNG International у партнерстві з Асоціацією міст України та фінансується Міністерством закордонних справ Нідерландів. І. Семененко зазначила, що співпраця нідерландських та українських

муніципалітетів однозначно позитивно вплине на відновлення українських міст, сіл та селищ і надасть можливість реплікувати отриманий досвід на інші громади України [15].

Збереження прав і свобод громадян. Хоча статтями 30-34, 38, 39, 41-44, 53 Конституції України зазначається про гарантію конституційних прав і обов'язків громадян, водночас статтями Закону «Про правовий режим воєнного стану» визначено, що у зв'язку із введенням в Україні воєнного стану тимчасово, на період дії правового режиму воєнного стану, можуть обмежуватися конституційні права і свободи людини і громадянина, передбачені Конституції України, а також вводиться тимчасові обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб в межах та обсязі, що необхідні для забезпечення можливості запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, які передбачені частиною першою статті 8 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [101].

Міжнародна підтримка. Від початку вторгнення росії в Україну у лютому 2022 року, Група Світового банку працює з міжнародними партнерами над мобілізацією коштів, які швидко надходять до бюджету та допомагають Уряду України підтримувати надання ключових державних послуг для українського народу, включаючи зарплати медичних працівників, пенсії для людей похилого віку та соціальні програми для вразливих верств населення. Станом на 29 червня 2023 року Світовий банк мобілізував понад 37,5 млрд дол. США екстреного фінансування, зокрема й у зобов'язаннях та гарантіях донорів, щоб допомогти пом'якшити масштабні людські та економічні наслідки війни. Найбільша частина екстреного фінансування для України, майже 20 мільярдів доларів США, надійшла через Проект «Підтримка державних видатків для забезпечення стійкого державного управління в Україні» [83]. Після вторгнення Росії в Україну мобілізована підтримка Світового банку дозволила Уряду України надавати основні державні послуги, які охоплюють понад 13 мільйонів українців. Серед бенефіціарів: 10 млн пенсіонерів, 500 тисяч працівників освіти, 145 тисяч

державних службовців, 56 тисяч працівників служби з надзвичайних ситуацій, понад 3 млн отримувачів соціальної допомоги та ВПО. Цей проект став головним фінансовим інструментом Світового банку для України та дав змогу іншим міжнародним донорам об'єднати свої зусилля із надання швидкої, адресної та прогнозованої підтримки. Наразі допомога Україні з боку країн-донорів триває [83].

Забезпечення сталості в умовах війни вимагає комплексного та інтегрованого підходу, а також співпраці національних та міжнародних акторів. Відновлення та розвиток в умовах конфлікту часто є складним завданням, але врахування системних ознак сталого суспільного розвитку можуть сприяти зменшенню впливу війни на суспільство і середовище, як уже зазначалося вище.

Розглядаючи питання системних ознак сталості в умовах війни, вважаємо за необхідне згрупувати аспекти сталості розвитку суспільства в розрізі суспільних сфер: соціальну, економічну, політичну, екологічну, сферу міжнародних відносин, безпекову, сферу системної розбудови та реконструкції, культурну сферу. Розглянемо детальніше кожен позицію.

1. **Соціальні аспекти сталості.** Забезпечення безпеки та захисту населення від конфлікту, гармонія в суспільстві та відсутність масових соціальних конфліктів, забезпечення доступу до основних соціальних послуг (освіта, охорона здоров'я, житло) навіть в умовах війни.

2. **Економічні аспекти сталості.** Забезпечення сталості економіки та підтримання робочих місць, забезпечення доступу до засобів існування для населення в умовах війни, проведення реформ і реконструкції економіки після завершення конфлікту.

3. **Політичні аспекти сталості.** Забезпечення прав і свобод громадян в умовах війни, розвиток ефективного політичного управління та участь громадян у процесах врядування, врегулювання конфлікту та встановлення миру.

4. **Екологічні аспекти сталості.** Збереження природних ресурсів та екологічної рівноваги в умовах війни, захист вразливих екосистем та

біорізноманіття, створення екологічно стійких рішень та практик у військових операціях.

5. **Міжнародні аспекти сталості.** Міжнародна співпраця та підтримка в умовах війни, миротворчі зусилля та дипломатичні ініціативи для врегулювання конфлікту, гуманітарна допомога та взаємодія з міжнародними організаціями.

6. **Безпекові аспекти сталості.** Забезпечення основної безпеки населення та інфраструктури, заходи щодо демілітаризації та роззброєння, контроль за рухом зброї та збереженням миру.

7. **Системна розбудова та реконструкція.** Розвиток планів та стратегій для відновлення та реконструкції після війни, реструктуризація інфраструктури та економічних систем, забезпечення участі всіх зацікавлених сторін у процесах розбудови та реконструкції.

8. **Питання гендерної та культурної сталості.** Захист прав жінок та рівні можливості у військових конфліктах, збереження культурної різноманітності та усунення дискримінації національних та етнічних меншин.

Розгляд цих позицій сприяє розумінню різноманітних аспектів та складнощів щодо досягнення сталості в умовах війни та планування необхідних дій для її забезпечення.

Аналіз системних ознак сталості в умовах війни може виявити деякі закономірності розвитку та функції багаторівневого врядування у відповідних процесах. Особливий інтерес для нас представляють можливі закономірності та функції багаторівневого врядування в контексті сталості в умовах війни.

Загальна закономірність полягає в тому, що багаторівневе врядування допомагає забезпечити системну реакцію на війну та підтримувати сталість суспільства та економіки в умовах конфлікту, сприяє ефективному вирішенню найважливіших питань та збереженню базових цінностей і забезпеченню безпеки та захисту громадян, враховуючи при цьому різноманітні вимоги та інтереси різних цільових груп в суспільстві задля забезпечення збалансованого підходу до сталого розвитку.

**Закономірності багаторівневого врядування в процесах розвитку
сталості в умовах війни**

Координація різних рівнів влади	співпраця, координація, згуртованість су'б'єктів системи БВ в умовах війни, що сприяє ефективному реагуванню на надзвичайні ситуації та кризи.
Співпраця та обмін інформацією	забезпечення обміну інформації та кращими практиками між різними управлінськими рівнями влади задля вдосконалення реакції на кризові ситуації та розробку кращих стратегій управління.
Міжнародна підтримка та координація	уможливлення ефективної міжнародної підтримки та координації. Міжнародні організації та держави можуть спільно працювати над гуманітарною допомогою, миротворчими операціями та дипломатичними ініціативами для врегулювання конфлікту.
Гуманітарна допомога та ресурси	сприяння забезпеченню гуманітарної допомоги та розподілу ресурсів в умовах війни, що включає в себе забезпечення доступу до продуктів, води, медичних послуг та житла для потерпілих від конфлікту.
Запобігання рецидиву конфлікту	БВ є важливим механізмом для роботи щодо запобігання рецидиву конфлікту. Розвиток стратегій миротворчості та мір безпеки допомагає зменшити можливість подальших конфліктів.
Політична стабільність і урядова легітимність	збереження політичної стабільності та легітимності уряду в умовах війни. Захист прав громадян та дотримання конституційних норм може зберегти довіру населення до уряду.
Соціальна інклюзія та участь громади	БВ може сприяти соціальній інклюзії та участі громади в процесах управління, що є важливим аспектом для забезпечення того, щоб рішення та політики враховували потреби всіх верств суспільства.

Джерело: авторська розробка.

Результати здійсненого аналізу системних ознак сталості в умовах війни виявили унікальний вплив багаторівневого врядування на регулювання системи соціальної безпеки (Додаток Е). Як слушно зазначає О.Г. Сидорчук та О.В. Панькова «суб'єкти суспільних відносин в особі органів державного управління та місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, ТГ, активних свідомих громадян виступають рушійними силами

перетворень в межах системи соціальної і національної безпеки України». На думку авторів, суб'єкти мають діяти по-перше, з позицій зміцнення безпекових параметрів; по-друге, з позицій прагнення до забезпечення необхідного рівня колективної та індивідуальної безпеки на національному, суспільному, соціальному рівнях; по-третє, з позиції держави щодо дотримання оптимальних соціальних стандартів якості та рівня життя громадян, створення умов для саморозвитку, для гідної праці, високої якості трудового й соціального життя населення, свободи вибору, рівності можливостей [122, ст.144]. Погоджуємось з думкою автора, що для підтримки цілісності системи в умовах змінного середовища і внутрішніх трансформацій, особливо в умовах зовнішньої агресії, потрібна особлива організація системи для забезпечення її стійкості (слова, особливо в умовах зовнішньої агресії додані нами - В.Б). Вважаємо, що ефективне багаторівневе врядування в Україні уможливить самоорганізацію та самодостатність держави, сприятиме нівелюванню негативних впливів в процесах сталого суспільного розвитку - з однієї сторони, а з іншої забезпечить стійкість та опірність системи до криз, нестабільності, непередбачуваностей.

Необхідно зазначити, що системними ознаками сталості можуть бути показники, які вказують на стійкість або нестійкість системи соціальної безпеки в умовах війни. До переліку таких індикаторів відносимо: фінансову стійкість програм; доступність ресурсів; ефективність виконання програм, проєктів, стратегій, які можуть бути використані в кризових ситуаціях; захист вразливих суспільних груп; адаптація до змін; наявність соціальної підтримки для ВПО; підтримка громадськості; наявність програм та послуг для психологічної підтримки населення; соціальна взаємодія; рівень довіри до влади; взаємодія між владою, громадськістю та міжнародними організаціями та інші фактори.

Для активізації соціально-економічних реформ та сталого розвитку суспільства потрібно «перезавантаження» основних способів взаємодії держави і суспільства. Поступово приходиться розуміння того, що криза довіри

може долатися тільки на основі нової політичної культури, що спирається не так на силу державного примусу, а на «переговорну силу» соціальних акторів, які представляють державу і громадянське суспільство. Тільки за допомогою партнерських відносин люди створюють вельми важливий продукт – «соціальну довіру», яка є публічним благом і примножує соціальний капітал суспільства. Без випереджаючого розвитку інститутів довіри держава не зможе зробити необхідний їй модернізаційний ривок [74]

Продуктивність міждисциплінарного підходу до аналізу процесів, що відбуваються в сучасній Україні, зумовлена тією обставиною, що розвиток країни чітко відтворює суспільні відносини. Крім того, еволюція «глобального суспільства» постійно проявляє нові параметри взаємовідносин держави і громадянського суспільства, тому, щоб краще зрозуміти внутрішню логіку їх взаємозв'язку в даний час, необхідно брати до уваги ті стани і динаміку, які вони можуть набути в конкретний історичний час [73, 74].

Здійснений аналіз системних ознак сталості суспільства вказує на те, що БВ є ключовим компонентом досягнення сталого розвитку (Рис. 2.2.).



Джерело: авторська розробка.

2.2. Специфіка реалізації принципів багаторівневого врядування в Україні.

В основу монографічної роботи «Механізми взаємодії громадськості з органами публічної влади в Україні» Г.М. Шаульською було покладено принцип людиноцентризму, пояснюючи це ментальністю українців, а саме домінуванням уваги до індивідуалістичних цінностей, а не до громадських [154]. Сучасний науковець стверджує, для того, щоб «система ефективно запрацювала, у врядуванні мають оновитися правила, процеси, поведінка, все, що впливає на те, яким чином застосовується влада» [155, ст. 145]. Як слушно зазначає В.І. Чужиков, одним з визначальних принципів соціального управління є такий: «занадто жорсткі системи є нестійкими» [153], в контексті нашого дослідження система БВ є адаптивною, організаційно динамічною. В іншому випадку, система вважатиметься недієвою. Н.С. Павлов виокремив дев'ять принципів, на яких базується концепція «належного врядування»: участь; верховенство права; прозорість; ефективність та результативність; відповідальність; підзвітність; орієнтація на консенсус; субсидіарність і пропорційність; стратегічне бачення; в праві Європейського союзу: принцип відкритості; принцип участі; принцип підзвітності; принцип ефективності; принцип узгодженості [80, с.3]. На нашу думку, реалізація принципів БВ в Україні потребує врахування сучасних викликів та загроз. Перш за все з'ясуємо чому здійснення аналізу специфіки реалізації принципів багаторівневого врядування в Україні є важливим аспектом.

➤ *По-перше*, Україна зіткнулася з внутрішніми та зовнішніми кризами, включаючи сучасну гібридну війну. Дослідження специфіки децентралізованого багаторівневого врядування в умовах кризи є важливим для вдосконалення системи управління кризами та забезпечення безпеки громадян.

➤ *По-друге*, український вектор розвитку спрямований до європейської інтеграції, і в цьому контексті важливо вивчати інституційні та

управлінські аспекти, що відповідають європейським стандартам. Багаторівневе врядування є однією з ключових складових такого стандарту.

➤ *По-третє*, українське суспільство дедалі активніше бере участь у прийнятті рішень та вимагає більшої прозорості та відкритості в урядуванні. Дослідження специфіки багаторівневого врядування сприятиме визначенню ролі громадськості та шляхи її впливу на процеси прийняття рішень.

➤ *По-н'яте*, зважаючи на те, що сучасні методи дослідження аналізу публічного управління та багаторівневого врядування розвиваються швидко, науковцями, експертами, дослідниками можуть впроваджуватися нові інструменти та підходи у практику управління, врядування та адміністрування.

➤ *По-шосте*, увесь процес планування регіонального розвитку спрямований на прийняття горизонтально і вертикально інтегрованих рішень, що забезпечують ефективне функціонування та планомірний розвиток окремих регіонів, територій та ґрунтуються на узгодженні інтересів держави та регіональних суб'єктів різних рівнів, а отже є об'єктивна необхідність врахування як принципів європейської регіональної політики та регіонального розвитку, так і принципів багаторівневого управління в процесах планування регіонального розвитку [43].

Отже, дослідження специфіки багаторівневого врядування в Україні є важливим завданням, яке відповідає актуальним потребам країни та сприяє вдосконаленню системи управління, забезпеченню сталості та здійсненню європейських стандартів у сфері урядування, врахування ряду факторів об'єктивного характеру, що відносяться як до суто теоретичної, так і практичної компоненти публічного управління.

Багаторівневе врядування в Україні ґрунтується на принципах, які спрямовані на розподіл влади та компетенцій між різними рівнями влади в державі. Вважаємо за доцільне розглядати принципи багаторівневого врядування та сталості суспільства в одній площині. Результати згруповано та представлено на рис. 2.3.

«В більшості демократичних країнах дотримуються принципу розподілу влади на законодавчу, виконавчу, судову. Іншим важливим принципом є визначення повноважень кожного вищого органу таким чином, аби жоден орган не зміг перебрати на себе невластиві повноваження і підім'яти під себе інші органи. Наступним є принцип балансу для кожного органу публічної влади – повноважень, ресурсів, відповідальності» [139].

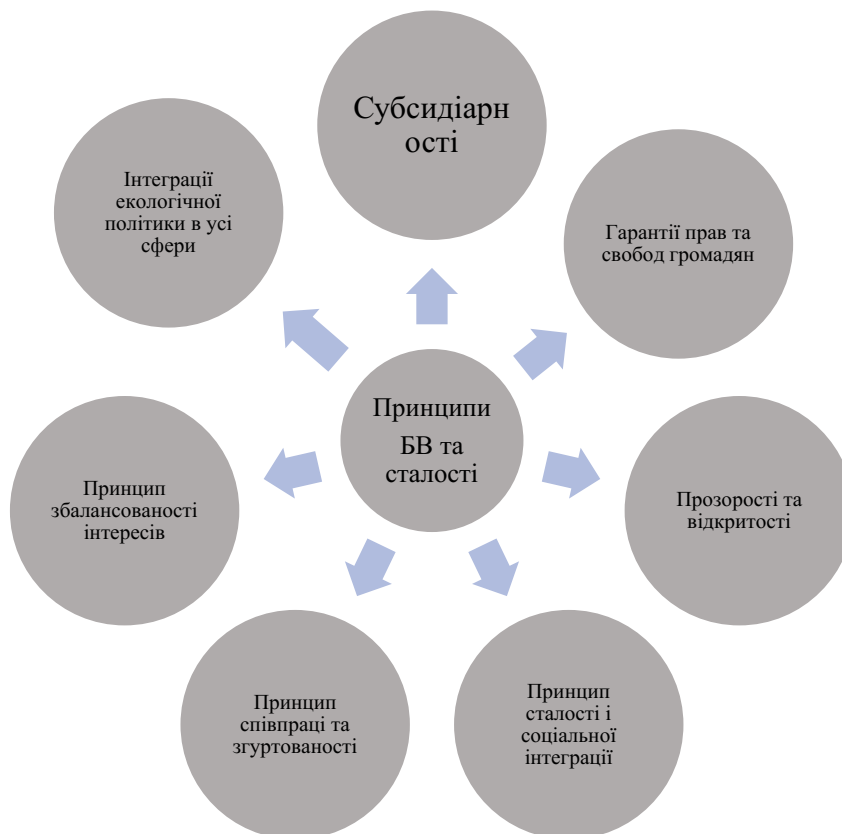


Рис. 2.3. Принципи багаторівневого врядування та сталості.

Джерело: побудовано автором.

Оцінимо вплив процесу децентралізації на сталість та розвиток регіонів, розглядаючи конкретний приклад. Найбільшим проектом, який Global Communities реалізовує в Україні, є Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE). Програма надає технічну та матеріальну підтримку, аби допомогти посилювати спроможність місцевого самоврядування, вчитися управляти ресурсами, залучати можливості, здійснювати місцевий економічний розвиток. Після початку повномасштабної війни Програма USAID DOBRE відкрила ще один напрямок роботи: проєкт швидкого реагування на виклики війни.

Завдяки цьому громади отримують необхідне обладнання, генератори, інструменти тощо, аби мати змогу піклуватись про безпеку людей, долати виклики війни, оперативно допомагати людям у надзвичайних ситуаціях, відновлювати послуги. Даний факт свідчить про симбіоз принципів субсидіарності та відкритості до міжнародної підтримки [103].

I. Принцип субсидіарності передбачає, що влада повинна бути переданою на той рівень, на якому вона може бути більш ефективною. Українська конституція надає місцевим радам (обласним, районним і міським) великий ступінь автономії та можливість вирішувати більшість питань, які стосуються їхньої компетенції. Дослідники зауважують, що «принцип субсидіарності – це принцип децентралізації, згідно з яким соціальні проблеми мають вирішуватися на найнижчому і віддаленому від центра рівні. Причому центральна влада має грати субсидіарну (допоміжну), а не субординативну (підпорядковуючу) роль. Тобто принцип субсидіарності – це принцип децентралізації з позиції центральної влади. Послідовно впроваджений, цей принцип може доволі ефективно працювати» [69]. Водночас, Г.Е. Гедульянов зауважує, що навряд чи «центральна влада» по відношенню до місцевого самоврядування може мати лише допоміжну роль, пояснюючи це тим, що саме органи державної влади приймають законодавчі положення на підставі яких функціонують органи місцевого самоврядування та контролюють діяльність ОМС [23]

II. Принцип публічності (прозорості та відкритості). Наразі можемо спостерігати за забезпеченням доступності до інформації в медіа просторі про війну та кризу для громадськості, зокрема про дії уряду та військові дії на різних напрямках фронту. Підтвердженням публічної відкритості та прозорості є проведення відкритих брифінгів, прес-конференцій, публікація статистики, звітності та оновлення даних щодо розвитку ситуації в країні в різних сферах публічного управління, а також інших комунікаційних заходів для прояснення сучасного стану кризових процесів. Асоціація міст України зібрала, агрегувала та обробила дані 200+ громад за 14 напрямками життя

громад. Наразі показники у відкритому доступі на сайті АМУ в розділі муніципальна статистика: відкриті дані громад [70]. На наше переконання даний принцип слід реалізовувати при обрані на владні посади, на конкурентній та прозорій основі, щоб забезпечити відповідність та компетентність обраних чиновників. На сьогодні НАДС проводить відекофіксацію процедури проведення конкурсу на відповідні посади [77].

III. Принцип співпраці полягає у координації дій для досягнення загальних цілей. Україна розвиває механізми співпраці між центральною та місцевою владою, зокрема, через Асоціацію міст України, Всеукраїнську Асоціацію об'єднаних територіальних громад. Як приклад співпраці, відбувся візит до Київської області представників Полтавського РВ ВАОТГ щодо обміну досвідом з питань безпеки, соціального захисту та залучення інвестицій [18].

IV. Принцип пропорційності передбачає співвідносність заходів та рішень, що приймаються та виконуються у відповідності до масштабу та складності кризової ситуації. Заходи повинні бути належним чином збалансованими та адекватними загрози або проблемі. Наприклад, вирішення військових загроз може вимагати застосування військових сил на конкретних напрямках. Заплановані заходи повинні бути пропорційними до загрози відповідно до мети досягнення конкретних цілей та відновлення територіальної цілісності.

V. Принцип гарантії прав та свобод громадян. Влада повинна дотримуватися закону та забезпечувати виконання конституційних прав громадян на всіх рівнях. Л.Т. Рябовол пише: «права людини в демократичних державах – цілісна сукупність юридичних та інституційних засобів внутрішньодержавного та міжнародно-правового характеру, судових і позасудових, власне конституційних гарантій» [118]. На практиці, на жаль, не в достатній мірі є дієвим реалізація даного принципу, часто звернення людини до суду затягується через складний бюрократичний механізм. Багато людей взагалі не мають бажання здійснювати позов. Водночас, А.П. Рачинський

називає незалежність суддів як ключову передумову функціонування самостійної й авторитетної судової влади, що відповідає європейській системі цінностей та стандартам захисту прав людини [113]. Вищеперераховані принципи спрямовані на забезпечення ефективного та відповідального багаторівневого врядування в Україні, яке враховує інтереси різних регіонів та громадян.

VI. Принцип збалансованості інтересів. Місцевий економічний розвиток найчастіше трактується, як процес стратегічного партнерства місцевої влади, бізнесу та громади, спрямований на заохочення інвестицій в нові та існуючі підприємства з високим потенціалом зростання та створення робочих місць з високою продуктивністю праці. МЕР стосується спільної роботи місцевих громад, задля формування конкурентних переваг території, що приведуть до сталого зростання економіки і підвищення якості життя всіх членів громади, незалежно від віку, статі, соціальної приналежності. Діяльність у сфері МЕР охоплює створення та реалізацію стратегій, програм та проєктів, які забезпечують формування такого бізнес-клімату та місцевих умов (тверда та м'яка інфраструктура), що сприяють економічному зростанню [133]. В умовах глобальної ринкової економіки міста та регіони виступають як окремі ринки. Тому територіальні громади на базі існуючих та створюваних місцевих факторів виробництва – природних, фізичних, людських, інтелектуальних, інституційних, інфраструктурних – будують власну самоокупну конкурентну економічну систему. Вони використовують різноманітні інструменти МЕР і позиціонують себе по відношенню до інших громад, щоб отримати конкурентні переваги у залученні зовнішніх ресурсів та високопродуктивних інвестицій, створити умови для розвитку підприємств та малого бізнесу, забезпечити зростання доданої вартості в містах, розвивати експортне спрямування, поліпшити інфраструктуру, інтегруватися у світову економіку, підвищити доходи та добробут громади [133].

VII. Принцип спільного врядування між українськими партнерами, що зміцнюють демократію та відкрите врядування на місцевому рівні. Проєкт має

на меті підсилення місцевої демократії та підтримку нових процесів, спрямованих на задоволення амбітних планів України, та виконання країною взятих на себе європейських зобов'язань. Методологія, що підтримує багаторівневе врядування, включає в себе залучення членів Конгресу, обмін знаннями, «ноу-хау» та кращими практиками по всій Європі, а також експертну та фінансову підтримку.

Постійний політичний діалог між органами місцевої та центральної влади забезпечується через Платформу діалогу місцевого та центрального рівнів влади з відкритого врядування з метою посилення місцевої стійкості та ефективного впровадження кращих практик відкритого врядування. 8 квітня 2021 р. відбулося перше онлайн-засідання Платформи діалогу місцевого та центрального рівнів влади з відкритого врядування в Україні, що покликана стати майданчиком для взаємодії центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у відповідній сфері. Захід організували Конгрес Ради Європи «Посилення демократії та довіри на місцевому рівні в Україні» та Асоціація міст України за підтримки Секретаріату Кабінету Міністрів [14].

VIII. Принцип адаптивності. Леендерт Вербек виступаючи на Конгресі наголосив: «адаптивна багаторівнева система управління може сприяти конструктивному та сталому діалогу між різними рівнями влади», додавши, що така система «забезпечить збалансований та скоординований внесок місцевих і регіональних органів влади, а також їх національних асоціацій до відновлення країни». Ще один важливий меседж, який пролунав стосувався заклику щодо повернення до децентралізованого управління, як тільки ситуація дозволить перейти від воєнного стану до цивільного [55].

IX. Принцип заохочення громад до самоврядування. Наразі можна назвати значну кількість прикладів, що стосується заохочення до самоврядності громад. В рамках Конкурсу місцевих ініціатив з відкритого врядування та прав людини на місцевому рівні в Україні буде проведено інформаційну сесію для органів місцевого самоврядування [47]. Місцевим

органам влади надається безпосередня підтримка в розробці та впровадженні інноваційних механізмів демократичної участі з метою запровадження значущих змін для громадян та місцевих громад. Існує велика кількість проєктів, де громади можуть брати участь.

Х. Принцип розвитку співпраці та взаємодії в рамках реалізації проєктів Ради Європи. Під час Діалогу високого рівня в листопаді 2022 року, подальшою метою реформи децентралізації є забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування в Україні відповідно до європейських стандартів і кращих практик та надання якісних публічних послуг людям в умовах воєнного стану та в період повоєнного відновлення. Пан Янчак підкреслив, що стійкість, відновлення та відбудова України є у центрі уваги Плану дій на 2023-2026 роки, а Рада Європи продовжує підтримувати країну в питанні децентралізації. *«Реформа децентралізації була однією з найуспішніших реформ у Європі та призвела до створення більших, сильніших та стійкіших ОМС, що виявилися ключовими у протистоянні війні, що розпочала російська федерація проти України. Ми пишаємося тим, що наша підтримка України в цьому процесі була особливо вагомим»,* – наголосив він [32]. Проєкт «Посилення багаторівневого врядування, демократії та прав людини на місцевому рівні в Україні» спрямований на потреби місцевих та регіональних органів влади та їх національних асоціацій в розбудові сталості, а також підтримка в їх зусиллях протистояти численним викликам, обумовлених війною рф проти України. Проєкт сприяє багаторівневому діалогу, відкритому врядуванню та захисту прав людини на місцевому рівні задля успішного відновлення та трансформування країни з дотриманням ключових принципів місцевого самоврядування. Проєкт виконується в рамках Плану дій Ради Європи для України «Стійкість, відновлення та реконструкція» на 2023-2026 роки та сприяє розвитку інклюзивних, сталих та прозорих органів місцевої влади. Цілями проєкту є посилення діалогу, партнерства та консультативного

механізму між різними рівнями влади з метою ефективної координації відновлення та відбудови України [107].

XI. Принцип інтеграції екологічної політики в усі сфери суспільного та економічного життя. На нашу думку, реалізація даного принципу є запорукою сталого розвитку України. Кризовий стан навколишнього природного середовища очевидний. Назвемо лише один приклад, підрип Каховського водосховища – це проблема надскладного характеру, наслідки від забруднення сепредовища ми будемо відчувати десятиліттями. Дані фактори впливають на стан здоров'я населення та становить загрозу для національної безпеки України [45]. Хоча у 2022 році Україна зайняла 52 місце із індексом 49,60, що є значно кращим показником ніж у 2020 році – 60 місце (індекс 49,50). За останні десять років (2012-2022 роки) Україна покращила свій індекс на 6,20. [117]. Враховуючи такі позиції нашої країни, освоєння “зеленого” бізнесу українцями є не лише даниною модним тенденціям, але й викликом та гострою необхідністю. Водночас, хочемо зазначити, що наразі ситуація у зв'язку з війною знову спричинить тенденцію до погіршення ситуації. Діє Відкрита платформа, що забезпечує доступ до національних показників щодо впровадження Цілей для Уряду та представників світової спільноти. 17 цілей сталого розвитку є універсальним закликком, що спонукає подолати феномен бідності, поліпшити добробут суспільства, сприяти захисту планети від екологічного дисонансу [127]. Серед індикаторів для України, в контексті нашого дослідження представлено Цілі: сталий розвиток міст та спільнот, партнерство заради стійкого розвитку, тобто значна увага зосереджена на дотримання принципів багаторівневого врядування.

Для визначення специфіки реалізації принципів багаторівневого врядування в Україні використаємо науковий метод дослідження, відомий як «кейс-стаді». Даний метод сприяє розробці альтернативних рішень, передбачає вивчення конкретних випадків або прикладів реалізації багаторівневого врядування в контексті України. Розглянемо конкретний приклад, результати аналізу подано у Додатку Ж.

Алгоритм використання методу дослідження case study

1. Вибір конкретної ситуації, програми, або будь-які інші ініціативи, де різні рівні уряду співпрацюють для досягнення спільних цілей, де багаторівневе врядування застосовується в Україні. В нашому випадку обрано Проєкт Ради Європи «Зміцнення стійкості демократичних процесів через громадську участь під час війни та в післявоєнний період».

2. Здійснення докладного, ґрунтовного аналізу обраного кейсу, збираючи як якісні, так і кількісні дані. Даний етап передбачає включення інтерв'ю з ключовими учасниками, аналіз офіційних документів, звітів і статистики.

3. Вивчення цих кейсів сприяє кращому розумінню, яким чином багаторівневе врядування реалізуватиметься в Україні, які принципи використовуються, і як вони впливають на результативність, ефективність, продуктивність.

4. Зведення отриманих даних та аналіз в загальний висновок, де визначається специфіка реалізації БВ в Україні, вплив факторів, що сприяють або заважають його успішній реалізації, надання пропозицій щодо можливих шляхів покращення ситуації.

5. Узагальнення щодо того, які принципи багаторівневого врядування загалом використовуються в Україні і як їх можна вдосконалити.

Цей метод дозволив ґрунтовно вивчити специфіку реалізації багаторівневого врядування в досліджуваних контекстах та отримати конкретні дані для подальшого аналізу.

В результаті проведення case study виокремимо наступні підходи та принципи:

– Навчання та розвиток. Учасники активно навчалися та розвивали свої навички в контексті роботи з громадськими організаціями та співпраці з ОМС. Про управління особистими та професійними знаннями розглянуто в роботі Н.М. Галяс [21].

- Інновація та впровадження нових підходів. Введення формату дебатів свідчить про інноваційний підхід до відшліфування ідей та визначення стратегій.
- Практична робота та планування. Учасники провели конкретну роботу над календарними планами, картами стейкхолдерів та завданнями для реалізації проєктів.
- Взаємодія та партнерство. Учасники навчилися взаємодіяти з різними стейкхолдерами та готувати партнерські проєкти з ОМС.
- Оцінка та підвищення спроможностей: Оцінка результативності та рівня спроможності громадських організацій допомагає вдосконалити їхню роботу та підвищити ефективність.
- Підвищення кваліфікації. Навчання та оволодіння новими методами та навичками є важливим елементом підвищення професійного рівня.
- Обмін досвідом та взаємодія. Обмін досвідом та співпраця між громадськими організаціями допомагають зміцнювати громадянське суспільство та знаходити рішення на місцях.
- Розвиток навичок громадян. Учасники здобули навички для вирішення типових проблем громад та реалізації власних ідей. Це сприяє активній участі громадян в розвитку своїх громад.
- Фасилітація дискусій та обговорень. Використання фасилітації сприяє обговоренню та презентації результатів розв'язання практичних завдань і надає можливість отримати практичні поради.
- Залучення громади та стейкхолдерів. Вдалося залучити понад 500 мешканців громади та представників різних зацікавлених сторін у процес визначення потреб, потенціалу та перешкод розвитку громади.
- Спільна розробка стратегії. Процес розробки стратегії був відкритим і включав участь громадян, громадських організацій, місцевої влади та інших зацікавлених сторін. Це сприяє узгодженню потреб та визначенню конкретних напрямків розвитку.

– Соціально-економічне обґрунтування. Розробка стратегії слугує соціально-економічним обґрунтуванням для майбутньої перспективи громади та допомагає визначити конкретні напрямки розвитку та потреби мешканців.

Узагальнюючи відзначимо, що дані принципи та підходи підкреслюють важливість навчання, інновацій та практичної роботи в контексті партнерства та співпраці з організаціями місцевого самоврядування. Ці принципи сприяють підвищенню якості та результативності роботи громадських організацій та покращенню їхнього взаємодії з місцевою владою та підкреслюють важливість активної участі громадян, громадських організацій та стейкхолдерів у розвитку громад, а також спільної роботи над стратегічними питаннями.

2.3. Моделювання оптимальної конфігурації багаторівневого врядування у воєнний період

Як слушно зазначає О.М. Чальцева та К.А. Швець усі перехідні системи вирішують проблеми реформування управління в залежності від обставин різного характеру. У результаті цих перетворень формується індивідуальний національний варіант публічного простору. Автори публікації наводять приклад щодо процесу інституціоналізації електронного врядування, що сприяв формуванню нового типу управлінського мислення. Нові практики управління позитивно впливають на адаптацію моделей публічної політики в національних системах. Наразі, воєнні умови теж змінюють наш тип мислення на адаптивний [144, ст.58]. Розглянуто питання моделювання інноваційних процесів в системі публічного управління та економічної безпеки в роботі І.В. Охріменко [79]. М.Є. Черняком запропоновано модель модернізації територіальної організації влади в Україні як чинника регіонального розвитку, що передбачає перехід до багаторівневого врядування [149]. Автором розроблено модель субсидіарної демократії як такої, що утворює демократичну культуру узгодження інтересів через розподіл повноважень і

компетенцій на різних рівнях політичної взаємодії, виходячи з права нижчого рівня на першочергову дію порівняно з вищим; вона ґрунтується на розумінні субсидіарності як принципу соціальної організації та врядування, який забезпечує баланс автономії та взаємної відповідальності всіх рівнів суспільної та владної ієрархії [114]. Н.Л. Гавкаловою запропоновано модель багаторівневого управління, що забезпечує функціонування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу. Серед рівнів у моделі науковець виокремлює глобальний, національний, регіональний, рівень окремих господарюючих суб'єктів [19, с.30].

Проблематика ефективності багаторівневого врядування, зокрема під час воєнного періоду є однією з ключових для публічного управління в контексті міжрівневої взаємодії. Зважаючи на той факт, що питання застосування доктрин врядування не сходять з порядку денного державної політики, до того ж помічаємо переймання європейського досвіду щодо застосування врядування, проведення зустрічей, відкритих діалогів, дискусій в науковому просторі, заінтересованістю даною темою науковцями, вважаємо необхідним напрацювати основні підходи щодо моделювання оптимальної конфігурації багаторівневого врядування в умовах воєнного стану та запропонувати моделі авторської розробки в контексті воєнного та післявоєнного станів. Хочемо зазначити, що моделювання оптимальної конфігурації БВ у воєнний період є складним завданням, оскільки воєнні операції вимагають спрощених, швидких і дієвих рішень для забезпечення національної безпеки. Таке моделювання може бути корисним для планування та оптимізації військових операцій і ресурсів. Розглянемо фактори, які слід враховувати при моделюванні багаторівневого врядування у воєнний період, однак спочатку представимо комплекс факторів, що можуть впливати на певну організацію. Такий вплив детально описано в підручнику Кустовської. Нижче представлена схема, на якій чітко видно вплив факторів на організацію.

Рис. 2.4.

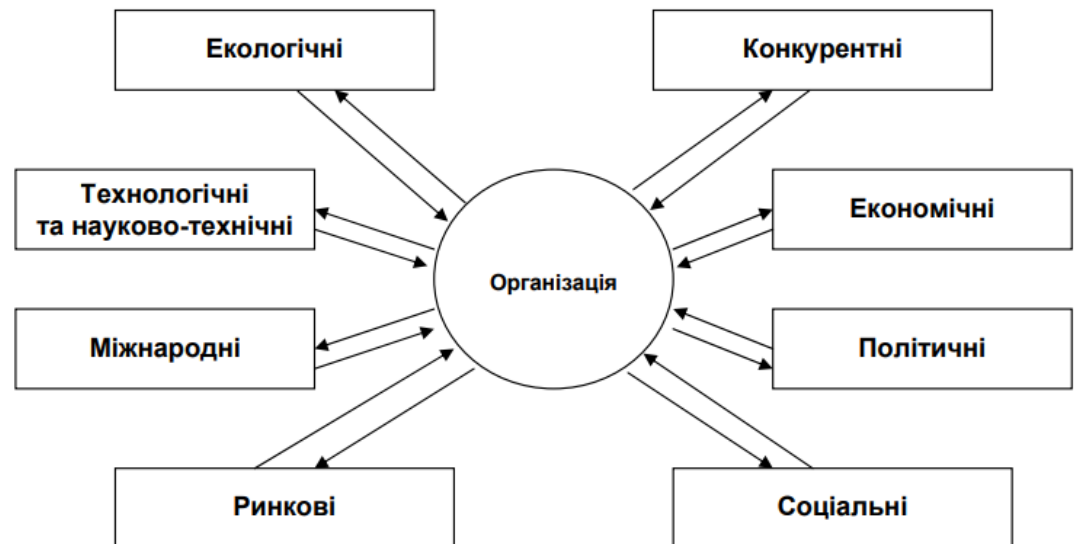


Рис. 2.4. Вплив факторів на організацію [61].

Вважаємо за доцільне доповнити даний перелік, враховуючи умови воєнного стану такими факторами та зауважити, що під час моделювання оптимальної конфігурації багаторівневого врядування, незалежно від того, чи це військовий чи післявоєнний період, існують спільні фактори, які можуть впливати на обидві системи.

- Геополітичні фактори, такі як відносини між країнами, існування союзників або опонентів, а також вплив інших міжнародних акторів, можуть визначити стратегічні рішення та розподіл ресурсів.
- Економічні фактори: економічний стан регіону, ефективне управління ресурсами, забезпечення економічної стабільності та відновлення економіки.
- Культурні та соціальні фактори можуть впливати на відносини між населенням та урядом.
- Політичні фактори передбачають форму влади, систему управління, рівень демократії та легітимність уряду.
- Міжнародна підтримка та співпраця відіграє велике значення у воєнний період і після війни.
- Військові фактори: стан та ефективність ЗСУ та інших військових формувань, безпека і військова готовність впливають на здатність влади

зберігати контроль над територією та впроваджувати стратегії ведення бойових дій. В післяконфліктному періоді забезпечення безпеки може бути важливим для стабілізації ситуації.

➤ Інформаційні та комунікативні фактори, під якими розуміємо вплив інформаційних компаній та засобів масової інформації на думку громадськості, доступ до телекомунікацій та інтернету; правові фактори: захист прав та гідність осіб під час конфлікту.

➤ Суспільний фактор: громадянське суспільство та громадська думка можуть впливати на прийняття рішень та легітимність урядових дій як у воєнний, так і в післявоєнний період.

На наше глибоке переконання, зазначені фактори не є вичерпними і можуть варіюватися в залежності від конкретної ситуації та регіону. Успішне врядування вимагає врахування цих факторів та розробку адаптивних стратегій, які враховують специфіку кожної ситуації.

В контексті нашого дослідження ми розглядаємо сутність організації, так як це одна з найважливіших підсистем соціально-економічної системи країни. До організацій належать органи публічної влади, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, громадські організації, волонтерські організації тощо, а ті в свою чергу є суб'єктами системи БВ та сталості. Водночас, організацію можна розуміти як сукупність систем, що підпорядковані, пов'язані між собою чи з іншими системами. В нашому дослідженні організацію можна визначити як систему БВ, що поєднує органи публічної влади та недержавних партнерів, котрі сумісно реалізують спільно визначені цілі на основі наступних підходів: системного, територіального та галузевого [59]. З погляду системного підходу при дослідженні організації як соціально-економічної системи можна виокремити наступні системоутворюючі фактори та властивості, що представлено на рис. 2.5. Моделюючи ці системоутворюючі фактори та властивості зможемо зрозуміти функціонування організації як складної соціально-економічної системи, а фахівці – розробляти стратегії для оптимізації діяльності.



Рис. 2.5. Системоутворюючі фактори та властивості організації.

Джерело: запропоновано і побудовано автором на основі джерела [61]

Вважаємо за необхідне розглянути класичний циклічний процес управління, де різні фактори впливають на прийняття рішень і впровадження стратегій впродовж часу.



Рис. 2.6. Циклічний процес управління на управлінських рівнях.

На наше переконання, доречно викремити позитивні та негативні аспекти моделювання оптимальної конфігурації багаторівневого врядування.

Табл. 2.2.

Переваги та недоліки від моделювання БВ

<i>Позитивні сторони моделювання</i>	<i>Негативні сторони моделювання</i>
дозволяє аналізувати різні сценарії та визначати оптимальні стратегії дій для досягнення поставлених цілей	неврахування всіх непередбачуваних факторів, складність реальних ситуацій
сприяє оптимізації розподілу обмежених ресурсів, щоб максимізувати результати	моделювання ґрунтується на певних припущеннях, які можуть бути недостатньо точними або відобразити реальність
сприяє уникненню хаосу та покращенню процесу координації між різними рівнями влади та недержавними структурами	невраховування психологічних або політичних факторів, які можуть суттєво впливати на прийняття рішень
уможливлює ідентифікацію потенційних ризиків, враховуючи їх у планах дій	незважаючи на те, що моделювання сприяє плануванню, однак не завжди передбачає непередбачувані події або асиметричні загрози, що змінюють ситуацію
дозволяє порівнювати різні альтернативні рішення та їхні можливі наслідки	моделі вимагають точних та надійних даних для ефективного моделювання, водночас відсутність точних даних може призвести до неточностей у результатах

Джерело: авторська розробка.

К.О. Сорока зазначає, що «парадоксом є те, що вірними є найбільш прості моделі. Для конкретних цілей моделювання спрощеність не тільки допускається, але і є необхідною. Зважає на деяку загадковість: чомусь з двох моделей, що описують явище чи об'єкт, ближче до дійсності завжди знаходиться найбільш проста модель. Процес моделювання включає такі етапи: • постановку проблеми • побудову або вибір моделі • дослідження моделі • екстраполяцію результатів дослідження на оригінал [131, с.65]. Т.К. Гречко описує сутність моделювання як відношення еквівалентності між двома системами, одна з яких реально існуюча, а інша – абстрактна, тобто

увне відображення реально існуючої [26]. Останній етап буде розглянуто в пункті 3.3 даного дисертаційного дослідження методом прогнозої оцінки наслідків запровадження комплексного інструментарію багаторівневого врядування.

Слід зазначити, що моделювання – це лише інструмент, який допомагає у прийнятті рішень. Водночас, необхідним доповненням під час процесу моделювання є врахування експертних знань для досягнення оптимальних результатів. Моделювання оптимальної конфігурації БВ у воєнний період, як зазначалось вище є складним завданням. Зазвичай такі моделі розробляються для планування та управління ресурсами під час військових операцій або вирішення стратегічних завдань. Представимо алгоритм, який необхідно враховувати при моделюванні такої конфігурації.

Алгоритм процесу моделювання багаторівневого врядування в умовах воєнного врядування

1. Визначення мети і завдань в умовах воєнного врядування. Наприклад, метою може бути захист території.
2. Оцінка загроз і можливостей, що можуть виникнути під час військових операцій. Дана оцінка важлива для визначення потреб у ресурсах та стратегіях дій.
3. Облік наявних ресурсів, таких як війська, озброєння, інфраструктура, фінанси та інші ресурси, що знаходяться в розпорядженні.
4. Розробка стратегії для досягнення поставлених цілей, враховуючи розподіл ресурсів, тактику ведення бойових дій, взаємодію з союзниками та інші аспекти.
5. Проєктування багаторівневої системи управління, де кожен рівень має свої функції та відповідальності. Це може включати верхній рівень (командування великими стратегічними рішеннями), середній рівень (координація військових груп) і нижній рівень (керування військами на місці).

6. Використання сучасних технологій для збору та обробки інформації, забезпечення зв'язку та відстеження військових операцій (супутникової навігації, систем управління інформацією, дронів).

7. Використання інструментів для планування і моделювання військових операцій, щоб оцінити різні сценарії та вибрати оптимальний.

8. Перманентний аналіз виконання багаторівневого, воєнного врядування, внесення коректив за необхідності

9. Використання даних та звітів для вдосконалення стратегії.

Вважаємо, що це лише загальний підхід до моделювання оптимальної конфігурації багаторівневого врядування в воєнний період. Реалізація такої моделі може включати в себе багато деталей і вимагати високого рівня експертизи в галузі військового стратегічного планування.

Розглянемо інший алгоритм, де сконцентруємо увагу на післявоєнний період. Моделювання оптимальної конфігурації багаторівневого врядування після війни вимагає розгляду різних аспектів відновлення та відновлення стабільності в постконфліктному періоді. Представимо ключові етапи алгоритму, які слід враховувати при моделюванні такої конфігурації.

Алгоритм процесу моделювання багаторівневого врядування в умовах післявоєнного врядування

1. Ретельний аналіз ступеня руйнування інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, та інших соціальних та економічних систем.

2. Проведення опитування щодо з'ясування потреб населення та пріоритетів відновлення.

3. Визначення цілей, на які першочергово слід звертати увагу після війни, наприклад, відновлення соціально-економічної стабільності, підтримка внутрішнього миру, поліпшення якості життя населення.

4. Розробка стратегії відновлення, програм відновлення, що враховують суспільні потреби і пріоритети.

5. Створення мультирівневої системи врядування, яка включає в себе різні рівні влади та відповідальності (наднаціональний рівень,

загальнодержавний рівень, регіональний рівень, місцевий рівень, локальний рівень).

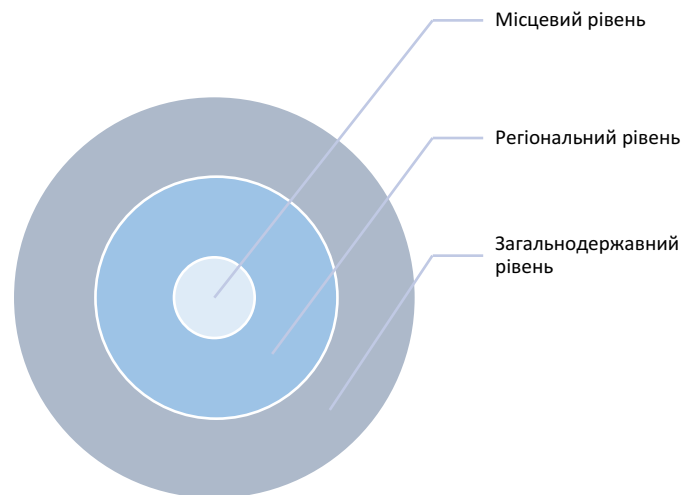
6. Забезпечення безпеки та стабільності в регіонах (контроль над зброєю, зміцнення правопорядку).

7. Розробка програм для відновлення соціальних та економічних систем, включаючи забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я, робочих місць та мікрофінансування.

8. Проведення врядування в сфері прав людини щодо забезпечення захисту прав людини, включаючи припинення будь-яких форм насильства та дискримінації, вдосконалюючи правову систему та забезпечуючи доступ до юридичної допомоги.

9. Встановлення системи моніторингу та оцінки задля спостереження за прогресом та коригування стратегії в разі необхідності.

10. Залучення міжнародної спільноти задля забезпечення підтримки та ресурсів для відновлення.



Аналогічно до попереднього алгоритму, реалізація такої моделі передбачає велику кількість факторів та вимагає координації між багатьма суб'єктами, включаючи представників ОПВ, недержавних партнерів, ГО, міжнародних організацій. Для наочності змодельюємо систему БВ на рис. 2.8. Додатка И



Рис. 2.8. П'ятирівнева модель багаторівневого врядування [155]

Джерело: дана модель побудована автором [155] за принципом значущості та людиноцентризму.

Як видно з даної моделі багаторівневого врядування різні рівні влади та управління організовані ієрархічно. 1. Одним з основних суб'єктів управління є індивідуум, громадянин, який взаємодіє з іншими рівнями влади через свої права і обов'язки. 2. На рівні територіальної громади встановлюються місцеві органи влади, такі як старостати, селища, міста та села. Ці рівні влади відповідають за розвиток та управління своїми територіями. 3. Місцева Рада депутатів є органом представницької влади, обраним громадою приймає рішення та розробляє стратегії розвитку. Виконавчий комітет виконує рішення Ради та відповідає за їх реалізацію. 4. Обласна Рада вищого рівня координує розвиток регіону. Вона може мати відносну автономію та приймати рішення на рівні області. Виконавчий комітет обласної Ради відповідає за реалізацію рішень та управління областю. 5. Найвищий рівень влади включає ЦОПВ та інші державні структури, які визначають загальнодержавну політику, здійснюючи координацію та контроль над діяльністю регіональних та місцевих органів. На нашу думку, у даній моделі важливо враховувати взаємодію та координацію між різними рівнями влади для забезпечення ефективного та скоординованого управління та розвитку.

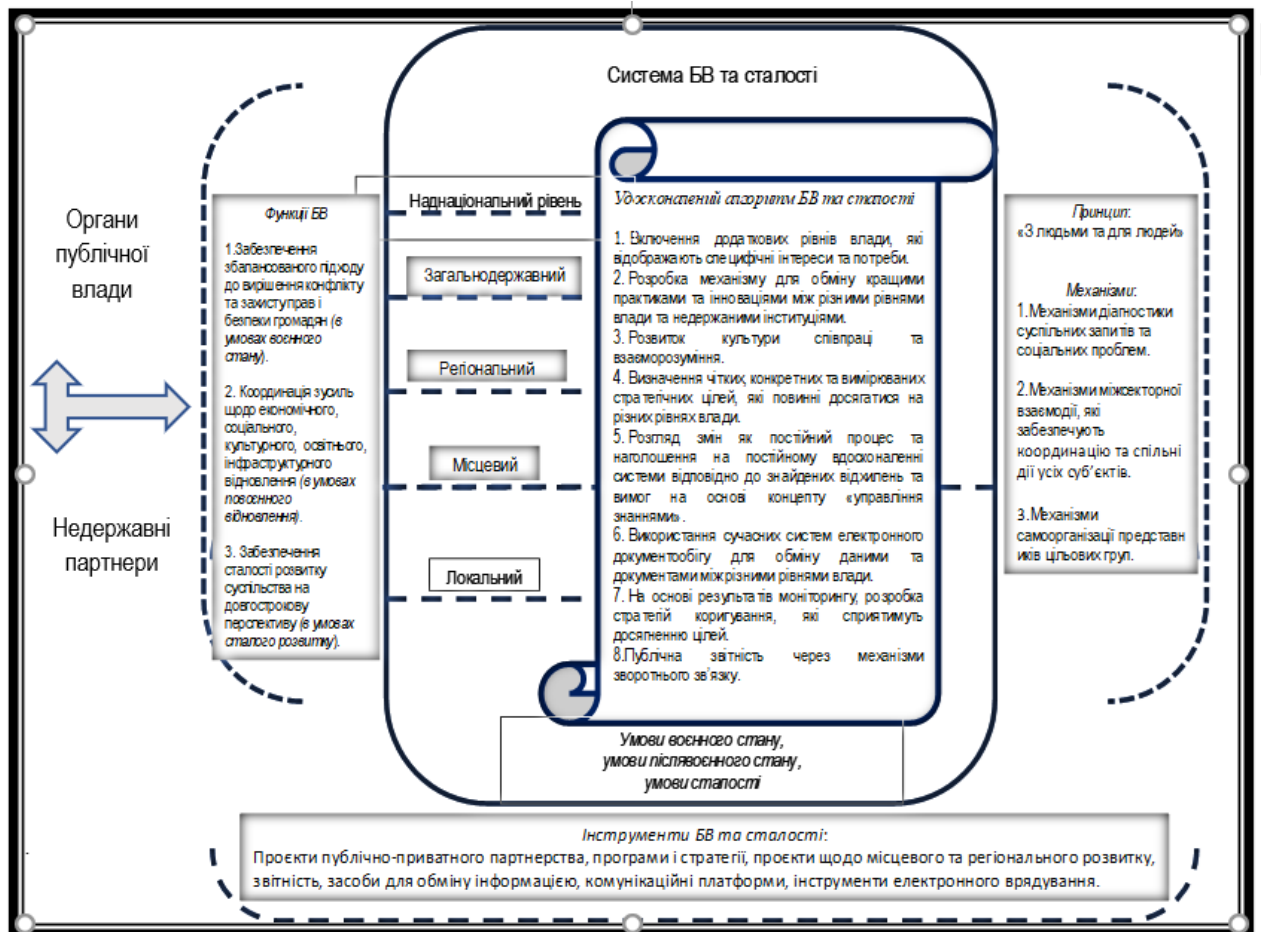


Рис. 2.9. Модель оптимальної конфігурації багаторівневого врядування та стійкості.

Джерело: авторська розробка на основі джерел [59].

На основі вищенаведених міркувань, була розроблена модель оптимальної конфігурації багаторівневого врядування та сталості. Представлена модель є відкритою та динамічною. Необхідно зазначити, що поняття відкритих динамічних моделей активно застосовуються у фундаментальних дослідженнях з публічного управління. Динамічна модель характеризується змінами процесів у часі. У нашому випадку модель містить три змінні умови: умови сталості, умови воєнного періоду, умови післявоєнного періоду. Можливості побудови динамічних моделей та прогнозних оцінок значно розширюються і спрощуються за рахунок використання інструментів, факторів, підходів, принципів, умов, індикаторів, кількості учасників врядування. Ця модель описує, як змінюються стани та параметри системи в залежності від умов та вхідних впливів [30]. Зразок

відтворює зміни об'єкта, які відбуваються з плином часу, або його особливості функціонування. Динамічні моделі називають також функціональними. Відкрита модель системи – це система, яка перебуває в стані постійної взаємодії (обміну) зі своїм навколишнім середовищем. Це означає, що система обмінюється ресурсами, інформацією або енергією з навколишнім середовищем через входні та вихідні зв'язки [16].

Модель базується на сервісно-орієнтованій державній політиці, а саме «на трьох китах» - відкритості влади, громадській участі та комунікаціях. Як зазначалося вище по тексту роботи, ефективною модель можна вважати в разі досягнення поставленої мети, показників: результативності, продуктивності та економності. З іншого боку, особливе значення для ефективності БВ відіграють інструменти внутрішньорівневої та міжрівневої взаємодії. На представленій моделі оптимальної конфігурації БВ відображаються ключові компоненти системи БВ та їх зв'язки. Це спрощена схема моделі, у реальності дана модель набагато складніша. Реалізація такої моделі може включати велику кількість факторів та вимагає координації, співпраці, зворотнього зв'язку між органами публічної влади та недержавними партнерами.

Дана циклічна модель дозволяє враховувати вплив факторів на прийняття рішень і адаптувати стратегії відповідно до змін в ситуації. Вона сприяє адаптивності та постійному удосконаленню процесу управління в змінних умовах. Оцінка і аналіз факторів проводиться на національному рівні; на основі аналізу розробляються стратегії на національному рівні; розроблені стратегії втілюються в життя на національному рівні; проводиться моніторинг виконання дій та оцінка результатів на національному рівні; проводиться оцінка результатів та внесення змін у стратегії на національному рівні; корегування стратегій та дій на національному рівні впливають на регіональний і місцевий рівні; регіональні та місцеві органи влади впроваджують стратегії на своєму рівні з урахуванням змін і корекцій органами державної влади. Представимо нижче описову модель БВ в умовах війни в спрощеному вигляді. Модель оптимальної конфігурації

багаторівневого врядування в умовах війни передбачає ієрархічну структуру з різними рівнями урядування.

1. На загальнодержавному рівні центральний уряд або головнокомандувач приймає стратегічні рішення та встановлює загальні цілі в умовах війни, відповідаючи за зовнішні зв'язки та координацію з іншими країнами або міжнародними організаціями.

2. Очільники регіонального рівня відповідають за керування військовими операціями та ресурсами на певних територіальних ділянках, адаптуючи стратегію до місцевих умов і координуючи виконання завдань на територіях під їхньою юрисдикцією.

3. На локальному рівні знаходяться місцеві органи влади, а також військові та цивільні команди, що керують діяльністю на конкретних територіях або у сферах, таких як логістика, гуманітарна допомога та НБ тощо.

4. Центральний рівень повинен мати систему зв'язку і комунікацій для забезпечення обміну інформацією та командами між різними рівнями урядування. Це може включати в себе військовий зв'язок, інтернет, радіо, телефонію та інші засоби комунікації.

Таким чином, модель оптимальної конфігурації враховує підходи багаторівневого врядування та сталості, де різні рівні влади та структури працюють разом у циклічному процесі для досягнення поставлених цілей та адаптації до змін у внутрішній і зовнішній безпековій ситуації.

Висновки до Розділу 2

Проведений у Розділі 2 аналіз зумовив одержання наступних висновків.

Встановлено, що характеристика системних ознак сталості в умовах війни ще не виступали предметом спеціального аналізу. У даному дослідженні було виокремлено системні ознаки сталості в умовах війни та згруповано аспекти сталості розвитку суспільства в розрізі суспільних сфер: соціальної, економічної, політичної, екологічної, сфери міжнародних відносин, безпекової, сфери системної розбудови та реконструкції, культурної сфери.

Розглянуто детально кожен позицію, відповідно до сфери імплементації. Визначено, що забезпечення сталості в умовах війни вимагає спільних зусиль різних сфер суспільства, включаючи урядові органи, громадські організації та міжнародну спільноту. Важливо планувати та впроваджувати рішення, спрямовані на забезпечення безпеки, благополуччя та розвитку громадян під час воєнних конфліктів і в період їхнього відновлення.

Зауважено, що Україна стикається зі складними внутрішніми та зовнішніми кризами, включаючи повномасштабну війну. Українське суспільство має амбіції до європейської інтеграції, і багаторівневе врядування є ключовою складовою цього стандарту, яке вимагає дослідження щодо інституцій та управлінських аспектів. Громадяни стають більш активними у процесі управління та вимагають більшої прозорості та участі у владних процесах. Швидкий розвиток сучасних методів дослідження публічного управління та багаторівневого врядування може сприяти впровадженню нових інструментів та підходів у практику управління. Планування регіонального розвитку передбачає інтегровані рішення, які враховують інтереси різних рівнів уряду та регіональних суб'єктів. Багаторівневе управління стає необхідним принципом в цьому процесі.

Здійснено аналіз специфіки реалізації принципів багаторівневого врядування та сталості в Україні та виділено наступні принципи: субсидіарності, публічності, співпраці, пропорційності, принцип гарантії прав та свобод громадян, принцип збалансованості, згуртованості, інтеграції та встановлення партнерства між органами публічної влади; принцип адаптивності; принцип заохочення громадян до самоврядування; принцип розвитку співпраці та взаємодії в рамках реалізації проектів Ради Європи.

Визначено специфіку реалізації принципів багаторівневого врядування в Україні на конкретному прикладі, використовуючи «кейс-стаді».

У Розділі 2 також запропоновано та обгрунтовано Модель оптимальної конфігурації багаторівневого врядування та сталості. Обгрунтовано думку щодо необхідності врахування багатьох різноманітних факторів, включаючи

геополітичні, економічні, культурні, соціальні, політичні, міжнародні, військові, інформаційні, правові та суспільні аспекти під час воєнної ситуації та післявоєнної. Для успішного врядування необхідно розробляти адаптивні стратегії, які враховують специфіку кожної ситуації і взаємодію цих факторів.

Виокремлено переваги та недоліки від процесу моделювання багаторівневого врядування. Запропоновано алгоритми процесу моделювання багаторівневого врядування в умовах воєнного врядування та алгоритм процесу моделювання багаторівневого врядування в умовах післявоєнного врядування. Таким чином, Модель оптимальної конфігурації враховує підходи багаторівневого врядування та сталості, де різні рівні влади та структури працюють разом у циклічному процесі для досягнення поставлених цілей та адаптації до змін у внутрішній і зовнішній безпековій ситуації. Усе це підкреслює складність та множинність факторів, які впливають на управління кризами та конфліктами, і вимагає інтегрованого та гнучкого підходу до вирішення таких ситуацій. Висновуємо, що на екзогенному рівні ключовою вимогою ефективного багаторівневого врядування є створення та діяльність багаторівневої інституціональної системи сприяння сталого розвитку, а на ендогенному - врахування та реалізація потреб, пріоритетів, та особливостей конкретного регіону чи територіальної громади.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ БАГАТОРІВНЕВОГО ВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

3.1. Інструменти та ресурси багаторівневого врядування.

На сучасному етапі розвитку Української державності дедалі зростаючого значення набувають процеси міжрівневої організації взаємодії між усіма суб'єктами системи врядування. Однією із сучасних світових тенденцій взаємодії влади та громадськості, приватного сектору, як уже зазначалося в попередніх розділах роботи є багаторівневе врядування. Водночас, застосування комплексного підходу щодо використання інструментарію та ресурсів розглянуто науковцями не в повній мірі, тому що не враховані воєнні умови, в яких перебуваємо ми з Вами. Як зазначено у публікації І.О.Дехтярьової, практична реалізація завдання, пов'язаного з формуванням моделі багаторівневого територіального управління, яка в подальшому стане основою для багаторівневого врядування залежить від визначення комплексу інструментів міжрівневої взаємодії [28]. Інструментальне та ресурсне забезпечення відіграють ключову роль в ефективному функціонуванні суб'єктів системи на різних рівнях. Розглянемо конкретніше сутність обох видів забезпечення. *Під інструментальним забезпеченням БВ* розуміємо сукупність інструментів, методів, програмного забезпечення та технологій, які уможливлюють збір, обробку, аналіз, трансляцію інформації між різними рівнями врядування. Інструменти і системи управління, такі як ERP (Enterprise Resource Planning) або CRM (Customer Relationship Management), сприяють координуванню роботи різних підрозділів та підтримці ефективної комунікації між рівнями БВ. Сучасні інформаційні системи «супроводжують» збирання та аналізування даних, що безпосередньо впливає на прийняття рішень.

Натомість, *під ресурсним забезпеченням БВ* розуміємо задіяння фінансових, людських, фізичних та інших ресурсів, що впливають на здійснення діяльності організації на всіх рівнях БВ. Адже, фінансові ресурси важливі для фінансування проєктів, ініціатив та побудову інфраструктури, пов'язаної з БВ. Людські ресурси охоплюють роботу з інструментами і системами, а також розробку та впровадження стратегій даного концепту. Поєднання інструментального та ресурсного аспектів суттєво впливають на забезпечення ефективного управління на різних рівнях, враховуючи обмеження та можливості, які виникають на кожному рівні. Наприклад, інструменти для аналізу даних можуть допомогти виявити ефективність витрат ресурсів, обираючи оптимальний спосіб їх використання.

Таким чином, забезпечення належного інструментального та ресурсного аспектів передбачає підвищення ефективності управління організацією, оптимізацію ресурсів та досягненню поставлених цілей на всіх рівнях урядування. В контексті БВ важливим є володіння інформацією органами влади різних рівнів щодо всього розмаїття ресурсів. Т. Безверхнюк зазначає, що ресурсне забезпечення – це система державних заходів, спрямованих на створення матеріальних, правових, інституційних умов перетворення елементів ресурсного простору в засоби досягнення цілей [3]. А. Чорна визначає ресурсне забезпечення як процес пошуку, залучення та використання різних видів ресурсів; складна система, яка включає в себе сукупність послідовних, взаємопов'язаних етапів, систематизованих до цих завдань методик, методів, моделей, які дають можливість обґрунтувати, вибрати спосіб ресурсного забезпечення та оцінити ефективність обраного способу [152].

У літературі зустрічаємо синонімічне, дещо ширше за своєю сутністю поняття до «інструменти багаторівневого врядування» - «інструменти публічного управління», який науковці трактують як засіб практичної реалізації управлінського рішення завдяки засобам, прийомам та методам, які передбачають трансформацію знань та дій органів влади для досягнення конкретної мети. Серед інструментів публічного управління виокремлюють

інструменти загального (законів, статутів, інструкцій, обмежень) та локального характеру (постанов, наказів, розпоряджень, угод, контрактів, нарад) [2, 160].

На нашу думку, без врахування інструментів у механізмі БВ неможливо ні впорядкувати суспільні відносини в сфері публічного управління, ні забезпечити фундамент для належного, ефективного та справедливого ресурсного та інструментального забезпечення. До того ж, БВ включає в себе використання різних інструментів та ресурсів для координації та керування діяльністю організації на різних рівнях, а також для підтримки співпраці та взаємодії між цими рівнями.

Сфера публічного урядування включає в себе велику кількість інструментів та методів, призначених для управління державними органами, надання послуг громадянам та вирішення різних громадських завдань. Декілька підтримуючих стратегій співпраці виокремлює у своїй роботі М.Є.Черняк, що на нашу думку можуть слугувати як інструменти БВ. Мова йде про партнерську стратегію, що передбачає співпрацю між урядовими та неурядовими організаціями, що об'єднали свої зусилля, використовуючи різні ресурси; мережеві стратегії, що сприяють заохоченню обміну ідеями та взаємному навчанні; відкриті стратегії, що використовують ІКТ з метою налагодити комунікаційні канали між незнайомими учасниками. Інноваційні характеристики БВ суттєво розширюють набір ресурсів, що можна задіяти при розробці стратегій [150].

Ось декілька конкретних інструментів для сфери публічного урядування. Вибір конкретних інструментів залежить від конкретних завдань, мети та потреб організації або державного органу. Виокремимо деякі з інструментів, які наразі використовуються в сфері багаторівневого урядування в Україні.

1. Вироблення політики через конкретні спільні ініціативи, наприклад, проекти публічно-приватного партнерства, програми і стратегії, які формуються та реалізуються за участю двох і більше сторін з метою отримання спільної вигоди. При цьому будь-який суб'єкт може ініціювати

вирішення значущих для регіону завдань, брати участь в організації їх виконання, координації відповідної діяльності, тощо [43].

2. **Стратегічне планування** передбачає розробку стратегій та планів діяльності на різних рівнях урядування для досягнення конкретних цілей і завдань. Стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління методологічно і в практичному плані застосування має розглядатися як багаторівневе. 2. Сучасна практика стратегічного планування, яка охоплює макроекономічний (національний), секторальний, регіональний і місцевий рівні, хоча і містить ознаки системності, не є належним чином упорядкованою системою, що не забезпечує досягнення синергетичного ефекту взаємодії її підсистем і окремих елементів. 3. Виявлені причини нерезультативності реалізації стратегій і стратегічних планів на різних рівнях управлінської ієрархії та оцінка викликів для системи багаторівневого управління в Україні, вказують на необхідність підвищення узгоджуваності чинних [66].

3. **Системи управління проєктами** передбачає керування і виконання проєктів та ініціатив на різних рівнях. Система управління проєктами – це сукупність процедур, підходів та інструментів, які дають змогу успішно реалізовувати проєкти. БРВ передбачає забезпечення розвитку регіонів через проєкти, програми, стратегії, які сформовані та реалізуються на основі партнерства ОДВ і ОМС з іншими суб'єктами. Прикладами такого управління є проєкти щодо місцевого та регіонального розвитку [159].

Приклад проєкт Команда проєкту «UA-EU: Згуртованість і Розвиток», Учасники даного проєкту зауважують, що «метою Плану України є побудова спроможної сервісної та цифрової держави з ефективною системою місцевого самоврядування, яка забезпечує захист інтересів громадян, стійкість та безперервність роботи органів державної влади, спроможність та прозорість реалізації заходів з відновлення України від наслідків війни, а також реалізацію політик, спрямованих на отримання членства в ЄС [115]. На нашу думку, надзвичайно важливо проводити такі діалоги. На іншому заході, що

відбувся у «Страсбурзькому форматі» О. Корнієнко зазначив, що тема реалізації адміністративного нагляду в контексті місцевого самоврядування важлива для реформи публічного врядування. Тільки справляючи дбайливий нагляд, в руслі Європейської хартії місцевого самоврядування, можна досягти найвищих показників якості роботи місцевих представників. Адже держава не тільки слідкуватиме за дотриманням законності, а й працюватиме разом із місцевим самоврядуванням над покращенням ритмічності та якості їхньої роботи, більшої відкритості та пропрацьованості рішень [13].

4. **Інформаційні системи та технології.** Використання технологій для збору, зберігання, обробки та аналізу даних на різних рівнях урядування.

5. **Комунікаційні засоби.** Засоби для забезпечення ефективної комунікації між різними рівнями урядування, включаючи звітність, засоби для обміну інформацією та комунікаційні платформи.

6. **Моніторинг та оцінка:** Інструменти для відстеження та оцінки результатів та виконання стратегій та проектів.

7. **Законодавчі та нормативні акти.** Прийняття законів та регулюючих актів для координації та контролю діяльності на різних рівнях. Назвемо деякі з них: Європейська хартія багаторівневого врядування; Конституція України - основний закон України визначає загальну систему урядування, розподіл влади між гілками влади (виконавчою, законодавчою та судовою) та права та обов'язки органів влади на різних рівнях; Закон України «Про органи місцевого самоврядування» регулює ОМС та їх функції на різних рівнях, включаючи обласний, районний та муніципальний рівні; Закон України «Про місцеві державні адміністрації» встановлює порядок створення, функції та повноваження місцевих державних адміністрацій та їх координацію з ОМС; Закон України «Про державну службу» регулює систему державної служби на різних рівнях влади та встановлює правила щодо кадрового забезпечення та контролю за діяльністю службовців; Закон України «Про вибори» визначає порядок проведення виборів на різних рівнях, включаючи вибори до Верховної Ради України та ОМС; Закон України «Про збройні сили

України» встановлює порядок створення та діяльності Збройних Сил України, включаючи військову координацію та контроль тощо. Представлені НПА спрямовані на забезпечення ефективної роботи органів влади та забезпечення додержання закону та прав громадян [87-99, 101-105].

8. **Участь громадськості.** Інструменти для залучення громадськості в процесі урядування, такі як громадські слухання, петиції, консультації громадськості, допомагають враховувати думки та побажання громадян у прийнятті рішень.

9. **Аналітичні інструменти.** Використання інструментів для аналізу даних та інформації для підтримки прийняття рішень.

10. **Ресурсне забезпечення.** Фінансові, людські та фізичні ресурси, необхідні для виконання планів та стратегій на різних рівнях.

11. **Інформаційна безпека та кіберзахист.** Засоби для захисту конфіденційної інформації та кіберзахисту державних систем та даних. Спільна налагоджена система для обміну знаннями й інформацією з питань регіонального управління та розвитку

12. **Електронне урядування.** Цей інструмент включає в себе використання інформаційних технологій та Інтернету для полегшення взаємодії між громадянами та державними органами. Це може включати в себе веб-портали для надання послуг, електронні системи голосування, онлайн-консультації та інші ініціативи. «Мобільний уряд» (скорочено м-уряд, m-government) є розширенням доступу до е-уряду з мереж фіксованого зв'язку або фіксованих платформ типу Інтернет на мобільні платформи (типу сотових телефонів), а також реалізацією таких державних послуг додатків, отримати які можна лише при використанні стільникових (мобільних) телефонів, смартфонів та планшетних комп'ютерів і безпроводової Інтернет-інфраструктури. М-уряд – це додатковий канал надання послуг населенню. Завдяки йому можливо отримати послуги через смартфони, планшети, а також традиційні телефони. М-уряд забезпечує доступність публічної інформації і публічних послуг у будь-який час і в будь-якому місці. Відсутність фізичної

прив'язки мобільних терміналів робить можливим виконання функцій органів публічної влади цілодобово та безперервно протягом року. Прикладом ефективності мобільної технології є масова розсилка тривожних SMS-повідомлень громадянам у разі виникнення надзвичайних подій. М-уряд має такі переваги: підвищений комфорт і гнучкість звернення громадян до його послуг; можливість звернутися до уряду для значно більшої аудиторії громадян, ніж та, що може направити свої запити тільки через інфраструктуру фіксованої мережі [3.1.10]

13. Системи автоматизованого обліку інформації про населення: Для забезпечення ефективного обліку та аналізу демографічних даних та інших інформаційних ресурсів.

14. Сервісно-орієнтоване державне управління як інструмент БВ розглянуто у публікації [37]. Як зазначає О.В. Євсюкова, на сучасному етапі розвитку України здійснюється складний, динамічний перехід до формування сервісної держави, де особливу актуальність і соціальну значущість набувають питання, пов'язані з підвищенням ефективності діяльності органів публічної влади. Як зауважує автор, актуальним є ведення відкритого, конструктивного діалогу влади з громадськістю [38, с.46].

Як впливає з результатів проведеного дослідження, дані інструменти використовуються для підтримки різних аспектів багаторівневого врядування, включаючи стратегічне планування, комунікацію, моніторинг та контроль, а також управління проектами та ресурсами. Зважаючи на те, що вибір конкретних інструментів залежить від завдань та потреб організації чи владного органу, доцільно розглянути інструменти з врахуванням умов сталого розвитку, воєнних і повоєнних умов. Виокремимо деякі загальні позиції: *Стратегічне планування сталого розвитку*: Розробка стратегій та планів, які спрямовані на досягнення сталого розвитку та забезпечення економічної, соціальної та екологічної стійкості в умовах війни або конфлікту. Хочемо зазначити, що однією з головних передумов реалізації сталого

розвитку є формування глобальних, національних, місцевих стратегій сталого розвитку за умов економічного зростання та забезпечення основних потреб людей [119, с. 29]. *Аналіз ризиків та кризове управління*: Спеціалізовані інструменти для оцінки ризиків і планування дій у воєнних або кризових ситуаціях, включаючи підготовку до можливих конфліктів та реагування на них. *Гуманітарне урядування*: Системи та методи для надання гуманітарної допомоги та забезпечення безпеки громадян в умовах конфлікту або воєнного стану. *Інфраструктура для відновлення*: Планування та будівництво інфраструктури, яка забезпечує відновлення та розвиток після воєнних подій.

Публічні комунікації та інформаційна безпека: Засоби для забезпечення інформаційної безпеки та комунікації з громадськістю та стейкхолдерами в умовах воєнного конфлікту. *Співпраця між різними рівнями урядування*: Засоби для покращення співпраці та координації між різними органами влади та рівнями урядування в умовах кризи чи конфлікту. *Моніторинг та звітність щодо сталого розвитку та кризових ситуацій*: Системи для відстеження і оцінки впливу воєнного конфлікту чи кризових подій на сталість та соціальний розвиток. *Захист прав людини і міжнародне право*: Політика і практика для дотримання прав людини та міжнародного права в умовах конфлікту та воєнного стану.

Ці інструменти та стратегії допомагають підготуватися до викликів, які можуть виникнути в умовах воєнних та повоєнних обставин, та сприяють збереженню сталого розвитку та забезпеченню безпеки громадян і організацій.

На основі вищенаведених міркувань, нами була розроблена ментальна карта «Інструменти та ресурси багаторівневого врядування в умовах війни». Необхідно зазначити, що ментальна карта (інші назви - карта знань, mind map) активно застосовується науковцями в різних галузях.



Рис 3.1. Ментальна карта «Інструменти та ресурси багаторівневого врядування в умовах повоєнного відновлення».

Джерело: запропоновано та побудовано автором

Як видно з рисунку, ментальна карта відображає інструменти та ресурси для БВ в умовах повоєнного відновлення на різних рівнях – від національного до місцевого, спрямовані на відновлення інфраструктури, економіки, соціальних структур, проведення культурної реабілітації тощо. Розглянемо наступну ментальну карту на рис. 3.2.

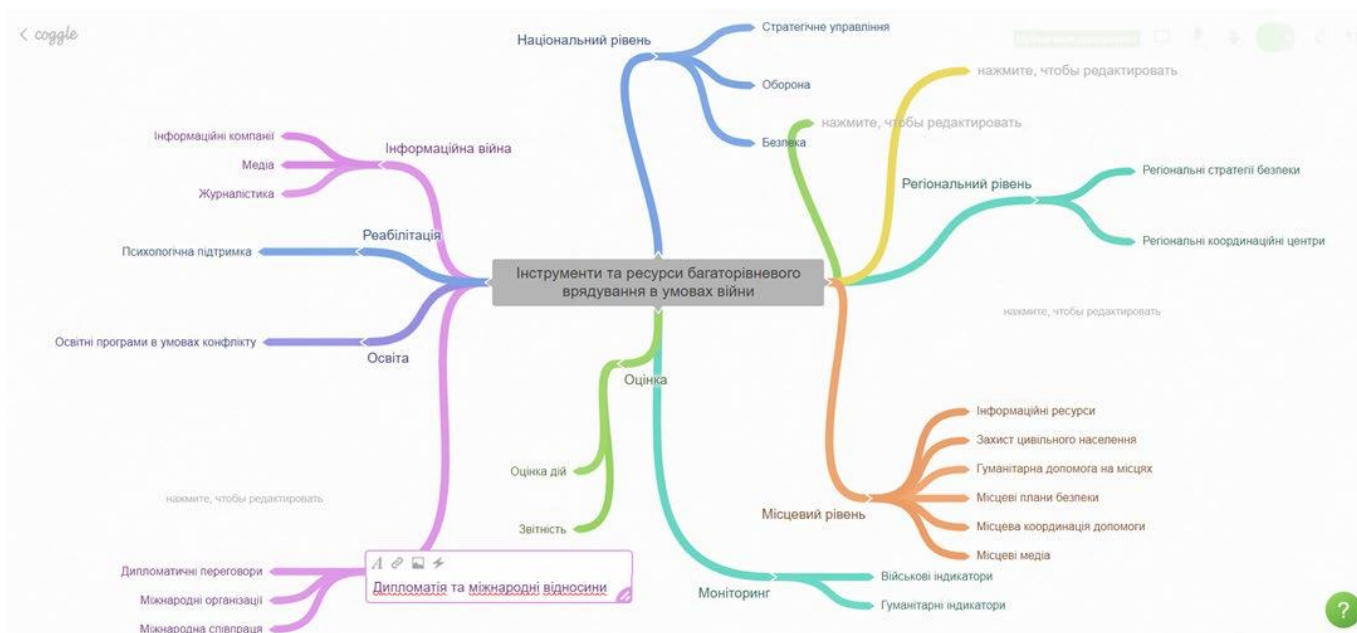


Рис. 3.2. Ментальна карта «Інструменти та ресурси багаторівневого врядування в умовах війни». Джерело - побудовано автором.

Дана ментальна карта відображає інструменти та ресурси, які використовуються для керування в умовах війни на різних рівнях влади та суспільства з метою забезпечення безпеки та гуманітарної допомоги.

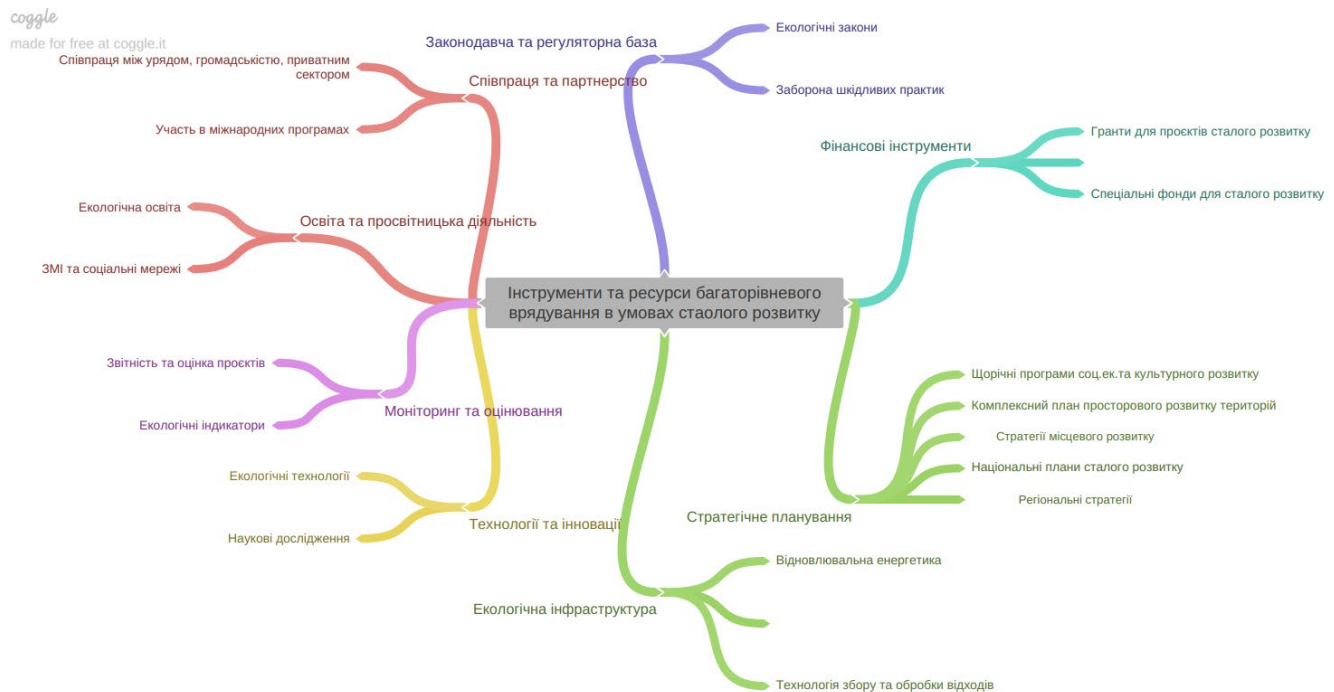


Рис. 3.3. Ментальна карта «Інструменти та ресурси багаторівневого врядування в умовах сталого розвитку».

Джерело: побудовано автором.

Отже, як впливає з наведених вище міркувань, інструменти та ресурси БВ допомагають підготуватися до викликів, які можуть виникнути в умовах воєнних та повоєнних обставин, сприяючи збереженню сталого розвитку та забезпеченню безпеки громадян.

На наше переконання, інноваційний управлінський підхід процесами БВ в умовах повоєнного врядування передбачає використання наступних інструментів:

- ✓ розробка цифрових платформ для координації та моніторингу відновлення та розвитку сприяє ОПВ отримувати реальну часову інформацію та ефективно реагувати на зміни;
- ✓ використання штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних допомагає передбачати ризики та визначати найбільш ефективні стратегії відновлення;

- ✓ використання технології блокчейн для фінансування та збору коштів на проекти відновлення дозволяє забезпечити максимальну прозорість та уникнути корупції;
- ✓ застосування геопросторового аналізу та геоінформаційних систем для ефективного планування та реалізації проектів відновлення;
- ✓ використання криптовалют, фінансових токенів, мікрокредитування та інших інноваційних фінансових інструментів для підтримки проектів відновлення;
- ✓ використання інтернет-платформ для залучення громадськості до прийняття рішень та обговорення стратегій відновлення;
- ✓ створення інноваційних екосистем, які об'єднують державні органи, ГО, бізнес та науковців для спільного вирішення проблем.
- ✓ здійснення інновацій у сфері відновлення довкілля та підтримки сталого розвитку в рамках відновлення після конфлікту;
- ✓ функціонування публічно-приватних партнерств з метою розвитку інноваційних рішень та проектів відновлення.

Таким чином, можна стверджувати, що інструменти та ресурси БВ є важливими складовими управління процесами БВ в умовах повоєнного відновлення, що впливатимуть на досягнення успішних результатів у відновленні громад після конфлікту чи війни, сприяють ефективній координації, раціональному використанню ресурсів, узгодженості та підзвітності, що в свою чергу ще раз підтверджує вагомість та ефективність щодо використання принципів, розглянутих у п. 2.2 даного дисертаційного дослідження.

3.2. Функції інструментарію децентралізованого багаторівневого врядування в умовах війни та повосенного відновлення

Особливе значення для дієвості багаторівневого врядування в умовах війни, виходячи з аналізу попередніх розділів роботи, на наше переконання, відіграє виконання функцій усіх суб'єктів системи БВ, а саме органів публічної влади, громадських утворень, бізнес-структур, громадянина. Дані елементи системи при організації взаємодії створюватимуть синергетичний

ефект, з одного боку, а з іншого, буде проявлятися емерджентна властивість системи. В.С. Колтун зазначає: «при співпраці вказаних суб'єктів одночасно отримаємо більший ефект, ніж коли кожен з елементів системи буде діяти окремо» [54].

Перш за все хочемо наголосити на важливості такої функції інструментарію БВ як:

- забезпечення співробітництва та партнерства між різними рівнями влади та недержавними інституціями з метою забезпечення згуртованості (економічної, політичної, соціальної, екологічної) та сталого розвитку регіонів. «Розумна політика» та добре організована система врядування уможливають досягнення даної функції;

- забезпечення координації та спільних дій всіх суб'єктів щодо обороноздатності держави. Суть даної функції полягає у розробці та виконанні військових стратегій та заходів для: забезпечення національної безпеки; координації військових операцій, що передбачає управління військовими операціями та координацію з іншими військовими союзниками та партнерами;

- забезпечення координації щодо надання гуманітарної допомоги, а саме забезпечення медичної допомоги пораненим і надання гуманітарної допомоги постраждалим цивільним, організація процесу евакуації та надання захисту ВПО;

- забезпечення координації дипломатичних, зовнішніх відносин. Мається на увазі ведення переговорів з іншими країнами і міжнародними організаціями для вирішення конфліктів щодо підтримки миру та координування гуманітарних дипломатичних ініціатив.

Проблематика розгляду функцій інструментарію багаторівневого врядування в умовах війни стає надзвичайно актуальною і важливою з кількох причин. В умовах війни громадянам загрожує небезпека, різноманітні випробування, складні непередбачувані обставини, що загрожують безпеці і життю громадян. БВ відіграє вагомую роль у координації заходів захисту та наданні необхідних послуг на різних рівнях влади для мінімізації загрози

життю та здоров'ю громадян. Слід зазначити, що в таких складних умовах часто виникають гуманітарні кризи, такі як внутрішні переміщення населення, біженців, нестача харчів та медичної допомоги. У військових конфліктах рішення повинні бути обгрунтованими та збалансованими, враховувати політичні, військові, економічні та гуманітарні аспекти. Даний підхід сприяє залученню професійної компетенції різних рівнів влади та громадськості для прийняття найкращих рішень. Також воєнні умови спонукають до ефективної співпраці та координації між різними рівнями влади, військовими і цивільними структурами, а також міжнародними організаціями. Мультирівневе врядування сприяє збалансованій та ефективній реакції на кризу. Надважливо, навіть в умовах війни зберігати демократичні цінності та забезпечувати участь громадян у прийнятті рішень. Багаторівневе врядування сприяє залученню громадськості до процесів управління навіть у такі важкі періоди.

Таким чином, можемо стверджувати, що умови війни створюють великі виклики для управління та врядування, вимагаючи спільних зусиль на наднаціональному, державному, регіональному, місцевому, локальному рівнях влади та громадськості. Багаторівневе врядування уможливорює ефективну координацію та збалансованість рішень, що є важливим для забезпечення стабільності і безпеки в умовах війни. Як доречно зазначає на своїй фейсбук сторінці О.Азархіна: «на всіх рівнях від національного до місцевого має бути розуміння того, як ми визначаємо пріоритети та узгоджуємо їх між собою» в системі мультирівневого врядування. На нашу думку, цитована фраза вказує на необхідність вдосконалення системи мультирівневого врядування, де рішення та пріоритети на різних рівнях влади - від національного до місцевого - повинні бути узгодженими між собою. Даний принцип відображає інтереси різних рівнів уряду та їх роль у формуванні політики та прийнятті рішень.

Інструментарій багаторівневого врядування в умовах сталості громадянського суспільства включає різні функції та засоби, які допомагають

забезпечити ефективне управління та розвиток громадянського суспільства.

До основних функцій відносимо:

1. Децентралізацію влади та ресурсів на різні рівні влади, такі як місцевий, регіональний та національний рівні, що дозволяє ближче до населення приймати рішення та здійснювати контроль над ними.

2. Побудова єдиної архітектури стратегічних планувальних документів у системі мультирівневого врядування (О.Азархіна).

3. Важливою функцією є процес відбудови та проведення реформ.

4. Прийняття законів і нормативних актів, які враховують інтереси різних суб'єктів управління та громадянського суспільства, сприяють створенню сприятливого середовища для сталого розвитку.

5. Важливою функцією є залучення громадян до процесів управління через громадські консультації, громадські обговорення та інші механізми для врахування їхніх поглядів та потреб.

6. Співпраця та партнерство між урядовими і неурядовими організаціями сприяє обміну інформацією, ресурсами та кращими практиками для досягнення спільних цілей сталості громадянського суспільства. Співпраця здійснюється за умови коли партнери працюють на досягнення спільної мети і взаємно доповнюють один одного [157]. Партнерство (м'яке та жорстке) передбачає визначення умов та обсягів співпраці, цілей та завдань спільної діяльності, очікуваних результатів тощо [157].

7. Забезпечення доступу до інформації, відкритість рішень та процесів управління допомагає підвищити довіру громадян до влади і сприяє сталості громадянського суспільства.

8. Здійснення моніторингу та оцінки програм та проєктів, а також відстеження результатів роботи ОПВ, сприяє вчасному виявленню проблем та коригуванню стратегій для забезпечення сталості громадянського суспільства.

9. Закріплення прав та свобод громадян у законодавстві і їх захист у судовому порядку є важливим інструментом для забезпечення сталості громадянського суспільства.

10. Забезпечення фінансових та інших ресурсів для громадських організацій та проєктів громадянського суспільства допомагає розвиватися та виконувати свої функції.

Усі ці функції та інструменти багаторівневого врядування спільно сприяють сталості громадянського суспільства, розвитку демократії, захисту прав та інтересів громадян, а також забезпеченню розвитку суспільства на довгострокову перспективу. Забезпечення сталості громадянського суспільства передбачає враховування різноманітних інтересів та потреб різних груп населення, а також забезпечення більшої участі громадськості у прийнятті рішень та контролі за діяльністю публічних органів влади.

Хочемо зацентувати свою увагу на тому, що суть багаторівневого врядування саме в тому, щоб розподілити владу та відповідальність між різними рівнями уряду, дозволяючи регіональним та місцевим органам влади приймати рішення, які б найкраще відповідали специфічним потребам та умовам їхніх територій, а також передбачає співпрацю та консультації між різними цільовими групами задля досягнення поставлених спільних цілей і вирішення суспільних проблем. Водночас, поведінка учасників може бути різною. Досить детально у публікації [157] охарактеризовано кілька рівнів взаємодії:

✓ «Згода на публіці» передбачає стосунки, що добре виглядають зовні, і партнери не сперечаються відкрито і не з'ясовують стосунки на людях, однак кожен з партнерів працює ніби сам по собі.

✓ «Паралельні дії» спостерігаємо коли партнери працюють у межах певної узгодженої програми, однак при цьому мають різні уявлення про те, навіщо вони працюють і чого прагнуть досягти, бракуючи спільної мети і відчуття спільної відповідальності за процес і результат того, що вони роблять.

✓ «Співпраця» характеризується партнерськими відносинами, працюючи на досягнення спільної мети і взаємному доповненні один одного.

Очевидно, що такі рівні взаємодії як партнерство, згуртованість, консолідованість та співпраця повинні превалювати над позиціями «згода на

публіці» або «паралельні дії», що досить часто можна спостерігати наразі в сфері публічного управління. В контексті виокремлення функцій, вважаємо за доцільне назвати основні переваги БВ для забезпечення сталості.

Табл. 3.1.

**Переваги від використання інструментів багаторівневого
врядування задля забезпечення сталості**

	Підхід	Характеристика переваги
1	Децентралізація влади	Цей підхід дозволяє приймати рішення ближче до громадян, що робить їх більш активними у процесі управління та підвищує ефективність прийнятих рішень.
2	Згуртованість громадськості	БВ сприяє більш ефективному та гнучкому управлінню, сприяючи згуртованості громад шляхом залучення їх до прийняття рішень та розвитку політик, спрямованих на покращення якості життя.
3	Прозорість і відкритість	Забезпечується доступ до інформації та можливість вільно висловлювати свої погляди, багаторівневе врядування сприяє більшій прозорості та відкритості урядових процесів
4	Адаптація до місцевих потреб	Регіональні та місцеві органи влади краще розуміють місцеві проблеми і можуть більш ефективно реагувати на них, що сприяє сталості громадянського суспільства.
5	Забезпечення рівних можливостей	БВ сприяє зменшенню соціальних нерівностей і забезпечити рівність можливостей для всіх громадян. Відкритість і прозорість процесів прийняття рішень на різних рівнях дозволяють гарантувати, що інтереси всіх груп населення враховуються.
6	Захист прав людини	БВ налагоджує та координує систему контролю і збалансування влади, яка може забезпечити захист прав людини та громадянських свобод. Механізми національного та міжнародного нагляду можуть забезпечити, що права громадян будуть дотримуватися.
7	Гнучкість і адаптивність	БВ пришвидшує реагувати на зміни в суспільстві і світовому середовищі. Важливою перевагою є можливість адаптувати політику та законодавство до нових викликів і можливостей, що виникають.

Джерело: запропоновано та побудовано автором .

Загалом, БВ сприяє підвищенню якості управління та забезпеченню сталості громадянського суспільства, сприяючи забезпеченню більшої ефективності та легітимності рішень органів публічної влади.

Виконання функцій інструментів багаторівневого врядування в умовах повоєнного відновлення надзвичайно важливе і має ряд причин. *По-перше*, повоєнне відновлення вимагає комплексного підходу щодо вирішення складних завдань, таких як відновлення інфраструктури, забезпечення безпеки та збереження миру, розвиток економіки тощо. Багаторівневе врядування дозволяє координувати ці завдання та ресурси на різних рівнях влади. *По-друге*, умови повоєнного відновлення включають в себе велику кількість факторів, які пов'язані з економічними, соціальними, політичними та гуманітарними аспектами. *По-третьє*, умови повоєнного відновлення зазвичай вимагають співпраці між різними суб'єктами, включаючи урядові органи, громадські утворення, бізнес-структури, міжнародні організації та інші сторони. Багаторівневе врядування сприяє координації зусиль і вирішенню спільних проблем. *По-четверте*, громадяни мають бути активно включені в процес повоєнного відновлення, оскільки вони є важливими стейкхолдерами у процесі. Багаторівневе врядування передбачає використання форм громадської активності, в тому числі бюджету участі, проведення публічних консультацій та загальних зборів, громадських слухань, місцевих ініціатив. Дана форма взаємодії ГС з органами публічної влади сприяє можливість приймати участь у прийнятті рішень, а також здійснювати контроль за виконанням програм. *По-п'яте*, забезпечення прозорості і відкритості у процесах управління допомагає запобігти корупції і забезпечити справедливий розподіл ресурсів та можливостей в умовах повоєнного відновлення. *По-шосте*, врахування потреб та інтересів різних цільових груп та суб'єктів уможливить пошук компромісних рішень. По-сьоме, хочемо наголосити на тому, що повоєнне відновлення – це тривалий процес, і сталість громадянського суспільства та стабільність суспільства в цілому вимагають ефективного управління та стратегічного планування.



Рис. 3.4. Функції інструментарію багаторівневого врядування в умовах повоєнного відновлення.

Джерело: розроблено автором

Висновуємо, що функції інструментарію багаторівневого врядування в умовах воєнного стану, повоєнного відновлення та сталості громадянського суспільства є важливими аспектами щодо забезпечення ефективного управління, сталого розвитку та збереження миру. Наявність координаційних механізмів між різними рівнями сприятимуть уникненню дублювання функцій та розробці загальної стратегії відновлення. Розроблення планів відновлення і систематичний моніторинг сприятиме визначенню прогресу і виправленню недоліків, визначенню джерел фінансування. Залучення місцевих громад до процесу відновлення. Розроблення та впровадження відповідного законодавства та політики важливе для створення правового та інституційного поля. Надзвичайно важливим є постійне вдосконалення інструментарію БВ на основі навчання та зарубіжного досвіду, адже як зазначено у навчальному посібнику [119] однією з передумов досягнення збалансованого розвитку суспільства виступають освіта і наука, які в той же час є найважливішими інструментами ефективного управління. На жаль, часто спостерігаємо небажання владних органів прислухатися до оцінок експертів щодо сталого розвитку екосистем [119].

3.3. Прогнозна оцінка наслідків запровадження комплексного інструментарію багаторівневого врядування

Як вже зазначалося у першому розділі дослідження, затверджена урядом Державна стратегія регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки, визначає одну із стратегічних цілей державної регіональної політики – розбудову ефективного багаторівневого врядування. На наше переконання, така розбудова можлива, в тому числі, задяки використанню комплексного інструментарію та виконанні функцій БВ та сталості. Детальне представлення інструментарію та функцій БВ (див. п. 3.1., п. 3.2.). Водночас, важливо враховувати, що запровадження багаторівневого врядування може супроводжуватися викликами і проблемами, такими як складність

координації, можливі конфлікти між різними рівнями влади та необхідність розвитку механізмів взаємодії. В той же час, надзвичайно важливим є інвестування саме в політичну (синхронізування політики відновлення), економічну (синхронізування економічних стимулів для розвитку малого та середнього бізнесу), соціальну та екологічну згуртованість задля відновлення нашої держави. За допомогою наукового методу групування виявимо патерни та взаємозв'язки в різних сферах щодо можливих шляхів інвестування у суспільну згуртованість. Результати представлено у таблиці.

Табл. 3.2.

**Порівняльна характеристика явища «згуртованість» в контексті
повоєнного відновлення на різних рівнях БВ**

Політична згуртованість	Економічна згуртованість	Екологічна згуртованість	Соціальна згуртованість
Узгодженість між політичними лідерами та партіями	Забезпечення економічної стабільності	Збереження природи та відновлення екосистем	Солідарність до ВПО, груп
Формат діалогу та консенсусу між різними політичними силами	Залучення інвестицій	Використання "зелених" технологій:	Соціальна рівність та справедливість
Прозорість та відкритість	Стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу	Екологічна освіта і освітні ініціативи	Партнерство і громадська участь
Захист демократичних цінностей	Узгодження економічних стратегій	Глобальна співпраця щодо екологічних цілей	Збереження культурної спадщини

Джерело: запропоновано та розроблено автором.

Як видно з таблиці, політична, екологічна, економічна, соціальна згуртованості відіграють важливе значення в контексті процесу відновлення або реформування. *Політична згуртованість* в контексті відновлення характеризується узгодженістю між політичними партіями; прозорість та відкритість передбачає забезпечення доступу громадськості до інформації про процеси відновлення та прийняття рішень у сфері відновлення; актуальним є захист демократичних цінностей та прав людини. *Економічна згуртованість* в контексті відновлення характеризується налагодженню стабільності фінансової системи; залученням інвестицій для відбудови пошкодженої інфраструктури; стимулювання малого та середнього бізнесу, що є важливим джерелом зайнятості. *Соціальна згуртованість* в контексті відновлення передбачає створення атмосфери взаємопідтримки, психологічної підтримки постраждалим від війни; врахування потреб найбільш вразливих груп у процесі відновлення та забезпечення рівних можливостей для всіх; залучення громадських організацій, активістів і громадян до прийняття рішень та виконання проєктів з відновлення; збереження культурних об'єктів та традицій, що постраждали під час війни. *Екологічна згуртованість* в контексті відновлення характеризується: відновленням пошкоджених екосистем і природних ресурсів; впровадженням інноваційних технологій для зменшення впливу на довкілля під час процесу відновлення; веденням просвітницької роботи щодо усвідомлення важливості екологічних питань; співпрацею з міжнародними організаціями задля реалізації спільних екологічних цілей.

Вбачається вірогідним, що дані аспекти уможливають стійке та гармонійне відновлення, враховуючи потреби людей та природи та скоординують всіх зацікавлених сторін для досягнення загальних цілей і покращення стану суспільства та економіки. Слід зазначити, що дані позиції містять позитивний контекст, проте варто врахувати, що будь який з видів згуртованості може призвести до конфліктних ситуацій і розділення в разі неузгодженості інтересів і поглядів.

А. Крупник виокремлює наступні механізми взаємодії:

- механізми діагностики суспільних запитів та соціальних проблем, під якими розуміються незадоволені соціальні потреби та інтереси цільових груп, тому важливо ретельно планувати та реалізовувати багаторівневе врядування для досягнення бажаних результатів;
- механізми міжсекторної взаємодії, які забезпечують координацію та спільні дії усіх суб'єктів – органів публічної влади, громадських утворень та бізнес-структур, створюючи синергетичний ефект;
- механізми самоорганізації представників цільових груп, які, з одного боку, забезпечують акумулювання, структурування та артикуляцію різноманітних потреб та інтересів членів цих груп, а з іншого дозволяють більш повно задовольнити ці потреби й інтереси, залучаючи зовнішні та генеруючи внутрішні додаткові ресурси [59].

За допомогою функцій інструментарію БВ можемо підсумувати та визначити мету даного підходу, що досягається тоді, коли існує розуміння органами влади та недержавними інституціями соціальних потреб та інтересів різних цільових груп суспільства та за умови адресних дій щодо задоволення цих потреб та інтересів. Як зазначається у сучасних джерелах, критерії досягнення мети, за якими суб'єкти управління, з одного боку, планують та координують процес її досягнення, з іншого – споживачі управлінських продуктів мають змогу відстежувати цей процес та ініціювати його коригування. Одним з інструментів БВ науковці, як вже було зазначено вище, називають сервісно-орієнтовану державну політику, яка базується на відкритості влади, громадській участі та комунікаціях на всіх етапах здійснення врядування. Наразі відбувається переосмислення сутності та призначення держави як механізму регулювання суспільних відносин, що передбачає не управління суспільством, а формування суспільних відносин. [129]. П.С. Клімушин пише: «сервісна концепція держави реалізується в технології електронного уряду та електронної демократії як нерозривно пов'язаних між собою інститутів [52]. О.В. Євсюкова наголошує на необхідності формування та подальшого впровадження системних принципів

сервісно-орієнтованої діяльності органів публічної влади: «стратегічної послідовності», «емпіричної критики» та «інституціональної архітектури» [3.3.3].

В той же час, ефективним БВ можна вважати таке, що забезпечує результативність, продуктивність та економність досягнення поставленої мети.



Рис. 3.5. Показники ефективності БВ задля прогнозної оцінки наслідків запровадження комплексного інструментарію [59].

На наше глибоке переконання, за допомогою показників результативності, ефективності та економічності доцільно здійснити прогнозну оцінку наслідків запровадження комплексного інструментарію багаторівневого врядування.

Одним із методів наукового дослідження, що, на нашу думку, забезпечить достовірну прогнозну оцінку наслідків запровадження комплексного інструментарію багаторівневого врядування є сценарний аналіз, який часто використовується науковцями, дослідниками в різних сферах публічного управління. Розглянемо конкретний сценарій для багаторівневого врядування в умовах війни: виявлення та реагування на кібератаки у воєнний час. Результати представлено у табл. 3.3.

Сценарій для багаторівневого врядування в умовах війни: виявлення та реагування на кібератаки у воєнний час

Назва сценарію	Виявлення та реагування на кібератаки у воєнний час
Ситуація	Держава перебуває в стані війни, ворог активно веде кібервійну. Інформаційні системи та критична інфраструктура піддаються постійним кібератакам.
Рівні врядування	Рівень 1: Кабінет Міністрів України. Рівень 2: Регіональні центри кіберзахисту та місцеві органи влади. Рівень 3: Міністерства та військові органи. Рівень 4: Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Рівень 5: Приватні сектори, інфраструктурні компанії.
Дії та процедури	Рівень 1 відповідає за видачу оголошень щодо стану війни та розпорядження ресурсами. Рівень 2 координує дії на регіональному рівні, включаючи мобілізацію ресурсів і заходи безпеки. Рівень 3 надає військову підтримку, співпрацюючи з цивільними органами. Рівень 4 відповідає за кіберзахист і розробку стратегій кібербезпеки. Рівень 5 співпрацює з критичними інфраструктурними компаніями для забезпечення їхньої кібербезпеки.
Комунікація	Всі рівні влади мають установлені механізми комунікації та обмін інформацією. Інформація про кібератаки, їхні наслідки і потреби в ресурсах повинна передаватися швидко та ефективно.
Моніторинг та коригування	Регулярний моніторинг стану кіберзагроз, ефективності заходів кіберзахисту та потреб у ресурсах дозволяє адаптувати стратегію та дії на всіх рівнях влади.
Публічна інформація	Уряд та регіональні органи влади надають публічно інформацію про заходи безпеки та інструкції щодо кіберзагроз.
Завершення ситуаційного аналізу	Після того, як війна завершиться проводиться аналіз впроваджених заходів, інформація для вивчення досвіду, та розробка планів для майбутніх ситуацій.

Джерело: розроблено автором на основі джерела [29].

Даний сценарій демонструє, як функціонування системи БВ може бути важливим для ефективного реагування на кіберзагрози під час воєнних конфліктів. Також показує, як різні рівні влади та органи можуть співпрацювати для забезпечення національної безпеки та відповідати на кризові ситуації. Адже, для будь-якої держави безпека в кіберпросторі (кібербезпека) стала однією з найгостріших проблем забезпечення національної безпеки [60]. Використання методу сценарного аналізу надасть можливість оцінити сценарій, визначати потенційні ризики і можливості, а також розробити адаптаційну стратегію.

Іншим методом наукового дослідження, яким доцільно скористатись під час проведення прогностичної оцінки наслідків запровадження комплексного інструментарію багаторівневого врядування є метод аналізу силових полів (англ. Force Field analysis). Українські дослідники в галузі публічного управління вже використовують підхід, що базується на концептуальних засадах, описаних у роботі [74]. Основна ідея полягає в тому, щоб визначити основні напрямки розвитку та ефективність управління за допомогою базових предикторів. Ці предиктори визначаються шляхом використання методу аналізу силових полів, де припускається, що в стабільних умовах існування системи сили, які протидіють зміні, знаходять рівновагу з силами, що діють проти них. При зміні сил рівновага зміщується.

Для графічного зображення цього підходу, зліва і справа від вертикальної осі розташовуються рушійні сили, які спрямовані в бік бажаних змін (зазвичай ліворуч від лінії, напрямлені праворуч), і сили протидії, що стримують розвиток (праворуч від осі, справа – наліво) [74]. Основною метою є сформулювати комбінацію факторів і сил впливу так, щоб рушійні сили переважали сили, які протистоять позитивним змінам. Іншими словами, цей підхід спрямований на досягнення такої конфігурації сил, при якій позитивні зміни стають переважаючими над силами, що їм протидіють.

Процедуру методу силового аналізу у вигляді послідовних кроків:
1. визначення проблеми; 2. визначення рушійних і стримуючих

(деструктивних) сил; 3. оцінювання їх відносної сили і зображення на діаграмі Р. Маслен розглядає [74], що відображає стан квазістаційної рівноваги [74].

Пропонуємо розглянути алгоритм застосування методу аналізу силового поля для багаторівневого врядування.

1. *Визначення цілей.* Перш за все необхідно визначити бажані цілі багаторівневого врядування на наднаціональному, загальнодержавному, регіональному, місцевому та локальному рівнях та кінцевий результатів.

2. *Ідентифікація сил.* На другому етапі слід визначити сили, які підтримують поточний стан речей (позитивні сили) та сили, які перешкоджають досягненню цілей (негативні сили) та спробувати ідентифікувати ці сили на кожному рівні влади.

3. *Оцінка впливу сил.* Наступний етап передбачає проведення оцінювання впливу кожної з ідентифікованих сил на досягнення поставлених цілей та визначення, наскільки сильними, значущими є ці сили на кожному рівні.

4. *Створення діаграми силового поля.* Далі є необхідним створити діаграму, де можна візуалізувати всі ідентифіковані сили, використовуючи стрілки, що вказують напрямок впливу. Наприклад, позитивні сили можуть вказувати вгору, а негативні – вниз.

5. *Визначення заходів.* На п'ятому етапі розробити план заходів для балансування силового поля та визначити, які дії ви можете вжити для підсилення позитивних сил та зменшення впливу негативних сил.

6. *Впровадження та моніторинг.* Наступний етап – початок впровадження розроблених заходів та перманентне проведення моніторингу впливу цих заходів на багаторівневе врядування.

7. *Оцінка результатів.* На сьомому етапі є необхідним провести оцінку результатів впроваджених заходів та проаналізувати чи досягнуто цілей.

8. *Корекція і адаптація.* На восьмому етапі слід підкорегувати та адаптувати запропоновані заходи відповідно до поточних умов та впливу сил.

**Кореляція класичного та удосконаленого алгоритму реалізації
багаторівневого врядування**

Класичний алгоритм реалізації БВ	Удосконалений алгоритм БВ
1	3
1.Визначення рівнів влади	1 включення додаткових рівнів влади, які відображають специфічні інтереси та потреби. Наприклад, рівні влади для молоді, жінок, меншин та інших груп. 2.замість жорсткої системи гнучка система БВ
2. Розподіл влади та компетенції	1.Розробка механізму для обміну кращими практиками та інноваціями між різними рівнями влади. 2. чітке визначення повноважень кожного рівня влади і забезпечення їх виконання.
3.Розробка механізмів координації та співпраці	1.Створення міжрівневих комітетів та робочих груп, включаючи представників різних рівнів влади. 2.Розвиток культури співпраці та взаєморозуміння.
4.Залучення зацікавлених сторін	1.Врахування відгуків, думок та пропозиції стейкхолдерів 2. Залучення до прийняття рішень стейкхолдерів
5.Розробка планів та стратегій	1.Перед розробкою планів потрібно провести детальний аналіз суспільного та політичного середовища, ідентифікувати проблеми та можливості. 2.Визначення чітких, конкретних та вимірюваних стратегічних цілей, які повинні досягатися на різних рівнях влади
6.Інформаційний обмін та комунікація	1.Використання сучасних систем електронного документообігу для обміну даними та документами між різними рівнями влади. 2. Проведення спільних засідань та консультації
7.Проведення систематичного моніторингу	1.На основі результатів моніторингу розробіть стратегії коригування, які допоможуть досягти цілей.
8.Коригування та вдосконалення	1.Розгляд змін як постійний процес та наголошення на постійному вдосконаленні системи відповідно до знайдених відхилень та вимог на основі концепту «Управління знаннями»
9.Публічна звітність	1.Забезпечення можливості громадянам і стейкхолдерам надавати відгуки та пропозиції через механізми зворотного зв'язку.

Джерело: розроблено автором.

Зважаючи на той факт, що метод аналізу силового поля дозволяє систематично розглядати вплив різних факторів на БВ та допомагає визначити, як забалансувати ці сили для досягнення цілей нами було запропоновано та удосконалено класичний алгоритм багаторівневого врядування шляхом розширення та деталізації окремих елементів вказаного алгоритму.

Проведення кореляції між класичним та удосконаленим алгоритмом реалізації БВ є важливою для успішного впровадження такої системи. Виокремимо деякі позиції, що сприятимуть проведені кореляційного аналізу: *аналіз потреб і цілей* системи мультирівневого врядування та визначення переліку завдань і функцій, що необхідно виконувати на різних рівнях влади; *визначення рівнів влади*, на яких слід впроваджувати багаторівневе врядування (наднаціональний, загальнодержавний, регіональний, місцевий, локальний рівні, а також рівні військового, цивільного та гуманітарного управління); *вибір інструментарію*, що відповідає потребам (інформаційні системи, програмне забезпечення для управління процесами, комунікаційні засоби та інші інструменти, які допоможуть координувати дії на різних рівнях влади (див. п.3.1, п.3.2); *забезпечення інтеграції та зв'язку* між різними рівнями влади; *забезпечення навчання та підготовки персоналу* на всіх рівнях влади щодо використання комплексного інструментарію БВ; *проведення тестування інструментарію* та поетапно впровадження його на різних рівнях влади; *проведення моніторингу та оцінювання ефективності інструментарію та процесів багаторівневого врядування*; *внесення корективів* на основі отриманих результатів щодо інструментарію та стратегії врядування для досягнення кращих результатів; *врахування аспектів безпеки та захисту даних*, особливо в сферах врядування, які можуть включати в себе чутливу інформацію; *забезпечення ефективної комунікації між всіма рівнями влади та іншими цільовими групами*. Даному процесу притаманна ітераційність (циклічність), оскільки зміни в ситуації та потреби організації можуть вимагати постійної корекції та адаптації. Успішне впровадження

комплексного інструментарію БВ залежить від збалансованості, координації та згуртованості на різних рівнях влади. Удосконалений алгоритм реалізації багаторівневого врядування може включати більше докладних етапів та стратегій для забезпечення успішності впровадження, більш детально враховуючи ключові аспекти впровадження багаторівневого врядування та збільшуючи його результативність. Важливо також приділяти увагу моніторингу та коригуванню, оскільки суспільні та політичні умови можуть змінюватися з часом.

Як впливає з аналізу удосконаленого алгоритму мультирівневого врядування, його адекватна реалізація має забезпечити належну ефективність багаторівневого врядування, описаних нами у п.2.3. Водночас, він потребує участі кваліфікованих фахівців. Варто зазначити, що ця теза стосується тією ж мірою і класичного (усталеного) підходу до організації процесу адвокати. В контексті багаторівневого врядування в процесах сталого розвитку в воєнний та повоєнний періоди, питання фаховості включають: розуміння правових аспектів; знання правових норм і регуляцій на всіх рівнях уряду; розуміння законодавства, що регулює сферу сталого розвитку та врахування прав людини в контексті війни і після неї; знання функцій та повноважень органів уряду на різних рівнях та розуміння їхньої ролі у процесах сталого розвитку, включаючи участь у прийнятті рішень та впровадженні проєктів. Дані підходи є важливими, щоб здійснювати ефективну діяльність в контексті сталого розвитку. До того ж, важливо мати навички об'єктивної оцінки складних проблемних ситуацій, що виникають у процесі сталого розвитку, і здатність аналізувати їхні корені та можливі рішення.

Спроможність передбачити можливі наслідки вжитих заходів у сфері сталого розвитку, включаючи екологічні та соціальні аспекти, є важливою для ефективного управління та мінімізації негативних впливів.

Таким чином, метод аналізу силового поля (Force Field Analysis) та метод сценарного аналізу є інструментами, що сприяють ефективному оцінюванню мультирівневого врядування.

Висновки до Розділу 3

В результаті проведеного аналізу у Розділі 3, нами одержано наступні висновки. Виявлено, що застосування комплексного підходу щодо використання інструментарію та ресурсів розглянуто науковцями не в повній мірі, тому що не враховані воєнні та повоєнні умови, які відбуваються наразі.

Розглянуто сутність інструментального та ресурсного забезпечення мультирівневого врядування, під яким розуміємо сукупність інструментів, методів, програмного забезпечення та технологій, які уможливають збір, обробку, аналіз, трансляцію інформації між різними рівнями врядування. Водночас, під ресурсним забезпеченням багаторівневого врядування розуміємо задіяння фінансових, людських, фізичних та інших ресурсів, що впливають на здійснення діяльності організації на всіх рівнях урядування.

Обґрунтовано, що без врахування інструментів у механізмі багаторівневого врядування неможливо ні впорядкувати суспільні відносини в сфері публічного управління, ні забезпечити фундамент для належного, ефективного та справедливого ресурсного та інструментального забезпечення.

Розроблено ментальні карти «Інструменти та ресурси багаторівневого врядування в умовах повоєнного відновлення», «Інструменти та ресурси багаторівневого врядування в умовах воєнного стану», «Інструменти та ресурси багаторівневого врядування в умовах сталого розвитку», що візуалізують основні сегменти та вектори системи мультирівневого врядування за різних умов.

Визначено, що інноваційний управлінський підхід до процесів відновлення в умовах повоєнного врядування передбачає використання сучасних технологій та інструментів, що сприяють більшій ефективності, транспарентності, інтеграції та залученню різних зацікавлених сторін. Використання цифрових платформ, штучного інтелекту, технології блокчейн, геоінформаційних систем, фінансових інструментів, інтернет-платформ та інших інновацій дозволяє державним органам, громадських організацій, бізнесу та громадськості спільно розробляти та реалізовувати стратегії

відновлення. Це також сприяє підтримці проєктів відновлення та створенню сталого розвитку після конфлікту. Загальний підхід базується на інноваціях у різних сферах, включаючи технологічні, фінансові, соціальні та екологічні, з метою покращення управління та розвитку територій після конфлікту та передбачає співпрацю різних суб'єктів, використання новітніх рішень та підтримку сталого розвитку.

Обґрунтовано підхід щодо важливості розуміння та узгодження пріоритетів на всіх рівнях влади від національного до локального у системі мультирівневого врядування, що вимагає взаємодії, обміну інформацією та спільної роботи між різними рівнями уряду задля забезпечення ефективного та згуртованого прийняття рішень. Такий підхід сприяє оптимізації використання ресурсів, зменшенню конфліктів та досягненню більш збалансованого та цілеспрямованого управління на всіх рівнях влади.

Виокремлено переваги від використання інструментів багаторівневого врядування для забезпечення сталості громадянського суспільства. З'ясовано причини щодо важливості реалізації концепту багаторівневого врядування, особливо в умовах повоєнного відновлення. Повоєнне відновлення вимагає комплексного підходу щодо вирішення складних завдань, таких як відновлення інфраструктури, забезпечення безпеки та збереження миру. Враховано необхідність економічної, політичної, культурної, соціальної згуртованості громадськості.

Наголошено на доцільності підвищення рівня фахових знань, вміння переоцінювати припущення та вдосконалення м'яких навичок серед активних суб'єктів процесів багаторівневого врядування.

Зазначено, що такі рівні взаємодії як партнерство, згуртованість, консолідованість та співпраця повинні превалювати над позиціями «згода на публіці» або «паралельні дії», що досить часто можна спостерігати наразі в сфері публічного управління.

Відновлення після конфлікту вимагає згуртованості у різних сферах. Політична узгодженість, відкритість та демократичні цінності грають ключову

роль, економічна стабільність та інвестиції, соціальна підтримка та екологічні заходи сприяють успішному відновленню. Загалом, згуртованість у всіх аспектах є важливою для досягнення сталого розвитку після воєнного конфлікту.

Одним із методів наукового дослідження, що, на нашу думку, забезпечить достовірну прогнозну оцінку наслідків запровадження комплексного інструментарію багаторівневого врядування є сценарний аналіз та аналіз силових полів.

На основі застосування методу наукового дослідження аналізу силових полів було удосконалено алгоритм багаторівневого врядування, що сприятиме підвищенню ефективності процесів сталого розвитку суспільства. Наголошено на важливості приділення уваги моніторингу та коригуванню, оскільки суспільні та політичні умови можуть змінюватися з часом, особливо враховуючи умови сьогодення – повномасштабну війну.

Зазначено, що фаховість в багаторівневому врядуванні в контексті сталого розвитку підкреслює важливість знань, навичок та розуміння важливих аспектів для досягнення сталого розвитку в періоди воєнного та повоєнного стану.

Узагальнено, що багаторівневе врядування відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності, розвитку та захисту прав та інтересів громадян у складних умовах конфліктів та відновлення суспільства.

«Немає щастя без свободи, свободи – без самоврядування, самоврядування – без конституційності, конституційності – без моралі, й жодного з цих великих благ – без сталості й ладу», – Клінтон Россистер, американський професор-конституціоналіст, політолог [140].

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення й нове розв'язання актуальної наукової проблеми щодо обґрунтування засад формування системи децентралізованого багаторівневого врядування та стійкості в умовах воєнного та повоєнного періодів. В ході дослідження виокремлено специфіку принципів та функцій багаторівневого врядування; використано сучасний, інноваційний комплекс інструментів, спрямованих на забезпечення сталого (стійкого, збалансованого) соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах війни та повоєнної відбудови. За результатами проведених досліджень зроблено такі висновки.

1. Охарактеризовано сучасний стан наукової розробленості проблематики децентралізованого багаторівневого врядування та стійкості суспільства. Здійснений аналіз наукових праць за темою дослідження вказує на те, що проблематика багаторівневого врядування та стійкого розвитку суспільства у воєнний та повоєнний періоди на основі системного підходу ще не була до цього часу предметом спеціального дослідження. Визначено, що впродовж останнього десятиріччя до питань становлення, впровадження багаторівневого врядування та сталого суспільного розвитку зверталися як зарубіжні, так і вітчизняні науковці та дослідники сфери публічного управління. Водночас, має місце певна фрагментарність та відсутність однозначного методологічно-системного підходу щодо опрацювання обраної нами проблематики. Суспільні трансформації спонукають до подальшого глибинного дослідження, особливо в умовах сучасних викликів і загроз національній безпеці, що відбуваються наразі в Україні.

В результаті проведеного ґрунтовного контент-аналізу, уточнено понятійно-категорійний апарат дослідження, а саме, запропоновано визначення багаторівневе врядування в процесах сталого суспільного розвитку як концепцію врядування в публічному секторі, яка характеризується як горизонтальними так і вертикальними кореляційними зв'язками, базується

на принципах людиноцентризму (для людей, заради людей), сприяє співпраці та координації між різними рівнями урядування для досягнення загальних цілей, залучаючи громадськість до процесів ухвалення рішень та розвитку публічної політики з метою збереження стійкості соціальних, економічних, екологічних, культурних систем та зменшення кількості конфліктів. Поняття «багаторівневе врядування» не є синонімічним до дефініцій: «публічне врядування», «мережеве врядування», демократичне врядування, «добре врядування» («належне врядування»). Дані феномени корелюють між собою, часто взаємодоповнюючи одне одного у конкретних ситуаціях, характеризуючи певну схожість у сфері управління та політики. Як «багаторівневе врядування» так і «сталість» останнім часом є досить часто вживаними представниками наукової спільноти, що підкреслює їх актуальність.

Наголошено на тому, що концепція багаторівневого врядування в процесах стійкого суспільного розвитку відображає те, як влада та прийняття рішень розподіляються між різними рівнями урядування, такими як наднаціональний, загальнодержавний/центральный, регіональний, місцевий та локальний рівні. У випадку багаторівневого врядування кожен з суб'єктів, що входять до системи багаторівневого врядування не є контролером в першу чергу, а учасником і партнером (держава не лише контролюватиме дотримання законодавства, а й сама безпосередньо стає рівноцінним учасником і партнером, пропонуючи ще більшу прозорість, підзвітність діяльності органів публічної влади.

Зазначено, що в публічному просторі проводяться заходи, основною аджендою яких є децентралізоване багаторівневе врядування у зв'язку з тим, що даний концепт є надзвичайно актуальним у процесі домінантності громадянського суспільства, розвитку демократичних відносин, в умовах стійкого розвитку суспільства воєнного та післявоєнного періодів.

2. Обґрунтовано концептуальні підходи до багаторівневого врядування. Проаналізовано три концептуальні теорії: «теорія мереж», «доктрини

врядування», «парадигми глобального врядування», під впливом яких сформувався концепт «багаторівневе врядування». В результаті виокремлено спільні риси концептів «теорія мереж» - «багаторівневого врядування»; «доктрини врядування» - «багаторівневе врядування»; «парадигми глобального врядування» - «багаторівневе врядування». Описано багаторівневе врядування в формі трьох станів: сталий розвиток, воєнний період, післявоєнний період. На основі даних характеристик визначено ключові поняття, що об'єднують вивчені та проаналізовані підходи щодо врядування, а саме: «децентралізація», «субсидіарність», «координація», «взаємодія», «підзвітність», «інтеграція», «особиста та спільна відповідальність», «відкритість», «система цінностей», «ефективність використання ресурсів», «результативність виконання програм та проєктів, що визначають способи взаємодії між урядом, громадськістю та іншими цільовими групами», «довіра», «прийняття участі у формуванні законодавчих ініціативі», «реагування на запити громадян» тощо. Автором запропоновано, розроблено і візуалізовано ментальну карту – «Концепт багаторівневого врядування».

3. Проаналізовано зарубіжний досвід децентралізованого багаторівневого врядування на прикладі таких європейських країн, як Швейцарія, Німеччина та Іспанія. В результаті визначено наступне. Зарубіжний досвід щодо реалізації багаторівневого врядування в Іспанії, Швейцарії та Німеччині може сприяти покращенню вітчизняної системи врядування. Представленим країнам характерна висока ступінь децентралізації влади, що дозволяє регіонам і місцевим урядам мати більше повноважень у вирішенні суспільно значущих питань. Активне заохочення до участі громадян у процесах врядування; наявність системи фінансування регіонів, яка забезпечує рівні умови для розвитку різних частин країни; залучення міжнародних стандартів; визнання важливої ролі місцевих громад у вирішенні питань порядку денного свідчать про очевидну роль принципу «людиноцентризму», де людина в центрі держави. Обґрунтовано,

що фундаментальні принципи, такі як децентралізація, прозорість, участь громадян і розвиток місцевих громад, сприятимуть покращенню якості урядування та забезпеченню більш ефективної роботи органів публічної влади.

Розглянуто ключові аспекти багаторівневого врядування даних держав: децентралізація влади, розподіл фінансових ресурсів, залучення громадян до політичного процесу, прийняття технологічних рішень. Визначено, що швейцарський досвід впровадження прямої демократії; консенсусний стиль у політиці та «федеральне врядування» Німеччини; іспанська система автономних спільнот можуть бути цінними аутсайдами для організації ефективної системи влади, поліпшення української системи урядування, що сприятиме стійкому розвитку суспільства.

4. Виокремлено системні ознаки сталості в умовах зовнішньої агресії. Передбачено наявність ряду атрибутивних рис та концепційних аспектів багаторівневого врядування та стійкості: мультифакторність; багаторівневність; вертикальна та горизонтальна координація; забезпечення сталого розвитку завдяки балансуванню екологічних, економічних та соціальних підсистем; різновекторність в управлінні; гнучкі та адаптивні підходи щодо впровадження політик різних цільових груп; забезпечення збалансованості та синергії між рівнями та інстанціями задля спільного досягнення цілей сталого розвитку. У роботі зазначено, що системними ознаками сталості можуть бути показники, які вказують на стійкість або нестійкість системи соціальної безпеки в умовах війни. До переліку таких індикаторів віднесено: фінансову стійкість програм; доступність ресурсів; ефективність виконання програм, проектів, стратегій, які можуть бути використані в кризових ситуаціях; захист вразливих суспільних груп; адаптація до змін; наявність соціальної підтримки для ВПО; підтримку громадськості; наявність програм та послуг для психологічної підтримки населення; соціальну взаємодія; рівень довіри до влади; взаємодію між владою, громадськістю та міжнародними організаціями та інші фактори.

5. Визначено специфіку реалізації принципів багаторівневого врядування в Україні. Здійснений аналіз даних особливостей підтверджує той факт, що реалізація принципів багаторівневого врядування в Україні потребує врахування сучасних викликів та загроз. З'ясовано важливість виокремлення специфіки реалізації принципів багаторівневого врядування в Україні, а саме: внутрішні та зовнішні кризи, включаючи сучасну гібридну війну; переймання європейського досвіду; українське суспільство дедалі активніше бере участь у прийнятті рішень та вимагає більшої прозорості та відкритості в урядуванні; необхідність використання сучасних, інноваційних інструментів та підходів у практику управління, врядування та адміністрування. Для визначення специфіки реалізації принципів багаторівневого врядування застосовано метод наукового дослідження – «кейс-стаді». Розглянуто конкретний приклад використання даного методу дослідження та запропоновано алгоритм використання даного методу дослідження, що передбачає дотримання п'яти етапів, починаючи від вибору конкретної ситуації, програми, або будь-якої іншої ініціативи, де різні рівні уряду співпрацюють для досягнення спільних цілей, завершуючи узагальненням щодо того, які принципи багаторівневого врядування загалом використовуються в Україні і як їх можна вдосконалити. Відзначено, що дані принципи підкреслюють важливість підходів до отримання знань (використовуючи цикл управління знаннями), розвиток м'яких навичок, а саме: вміння критично мислити, переоцінювати припущення, здатність самостійно приймати рішення, розвиток інноваційних, цифрових механізмів та реалізація практичної роботи в контексті партнерства та співпраці між різними цільовими групами публічної сфери.

6. Розроблено і обґрунтовано доцільність моделювання оптимальної конфігурації багаторівневого врядування воєнного періоду. Зважаючи на той факт, що питання застосування доктрин врядування не сходять з порядку денного державної політики, до того ж помічаємо переймання європейського досвіду щодо застосування врядування, проведення зустрічей, відкритих діалогів, дискусій в науковому просторі, заінтересованістю даною темою -

науковцями напрацьовано основні підходи щодо моделювання оптимальної конфігурації багаторівневого врядування в умовах воєнного стану та запропоновано моделі авторської розробки в контексті воєнного та післявоєнного стану. Таким чином, модель оптимальної конфігурації враховує підходи багаторівневого врядування та стійкості розвитку с успільства, де різні рівні влади та структури працюють разом у циклічному процесі для досягнення поставлених цілей та адаптації до змін у внутрішній і зовнішній безпековій ситуації. Виокремлено переваги та недоліки від моделювання багаторівневого врядування. Запропоновано алгоритми процесу моделювання багаторівневого врядування в умовах воєнного врядування та повоєнного. З'ясовано, що розробка та обґрунтування доцільності моделювання оптимальної конфігурації багаторівневого врядування воєнного періоду є важливим завданням, оскільки така модель може мати значущий вплив на ефективність та координацію дій у воєнному конфлікті щодо визначення оптимальних шляхів організації взаємодії між різними рівнями влади та військовими структурами задля максимізації використання ресурсів. Зазначено, що модель багаторівневого врядування сприяє встановленню чітких ланцюгів командування та процедур спілкування задля забезпечення швидкої реакції на зміни на полі бою, і система врядування повинна бути гнучкою та здатною адаптуватися до нових викликів. Моделювання дозволяє аналізувати різні сценарії та оцінювати їх можливі наслідки, допомагаючи зменшити ризик прийняття невдалих рішень, використання сучасних інструментів та технологій, такі як інформаційні системи та засоби зв'язку, відіграючи важливу роль у воєнних операціях.

7. Запропоновано інструменти та ресурси в системі багаторівневого врядування. Зазначено, що розробка цифрових платформ для координації та моніторингу відновлення та розвитку сприяє ОПВ отримувати реальну часову інформацію та ефективно реагувати на зміни. Серед інноваційних інструментів виділяємо:

- ✓ використання штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних допомагає передбачати ризики та визначати найбільш ефективні стратегії відновлення;
- ✓ використання технології блокчейн для фінансування та збору коштів на проекти відновлення дозволяє забезпечити максимальну прозорість та уникнути корупції;
- ✓ застосування геопросторового аналізу та геоінформаційних систем для ефективного планування та реалізації проектів відновлення;
- ✓ використання криптовалют, фінансових токенів, мікрокредитування та інших інноваційних фінансових інструментів для підтримки проектів відновлення;
- ✓ використання інтернет-платформ для залучення громадськості до прийняття рішень та обговорення стратегій відновлення;
- ✓ створення інноваційних екосистем, які об'єднують державні органи, ГО, бізнес та науковців для спільного вирішення проблем.
- ✓ здійснення інновацій у сфері відновлення довкілля та підтримки сталого розвитку в рамках відновлення після конфлікту;
- ✓ функціонування публічно-приватних партнерств з метою розвитку інноваційних рішень та проектів відновлення.

Таким чином, можна стверджувати, що інструменти та ресурси багаторівневого врядування є важливими складовими управлінських процесів в умовах повоєнного відновлення, використання яких впливатиме на досягнення ефективних результатів у відновленні громад після конфлікту чи війни, сприятиме координації, раціональному використанню ресурсів, узгодженості та підзвітності, що в свою чергу ще раз підтверджує вагомість та ефективність використання принципів БВ.

8. Визначено суспільно-значущі функції інструментарію багаторівневого врядування в умовах війни та повоєнного відновлення; Визначення суспільно-значущих функцій інструментарію багаторівневого врядування в умовах війни та повоєнного відновлення важливе для ефективного управління в ситуаціях конфлікту та після його завершення. Основні функції інструментарію можуть

включати координацію гуманітарних допомог та відновлення інфраструктури, моніторинг ситуації, реагування на кризові ситуації, сприяння врегулюванню конфлікту, підтримку прав людини, створення умов для міжетнічного діалогу тощо.

Зазначено, що використання комплексного інструментарію багаторівневого врядування в умовах війни та повоєнного відновлення має важливе суспільно-значуще призначення, а саме допомагає забезпечити безпеку, гуманітарну допомогу, відновленню та стабілізації суспільства після військових конфліктів, сприяє збереженню миру, підтримці прав людини та вирішенню міжетнічних конфліктів. Такий інструментарій є необхідним для створення умов щодо відновлення та стійкого розвитку суспільства після війни.

9. Здійснено прогностну оцінку наслідків запровадження комплексного інструментарію багаторівневого врядування. Виокремлено показники ефективності децентралізованого багаторівневого врядування задля прогностної оцінки наслідків запровадження комплексного інструментарію. За допомогою методу аналізу силового поля розглянуто системно вплив різних факторів на багаторівневе врядування визначено, як збалансувати ці сили для досягнення цілей. Водночас, на основі методу Force Field аналізу визначено, які сили (фактори) підтримують поточний стан речей та які сили впливають на досягнення бажаного стану. Зазначено, що оцінка такого інструментарію може включати наступні аспекти та наслідки: покращення координації дій, підвищення відкритості та участі громадян, зменшення ризиків та швидкі реакції на кризові ситуації, підтримка гуманітарної допомоги та відновлення, політичні та соціальні наслідки, міжнародна співпраця. Зроблено висновок, що прогностна оцінка наслідків запровадження комплексного інструментарію багаторівневого врядування допомагає передбачити можливі результати та ефекти таких заходів, що в свою чергу сприятиме прийманню обґрунтованих рішень та визначенні стратегії врядування в умовах війни та повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багаторівневе врядування в регулюванні обліку в Німеччині: структура та діяльність КСБО Німеччини. URL: https://sophus.at.ua/IA_2016_2/5_pasko_oleg_bagatorivneve_vrjaduvannja_v_reguljuv.pdf.
2. Багрей Є. Інструменти публічного управління економікою України URL: <https://conferencekneu.wordpress.com/2021/05/16/bagrei/>.
3. Безверхнюк Т. Принципи ресурсного забезпечення регіонального управління. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ardu_o/2009_1/R_1/Bezverhruk.pdf.
4. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі : навч. посіб. Київ, 2017. 129 с.
5. Белоусова О. С. Міжнародний досвід трансформації відносин центральної та місцевої влади в процесі децентралізації та її вплив на ефективність державного управління. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. 2014. Вип. 3. С. 42–50.
6. Біла С. О., Шевченко О. В., Кушнір М. О., Жук В. І. та ін. Реформування державного управління регіональним розвитком: стан, проблеми, перспективи. Київ: НІСД, 2012. 96 с.
7. Божок Є. Резильєнтність: стратегія виживання в умовах гібридних загроз. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3265105-rezilentnist-strategia-vizivanna-v-umovah-gibridnih-zagroz.html>.
8. Бойченко С. Г., Горошкова Л. А., Жарова Л. В, Карамушка В. І. Управління сталим розвитком природно-господарських систем / та ін. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. пр. / ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь, 2018. Вип. 18. С. 73–85.

9. Борисенко Ю. В., Маматова Т. В. Базові цінності та принципи мережевої взаємодії у мережевих системах місцевого розвитку. Аспекти публічного управління. 2017. Т. 5. № 12. С. 17–26.

10. Бояльський М. Ю. Роль сталого розвитку для життєдіяльності людини. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/14-1.pdf>.

11. Буканов Г. М. Концепція сталого розвитку як основа формування державної екологічної політики на державному та регіональному рівнях. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3_2020/15.pdf.

12. Вакарчук К. В. Іспанська модель децентралізації : досвід для України. Політикус. 2016. Вип. 4. С. 46–48.

13. Вдосконалення системи багаторівневого урядування в Україні – дискусія у «страсбурзькому форматі»: URL: <https://decentralization.gov.ua/news/17311>.

14. Відбулось перше засідання Платформи діалогу місцевого та центрального рівнів влади з відкритого урядування в Україні. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vidbulos-pershe-zasidannya-platформи-dialogu-miscevogo-ta-centralnogo-rivniv-vladi-z-vidkritogo-uryaduvannya-v-ukrayini>.

15. Відбулося обговорення проєкту: «Підтримка відновлення місцевого самоврядування та відбудови і реконструкції громад в Україні» <https://auc.org.ua/novyna/vidbulosya-obgovorennya-proyektu-pidtrymka-vidnovlennya-miscevogo-samovryaduvannya-ta> .

16. Відкрита система. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%96%D0%B4%D0%BA%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B0_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_\(%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%96%D0%B4%D0%BA%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B0_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_(%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC)) .

17. Вольська О. М. Публічне управління як явище в сучасному суспільстві. URL: <http://tnveconom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/82/80>.

18. Всеукраїнська Асоціація об'єднаних територіальних громад
непереможні разом. URL:
https://www.facebook.com/LSGA.ATC/?locale=ru_RU.

19. Гавкалова Н.Л. Модель багаторівневого управління: регіональний
рівень. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2011/10.pdf .

20. Галіцина Н. Принципи “good governance” і “good administration” в
адміністративному праві. Юридичний Бюлетень. 2020. № 13. С. 101–110. URL:
<http://www.lawbulletin.oduvs.od.ua/archive/2020/13/14>. Pdf.

21. Галяс Н.М. Управління знаннями в системі місцевого
самоврядування. Дис. на здобуття ступеня доктора філософії в галузі
публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне
управління та адміністрування». – Київський національний університет імені
Тараса Шевченка. Київ, 2023. 231 с.

22. Гвоздинський С. Л. Регіональна держава як форма компромісу між
унітаризмом та федералізмом (іспанський досвід). Вісник Луганського
національного університету імені Тараса Шевченка. Історичні науки. 2010. №
23. С. 12–19.

23. Гедульянов В. Е. Принцип субсидіарності та представницька
демократія в Україні. URL: [https://www.vestnik-
pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc60/3.pdf](https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc60/3.pdf).

24. Глобальне врядування. Вікіпедія
https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BB%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B5_%D0%B2%D1%80%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.

25. Городніченко Ю., Сологуб І. Відбудова України: принципи
та політика. URL: [https://cepr.org/system/files/202212/reconstruction%20book_U
krainian_0.pdf](https://cepr.org/system/files/202212/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf) .

26. Гречко Т. К. Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень :
навчально-методичний посібник. Донецьк : ДонДУУ, 2014. 246 с.

27. Гринчук Ю. С. Система інституційного забезпечення формування та реалізації державної регіональної політики в Україні: проблеми та напрями удосконалення. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2019/6.pdf.

28. Дегтярьова І. О. Багаторівневе регіональне врядування та багаторівневе регіональне управління: аналіз співвідношення сутнісних характеристик. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2016/27.pdf.

29. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0_.

30. Динамічна модель. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%B.C%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C.

31. Дієве місцеве самоврядування як запорука успішної децентралізації публічної влади: швейцарський досвід. Аналітичний вісник. URL: http://despro.org.ua/media/articles/av_despro_02_v_pechat.pdf.

32. Добре демократичне багаторівневе врядування та відновлення України в центрі уваги Ради Європи. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/good-democratic-multi-level-governance-and-recovery-of-ukraine-are-in-the-focus-of-the-council-of-europe>.

33. Добре демократичне врядування є однією з ключових реформ в Україні. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/good-democratic-governance-among-the-key-reforms-for-ukraine>.

34. Драчук Ю. З, Трушкіна Н. В. Застосування міжнародного досвіду формування кластерних структур у сучасних умовах регіонального розвитку України. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/50-2021/4.pdf> с.23.

35. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.

[URL:https://shron1.chtyvo.org.ua/Surmin_Yurii/Entsyklopedychnyi_slovyk_z_d_erzhavnoho_upravlinnia.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Surmin_Yurii/Entsyklopedychnyi_slovyk_z_d_erzhavnoho_upravlinnia.pdf).

36. Європейська хартія місцевого самоврядування м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text.

37. Євсюкова О. В. Запровадження принципів реалізації сервісноорієнтованої діяльності органів публічної влади в Україні. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/44.pdf.

38. Євсюкова О. В. Концепція сервісно-орієнтованого розвитку держави на засадах формування механізмів управління процесами сервісного спрямування органів публічної влади. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2018/5-2018/12.pdf>.

39. Жовновач Р. І., Малаховський Ю. В. Методологічні засади забезпечення стабільного економічного розвитку промислових підприємств у стратегічній перспективі. “Ефективна економіка” № 6, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6210>.

40. Жученко А. М. Поняття сталого розвитку в сучасній економіці. URL: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/86.pdf>.

41. Звіт за результатами роботи програми USAID DOBRE як територіальні громади можуть покращити залучення й підтримку розвитку місцевого бізнесу. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/870/web_DOBRE_Lessons_Learned_LED_Business_Engagement_approved.pdf.

42. Зейтуллаєва Е. Багаторівневість як теоретичний концепт та методологія управління суспільними процесами. Актуальні проблеми державного управління. 2021. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237209>.

43. Іжа М. М., Надолішній П. І., Приходченко Л. Л., С. Є. Саханенко. Багаторівневе управління (multi-level governance) в умовах модернізації публічної влади і становлення демократичного врядування в Україні: колективна монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 480 с.

44. Інноваційні практики наукової освіти : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 15–19 грудня 2022 року). Київ, 2022. 1154 с.

45. Інтеграція екологічної політики в усі сфери суспільного та економічного життя – запорука сталого розвитку України. URL: <https://sd4ua.org/integratsiya/>.

46. Інтерв'ю з Берещенко Юлією. Дотримання принципів сталого розвитку під час війни– це взагалі єдиний спосіб зберегти найцінніші активи – людей. URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/futureagro/2023/05/5/699572/>.

47. Інформаційна сесія в рамках Конкурсу місцевих ініціатив з відкритого врядування та прав людини на місцевому рівні в Україні. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/information-session-within-the-framework-of-the-call-for-proposals-of-local-initiatives-on-open-government-and-human-rights-at-local-level-in-ukraine>.

48. Караєва Н. В., Варава І. А. Методологія аналізу динаміки сталого розвитку України на основі контрольних карт Шухарта. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/241185>. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.241185>.

49. Карамушка В. І., Бойченко С. Г. Інтегрування довкільних пріоритетів та тенденцій зміни клімату в планування сталого розвитку громад і територій. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/17301>.

50. Касич А. О., Пономаренко І. В. Імплементация принципів електронного врядування як основа реформування системи публічного управління. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/10.pdf.

51. Катерина Приходько про онлайн-освіту задля сталого розвитку. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/news>.

52. Клімушин П. С. Концепція сервісно-орієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dcc9f339-c3c8-4c70-ba4c-a96d7245d625/content>.

53. Колтун В. С. Закономірності та тенденції розвитку місцевого самоврядування: комплементарний підхід: монографія. Київ. Фенікс, 2015. 368 ст.

54. Колтун В. С. Розвиток парадигми взаємодії органів місцевого самоврядування і місцевих органів виконавчої влади. Державне управління та місцеве самоврядування: зб.наук.праць ДРІДУНАДУ. Дніпропетровськ, 2012.Вип.3. С.301-308. (14).

55. Конгрес підтримує створення фінансової програми допомоги «Ukraine Facility» та закликає до подальшої децентралізації в процесі відбудови України. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/congress-supports-establishment-of-the-eu-s-ukraine-facility-and-calls-for-further-decentralisation-in-thereconstruction-process>.

56. Конституція України : прийнята 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

57. Конференція ООН зі сталого розвитку Ріо+20. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%9E%D0%9E%D0%9D_%D0%B7%D1%96_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83_%D0%A0%D1%96%D0%BE%2B20.

58. Концепція публічного (нового) врядування в її застосуванні до демократичних і перехідних систем. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26864/kolodij.pdf>.

59. Крупник А. «З людьми та для людей – запорука ефективного багаторівневого урядування». URL: <https://uplan.org.ua/analytics/z-liudmy-ta-dlia-liudei-zaporuka-efektyvnoho-bahatorivnevoho-publichnoho-upravlinnia/>.

60. Кулик В., Біленчук П. Стратегія забезпечення кібербезпеки в гібридній війні. URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/strategiya-zabezpechennya-kiberbezpeky-v-gibrydnij-vijni/>.

61. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 124 с.

62. Кухарева Г. Належне урядування як шлях до становлення дієвої системи публічного управління в Україні. Теорія та практика державного управління. 2015. № 3. С. 76–83. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IM AGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Trpu_2015_3_15.pdf.

63. Лелеченко А. П. Феномен поняття «сталий розвиток». Державне управління: удосконалення та розвиток № 12, 2017. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1649>.

64. Лук'янов О. П. «Держава Автономій»: модель децентралізації влади в Іспанії. Регіональна політика : історія, політико-правові засади, урбаністика, просторове планування, архітектура. П'ята міжнародна наук.-практ. конф., Київ, 22 листопада 2019 р. - С. 219 - 222.

65. Мальцева І. Черниш Ю., Штонда Р. (2022). Аналіз деяких кіберзагроз в умовах війни. Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка», 4(16), 37–44. URL: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2022.16.3744>.

66. Мельник А. Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. 2. С. 7–23. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.007>.

67. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації. URL: http://green.ucci.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/1_METODOLOG_YA_PLANUVANNYA_REG_ONALNOG_O_ROZVYTKU.pdf.

68. Мірошниченко Т., Федорова Г. Цифрова дипломатія як сучасний комунікаційний інструмент міжнародних відносин URL: <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/download/1730/1701/>.

69. Мошак О. В. Правовий зміст принципу субсидіарності в умовах євроінтеграції України. *Lex portus*. 2017. № 3. С. 35-48, с. 45-46.

70. Муніципальна статистика: інструментарій та рішення. URL: <https://asms.org.ua>.

71. Мущинська Н. Ю. Збалансований розвиток регіону: теоретичний аспект. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3383>.

72. Надолішній П. І. Концепція демократичного врядування: зміна парадигми у постановці проблем публічного управління. Актуальні проблеми державного управління. 2015. Вип. 3 (спец. вип.). С. 169–177.

73. Назаренко Д. Л. Світові тенденції реалізації адвокати у процесах територіального розвитку. Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. Дніпро, 2019. Вип. 2(41). С. 136–147. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_02\(41\)/19.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_02(41)/19.pdf).

74. Назаренко Д. Л. Формування системи адвокати в місцевому самоврядуванні. Дис. на здобуття ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Національна академія державного управління при Президентіві України. Київ, 2021. 232 с.

75. Назаренко Д. Л. Функції системи адвокати в управлінні місцевим розвитком. Публічне управління і адміністрування в Україні. Одеса, 2019. Вип. 13. С. 109-116. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2019/13-2019/23.pdf>.

76. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. академіка НАН України Б.Є. Патона. Київ : Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2012. 72 с.

77. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/>.

78. Неліпа Д. В. «Урядування в мережі»: державно-управлінське ноу-хау Європейського союзу. Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Управління», випуск 4, 2013.

79. Охріменко І. В. Моделювання інноваційних процесів в системі публічного управління та економічної безпеки. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. 2022. Вип. 3 (250). С. 34-41.

80. Павлов Н. С. Концепція належного врядування: сучасне розуміння та стан її реалізації в Україні. URL: http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/part_3/1.pdf.

81. Панченко С. В., Дейнека О. Г., Дикань О. В. Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти: Навч. посібник / та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 380 с., рис. 11, табл. 24. ISBN 978-617-654-109-7.

82. Пасько О. Багаторівневе врядування в регулюванні обліку в Німеччині: структура та діяльність КСБО в Німеччині. URL: https://sophus.at.ua/IA_2016_2/5_pasko_oleg_bagatorivneve_vrjaduvannja_v_reguljuv.pdf.

83. Підтримка України під час війни . URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine/brief/peace>.

84. Портал «Відкриті очі». URL: <http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2017/03/blog-post.html>.

85. Посібник з належного врядування. URL: <https://buildingintegrity.hq.nato.int/Resources.aspx?id=10127314990>. 1.3.3.

86. Приходченко Л. Л., Лесик О. В., Панченко Г. О. Публічне управління, багаторівневе врядування: теорія, методологія та практика : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. 512 с.. URL: <https://issuu.com/gurtrc/docs/advocacy>.

87. Про асоціації органів місцевого самоврядування : Закон України від 16 квітня 2009р. № 1275-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-17#Text>.

88. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 №64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/64/2022>.

89. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

90. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.

91. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF>.

92. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11 вересня 2003р. №1160-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text>.

93. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова КМУ від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

94. Про Збройні сили України : Закон України від захист прав споживачів : Закон України від 06.12.1991 № 1934-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text>.

95. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.96 № 394/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96>.

96. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.

97. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України № 1045-XIV від 21.05.1997. Відом Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.

98. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № № 2469-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.

99. Про органи самоорганізації населення : Закон України від 11.07.2001 р. № 2625-III. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2625-14>.

100. Про основи національної безпеки України. : Закон України втратив чинність 08.07.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15>.

101. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/389-192>.

102. Про публічну адвокацію : Проект Закону України. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?id=&pf3511=60943.

103. Про стійкість, боротьбу та розвиток: Президентка Global Communities відвідала громади Чернігівщини. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/17378>.

104. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80>.

105. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001р. №2493-III / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.

106. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>.

107. Проект «Посилення багаторівневого врядування, демократії та прав людини на місцевому рівні в Україні». Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?news=konhres-mistsevyh-ta-rehionalnyh-vlad-rady-evropy-rozпочynaє-novuj-proekt-dlya-posylennya-mistsevoji-demokratiji-v-ukrajini>.

108. Проект плану відновлення України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf>.

109. Проект Ради Європи з громадської участі розпочав навчання та обмін досвідом для представників 18 органів місцевого самоврядування. Проект Ради Європи «Зміцнення стійкості демократичних процесів через громадську участь під час війни та в післявоєнний період». URL:

<https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/civic-participation-an-integral-element-of-good-governance-in-ukrainian-municipalities>.

110. Проєкт Світового банку PEACE підтримує ключові програми Уряду України. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/feature/2023/07/10/the-world-banks-peace-project-supports-the-government-key-programs-in-ukraine>.

111. Путівник керівника. Успішна громада: надання якісних послуг громадянам та сприяння сталому розвитку. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/527/RFL-UA-Web.pdf>.

112. Радченко О. Лісничий В. та ін. Наукова освіта як ключова парадигма сталого розвитку України. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/734012/1/9.pdf>.

113. Рачинський А. П., Огилько А. В. Незалежність суддів як передумова функціонування самостійної й авторитетної судової влади, що відповідає європейській системі цінностей та стандартів захисту прав людини. Вісн. НАДУ. Серія: Державне управління. 2016. № 1. С. 66–74.

114. Реалізація принципу субсидіарності у сучасному демократичному розвитку: політико-культурні детермінанти. URL: <https://mydisser.com/en/avtoref/view/10904.html#>.

115. Регіональний вимір плану України: URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/17349>.

116. Романчук В. С. Адаптація України до європейських стандартів регіонального управління як перспектива суспільного розвитку». URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/89376/1/Romanchuk_bachelor_thesis.pdf;jsessionid=F05CE162EFE5B1AFECFF9657A16E3553.

117. Росохацька М. О., Марченко О. В. Концепція зеленого бізнесу – данина моді чи виклик часу? URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/download/166/141/> .

118. Рябовол Л.Т. Гарантії прав свобод людини і громадянина у зарубіжних країнах. URL: https://library.pp-ss.pro/index.php/ndippsn_20201210/article/view/riabovol/435.

119. Садовенко А., Масловська Л., Серета В., Тимочко Т. Сталий розвиток суспільства: навчальний посібник. 2011. 392 с.

120. Свистун І. Ю. Теорія мереж: зміст, авторські варіанти, евристичний потенціал щодо політологічних досліджень. 2022 р. URL: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/politology/article/view/3964>.

121. Семенченко А. І., Дрешпак В. М. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб. К., 2017.

122. Сидорчук О. Г., Панькова О. В. Формування та забезпечення багаторівневої системи соціальної безпеки України в контексті державного регулювання. Вісник економічної науки України. 2020. № 1 (38). С. 138-147. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).138-147](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).138-147).

123. Ситник С. В. Мережева структура публічної політики та управління. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=283.1.2.2>.

124. Ситник Г. П. Воєнно-політичні конфлікти та міжнародна безпека. Курс лекцій. 2023. 92ст. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/336/files/fl1eb24e2-def4a31-ad06-9848419f8d2c.pdf>.

125. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): Підручник К.: НАДУ, 2012. – 544 с.

126. Ситник Г. П., Орел М. Г. Національна безпека в контексті європейської інтеграції України: підручник. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. 372с.

127. Сімнадцять цілей, щоб змінити світ. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/news/%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96>.

128. Скільки залишиться українців після війни: експерти про скорочення населення та катастрофічне співвідношення жінок і чоловіків. URL: <https://tsn.ua/exclusive/skilki-zalishitsya-ukrayinciv-pislya-viyni-eksperti-poyasnili-chomu-skorochuvatimetsya-kilkist-naselennya-2358379.html>.

129. Слободенюк Т. О. Сутність і поняття публічно-сервісної діяльності держави. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/5_2020/9.pdf.
130. Смачний В. Співробітництво територіальних громад та стратегування їх розвитку : чинники співвідношення. Теоретичні та прикладні питання державотворення : наук. фах. вид. Одес. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. Вип. 25. С. 92–102.
131. Сорока К. О. Основи теорії систем і системного аналізу: навч. посібник. ХНАМГ.;, 2004. 291 с.
132. Соціальна згуртованість. Чому це важливо для громади. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15453>.
133. Сталий економічний розвиток. URL: <https://auc.org.ua/galuz/stalyy-ekonomichnyy-rozvytok#description>.
134. Сталий розвиток-Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/ua/sustainable-development>.
135. Станкевич-Волосянчук О. І. Адвокація як метод впливу : практ. посіб. ; РМЕО «Екосфера». Ужгород : Бреза А. Е., 2014. 79 с.
136. Стольберг Ф. В., Чернікова О. Ю. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Стратегія сталого розвитку». Харків : ХНАМГ, 2011. 91 с.
137. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року ПРОЕКТ-2017. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UN_DP_Strategy_v06-optimized.pdf.
138. Сурміна Ю. П. Михненко А. М. Взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства : навч. посіб. / за наук. ред. д-ра соц. наук, проф., д-ра іст. наук, проф.; авт. кол. : Ю. П. Сурмін, А. М. Михненко, Т. П. Крушельницька та ін. Київ : НАДУ, 2011. 388 с.
139. Ткачук А., Ткачук О., Дятленко С. Децентралізація – самоорганізація – самореалізація. К:“Видавництво “Юстон”, 2020. 224 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/735/lsgcoursemt.pdf> .

140. Ткачук А., Ткачук О . Децентралізація – самоорганізація – самореалізація. Конспект лекцій. К.: ТОВ “Видавництво “Юстон”, 2020. 204 с.
URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/734/lections-for-students_for-web-2020.pdf.

141. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/mul4097?ed=2014_06_27.

142. Участь громадськості у розвитку громад. URL: <https://iscm.org.ua/uk/2012/12/22/uchast-gromadskosti-u-rozvytku-grom/>.

143. Флоріан Хаузер. «Якісне публічне управління завжди важливе для добробуту людей», -. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13558>.

144. Чальцева О. М., Швець К. А. Досвід застосування сучасних концепцій та моделей публічного управління у перехідних системах. <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/9773/9695>.

145. Чальцева О. М., Ясько О. Г. Децентралізація як фактор ефективності державного управління на прикладі Швейцарії та Бельгії. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/10483/10393>.

146. Часник Д. В. Забезпечення прав людини у сфері національної безпеки в умовах протистояння військовій агресії російської федерації. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/600/551>.

147. Чернеженко О. М. Сучасний стан муніципальної системи швейцарії. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/4365/1/%D0%A1%D0%A3%D0%A7%D0%90%D0%A1%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%9D%20%D0%9C%D0%A3%D0%9D%D0%86%D0%A6%D0%98%D0%9F%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%87%20%D0%A1%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%98%20%D0%A8%D0%92%D0%95%D0%99%D0%A6%D0%90%D0%A0%D0%86%D0%87.pdf>.

148. Черняк М. Є. Види та ознаки сталого регіонального розвитку у сучасних умовах. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці» (м. Полтава, 19 жовтня 2017 року). Полтава : ПУЕТ, 2017. С. 210–212.

149. Черняк М. Є. Модернізація територіальної організації влади в Україні як чинник регіонального розвитку. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281. Харків. 2019. URL: https://ipa.karazin.ua/wpcontent/themes/kbuapa/filesforpages/science/chee_dis_202026062.doc.2.3.3.

150. Черняк М. Є. Напрями модернізації багаторівневого врядування у контексті регіонального розвитку. Інвестиції : практика та досвід. № 20. 2019. С. 98–102.

151. Черняк М. Є. Особливості створення територіальних публічноуправлінських мереж. Інвестиції : практика та досвід : зб. наук. пр. 2019. № 13. С. 65–72.

152. Чорна А. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009 р. № 4. Т. 1. С. 93.

153. Чужиков В. І. Особливості сучасних регіональних економічних циклів. Стратегія економічного розвитку України. 2004. №7. С.37-47.

154. Шаульська Г. М. Механізми взаємодії громадськості з органами публічної влади в Україні : монографія / за заг. ред. Т. В. Мотренка. К. : Інститут законодавства Верховної Ради України, 2018. 200 с.

155. Шаульська Г. М. Принципи врядування ЄС та впровадження багаторівневої моделі публічного управління в Україні. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2019. № 3. С. 143-151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2019_3_17.

156. Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. Київ : НІСД, 2020. 153 с.

157. Шинкарьов А. М. Міжсекторальне партнерство органів управління та децентралізація влади в Україні. URL: [mizhsektoralne-partnerstvo-organiv-upravlinnya-ta-decentralizaciya-vladi-v-ukraini.pdf](#).

158. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия; пер. з англ. В. С. Автономова. : ЭКСМО, 2007. 864 с.

159. Щербак В. О. Управління проектами в системі багаторівневого врядування. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/2_2018/26.pdf.

160. Яковенко Р. В. Форми та інструменти державного регулювання економіки. 2018. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/7857/1/430pdf.PDF/>.

161. Яншина А. М. Національна політика сталого зростання : досвід Німеччини та Японії. Інвестиції : практика та досвід. 2013. № 18. С. 48–53.

162. Ansell C. The networked policy. Regional development in Western Europe, “Governance”, vol. 13, 2000, pp. 279–291.

163. Balinskyi, V. (2021). Reforming the administrative-territorial system as a basis for successful decentralization of power: French and Ukrainian experience. European Cooperation, 1(49), 60–73. <https://doi.org/10.32070/ec.v1i49.109>.

164. Coolidge, W.A. B. (1911). Switzerland/History/Constitution, in Chisholm, H.(ed.) Encyclopedia Britannica, 26 (11th ed.). Cambridge University Press. p. 259.

165. Dmytro V. Nelipa¹, Volodymyr F. Tsvykh², Oleh A. Zubchuk³, Grygory P. Sytnyk³, Yevhen P. Hrebonozhko. The New Public Management paradigm as a further interaction of the public and private sectors. Revista San Gregorio, 2020, No.42. SPECIAL EDITION(182-193) ISSN 1390-7247, e.ISSN 2528-7907.

166. Marks, G. Structural policy and Multi-level governance in the EC. *The State of the European Community: The Maastricht Debate and Beyond Boulder*. 1993. P. 391-411.

167. Provan K.G., Milward H. B. “Do networks really works ” A framework for evaluating public sector organizational networks. *Public Administration Review* 61 (4). P.414-424.

168. Weiss Th., Thakur R. *The UN and Global Governance: An Idea and its Prospects*. University of Indiana Press, 2003. 348 p.

169. Zürn, Michael, (2012). *Global Governance as Multi-level Governance*. In *The Oxford Handbook of Governance*, ed David Levi-Faur. Oxford: Oxford University Press. Pp. 730–744.

170. Nataliia Gavkalova, Yuliia Lola, Svitlana Prokopovych, Oleksandr Akimov, Vainius Smalskys, and Liudmyla Akimova. Innovative development of renewable energy during the crisis period and its impact on the environment. URL: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/94b4d24a-e701-44d2-b5be-51ad9a6cebba/content>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

- 1.Балінський В.В. Реформа децентралізації влади в Україні: сучасний стан та перспективи подальшого впровадження. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 2019. № 4 (68). С. 63-69. <https://doi.org/10.32840/1813-3401-2019-4-11>
- 2.Балінський В.В. Децентралізація в умовах діджиталізації: взаємовплив. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 2020. Випуск 19. С. 82-87. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.15>
- 3.Балінський В.В. Стан місцевого самоврядування України в умовах децентралізації влади. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 2021. Випуск 24. С. 98-101. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2021.24.17>
- 4.Balinskyi, V. Reforming the administrative-territorial system as a basis for successful decentralization of power: French and Ukrainian experience. *European Cooperation*, 2021. №1(49). P. 60-73. <https://doi.org/10.32070/ec.v1i49.109>
- 5.Балінський В.В. Стійкість громад як фактор збереження стабільності держави в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 2023. Том 34 (73) № 3 С. 104-108 <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.3/16>.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

- 1.Balinskyi V. Prospects for a centralized scenario of completing the administrative-territorial component of the decentralization of power in Ukraine. «The Days of Science of the Faculty of Philosophy – 2020», International Scientific Conference (2020 ; Kyiv, April 22-23.: [Abstracts] / Ed.board: A.Konverskyi [and other]. Kyiv: Publishing center «Kyiv University», 2020. – 343 p.

2. Balinskyi V. Digitalization as a basis for successful decentralization of power «The Days of Science of the Faculty of Philosophy – 2020», International Scientific Conference (Kyiv April 22-23, 2020: [Abstracts] / Ed. board: A. Konverskyi [and other]. – Kyiv: Publishing center «Kyiv University», 2020. – 343 p.

Додаток Б

Порівняльна характеристика цілей багаторівневого врядування в цивільних і воєнних умовах

<i>Цілі БВ в цивільних умовах</i>	<i>Цілі БВ в воєнних умовах</i>
<p>1. Розподіл влади між різними рівнями урядування, що сприяє ефективному вирішенню питань, які вимагають локального знання та підходів.</p> <p>2. БВ допомагають пристосовувати політику та приймати рішення відповідно до конкретних потреб регіонів та місцевих спільнот.</p> <p>3. БВ врядування сприяє більшій участі громадськості в процесі ухвалення рішень та розвитку політики.</p> <p>4. БВ сприяє збереженню своєї ідентичності та культурної специфіки у регіонах та місцевим спільнотам зберігати</p> <p>5. БВ сприяє співпраці та координації між різними рівнями урядування для досягнення загальних цілей.</p>	<p>1. Координація їх дій та ресурсів для ефективної відповіді на загрозу.</p> <p>2. Забезпечення безпеки і захисту громадян, і БВ сприятиме координації заходів, які забезпечують цю безпеку.</p> <p>3. БВ може включати роботу організацій із захисту прав людини та гуманітарних агентств для забезпечення допомоги та захисту потерпілих.</p> <p>5. Відновлення стабільності, здійснення демобілізації військ і відновлення життя пошкоджених територій. БВ може включати в себе координацію зусиль для досягнення цих цілей.</p>
<i>Мета БВ в цивільних умовах</i>	<i>Мета БВ в умовах воєнного стану</i>
<p>Організація та управління суспільством із врахуванням різних рівнів урядування та взаємодії між ними, розподіл влади та прийняття рішень між різними рівнями</p>	<p>Ефективна взаємодія та скоординованість дій різних рівнів урядування для забезпечення безпеки, захисту прав людини, гуманітарної допомоги та</p>

урядування, такими як центральний уряд, регіональні та місцеві органи влади, а також інші громадські та приватні організації.	відновлення після війни в умовах кризи та конфлікту.
---	--

Джерело: авторська розробка

Додаток В

Понятійний контент-аналіз феноменів «децентралізація», «управління», «врядування», «багаторівневе врядування», «публічне врядування», «публічне адміністрування», «багаторівневе управління», «розвиток», «сталість», «збалансований розвиток» «сталий розвиток суспільства», .

Публічне управління	
Діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування і передбачає залучення різних зацікавлених сторін до розробки та реалізації державної політики.	Г.П.Ситник, Орел М.Г. [126]
Багатогранне поняття, яке охоплює державне управління та місцеве самоврядування, це цілий науковий напрям, який має дослідницькі області такі як: державний менеджмент (державна служба), аналітика державних програм і політик (стратегічне планування); взаємодія держави, бізнесу та громадян (GR-менеджмент). З урахуванням цього публічне управління це система, яка складається з державних, місцевих, некомерційних структур, які створюються з метою задоволення суспільних інтересів та вирішення колективних проблем.	Вольська О.М [17]
В інтерпретації Д.Кілінга П.У. – це пошук найкращих способів викуористання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей держави: публічне управління спрямоване на реалізацію прав, свобод та законних інтересів приватних осіб і передбачає якнайповніше застосування владою принципу публічності – відкритості та прозорості діяльності її апарату, право впливу громадян на діяльність органів влади, громадянський контроль за діяльністю управлінського апарату тощо.	Трощинський В.П [35]
Новий публічний менеджмент	
Парадигма нового публічного менеджменту базується на різноманітних теоретичних засадах, сприяє реалізації принципу підзвітності, ефективності надані послуг, надані широких ініціатив приватному сектору.	Неліпа Д.В. [165]

<p>Підхід дозволяє виконувати додаткові завдання держави, активізувати діалог між державними органами та суспільством, спрямовувати необхідні ресурси на розвиток громадської інфраструктури. У майбутньому розвиток нової парадигми державного управління дасть позитивні результати у досягненні цілей сталого розвитку, децентралізації, інклюзивності на основі ефективного прийняття рішень органами державної влади (<i>переклад наш – В.Б.</i>).</p>	<p>Продовження до додатку Б</p>
Публічне адміністрування	
<p>Цілеспрямована діяльність суб'єктів владних повноважень щодо виконання адміністративних зобов'язань.</p>	<p>Г.П. Ситник, Орел М.Г. [126]</p>
<p>Теорія та практика державного управління, яка характеризується реалізацією адміністративних процедур шляхом публічної діяльності, застосування інструментів демократичного врядування, упорядкування суспільної діяльності та надання адміністративних послуг як засобу реалізації прав та свобод громадян.</p>	<p>Ю.П. Сурмін В.П. Трощинський [35]</p>
Управління	
<p><i>Ключові характеристики управління:</i> вертикальний підхід (ієрархічна модель) ключовий суб'єкт – керівник або керуюча структура; <i>ключові принципи:</i> принцип централізації, принцип підпорядкування власних інтересів загальним інтересам, принцип розподілу повноважень, принцип влади та підзвітності вищестоящому керівництву, принцип персональної та інституційної відповідальності; реалізація повноважень; примус щодо здійснення певних дій; управління діяльністю інших; виконання доведених зверху вимог НПА та вказівок; інформування інших сторін про автономно визначені напрями дій; наявність авторитету.</p>	<p>І.О. Дехтярьова [28]</p>
<p>Управління передбачає відносини типу «згори до низу», сувору ієрархію, підпорядкування, виконання тими, кого регулюють того, що вимагає від них суб'єкт, що регулює.</p>	<p>О. Пасько [82]</p>
Врядування	
<p><i>Ключові характеристики врядування:</i> горизонтальний підхід (мережева модель) – підпорядкування єдиному центру управління; усі учасники є партнерами і можуть виступити в ролі ключового суб'єкта; <i>ключові принципи:</i> принцип децентралізації, принцип узгодженості власних інтересів з інтересами інших сторін, принцип інтеграції і доповнення повноважень, принцип підзвітності партнерам і суспільству, принцип особистої та спільної відповідальності; реалізація прав та ініціатив; добровільність у здійсненні певних дій;</p>	<p>І.О. Дехтярьова [28]</p>

<p>управління власною діяльністю та її узгодження з діяльністю інших сторін; участь у формуванні нормативно-правових та інших умов діяльності; перемовини з іншими сторонами щодо визначення напрямів дій та їх участь у їх реалізації; наявність довіри.</p>	
<p>Врядування передбачає послаблення ієрархії, надання більшої свободи тим, кого регулюють, участь тих, кого регулюють у регулюванні, спільне регулювання.</p>	<p>О.Пасько [82] Продовження додатку Б</p>
<p>Наразі відбувається перехід від правління (government) до врядування (governance), внаслідок чого зменшується роль центральних органів влади та збільшується роль партнерств між урядовими, приватними та громадськими організаціями, в яких органи влади часто відіграють роль «першого серед рівних».</p>	<p>М.Є. Черняк [149]</p>
<p>Розвиток управління за рахунок надбудови на його основі співпраці між суб'єктом та об'єктом регулювання і передачі частини повноважень з регулювання об'єктам регулювання. Багато рівнів існує через те, що уряд (управління) є тільки першим рівнем, далі іще наявні рівні врядування, що не пов'язані з урядом.</p>	<p>О. Пасько [82]</p>
<p>Вироблення і реалізація публічної політики на засадах партнерської взаємодії державної влади, МС, які створюють сприятливі політико-правові і фінансові передумови з приватним сектором, що генерує робочі місця і забезпечує доходи, та ГС, яке мобілізує внутрішні ресурси для досягнення пріоритетних цілей суспільного розвитку. В. охоплює, з одного боку, практику П.А. на усіх рівнях, з другого – інститути, механізми, процеси, через які організовані групи громадян, окремі громадяни виражають і узгоджують свої інтереси, врегульовують суперечності, реалізують законні права і виконують громадянські обов'язки. Поняття “врядування” відображає зміни, що відбуваються у функціонуванні системи публічної влади за умов поглиблення процесів демократизації і децентралізації (<i>скорочення наші</i>).</p>	<p>З.В. Балабаєва., П.І. Надолішній [35]</p>
<p>Багаторівневе управління</p>	
<p>Багаторівневе управління зумовлене взаємозалежністю акторів щодо глобальних проблем, оскільки їх вирішення, потребує координації між міжнародними, національними та субнаціональними урядами. Наприклад, зміна клімату, глобальне потепління – встановлюють параметри, але діяльність здійснюється містами, регіонами та місцевостями. Міжнародна система була перетворена на систему багаторівневого управління, в якій завдання розмежовуються за галузевими, а не сегментованими рівнями.</p>	<p>Michael Zürn [170]</p>

<p>Багаторівневе управління передбачає не простий перерозподіл повноважень між різними рівнями прийняття рішень, а прийняття узгоджених рішень багаторівневими неієрархічними наднаціональними та національними установами, зокрема із залученням недержавних акторів.</p>	<p>[6]</p> <p>Продовження додатку Б</p>
<p>Багаторівневе управління передбачає пряме залучення регіональних і локальних органів влади до формування і зміни союзної політики. Необхідність такого залучення диктується тим, що характерною рисою європейської політики визнається так зване багаторівневе переплетіння, тобто розподіл політичних компетенцій щодо однієї галузі політики між різними рівнями.</p>	<p>Неліпа Д.В. [78]</p>
<p>Багаторівневе управління неможливе без управління в мережі, яке відштовхується від неформальних відносин між національними та наднаціональними елітами й враховує підготовку рішень у переговорах між представниками всіх рівнів – загальноєвропейського, національного, регіонального та локального – і груп інтересів.</p>	<p>Неліпа Д.В. [78]</p>
<p>Багаторівневе врядування</p>	
<p>Багаторівневе врядування – новий підхід у теорії європейської інтеграції, що виник у 1990 роках, який розглядає інтеграцію як процес неієрархічного мережевого управління у ЄС, що характеризується широким залученням урядів держав-членів, регіональних та місцевих органів влади, експертів та інших неурядових гравців до процесів прийняття рішень та вироблення політики .</p>	<p>Ф.Хаузен [35]</p>
<p>Концепція демократичного врядування передбачає залучення до управління всіх соціальних інститутів: органів державної влади і мс, підприємницьких структур, інституцій громадянського суспільства. Досвід країн розвинутої демократії свідчить, що дієвість врядування досягається через набуття ним таких характеристик, як: участь, орієнтація на консенсус, відповідальність, прозорість, належне реагування, ефективність та результативність, рівність, відповідність принципу верховенства права.</p>	<p>Васіна А.Ю. [35]</p>
<p>Якість і спроможність публічного управління має значення на всіх адміністративних рівнях — національному, регіональному й місцевому. Крім того, важливо, як ці адміністративні рівні координують свою діяльність і співпрацюють. Функції кожного рівня, так само як і самі рівні, мають бути чітко визначеними з метою запобігання дублюванню. Завдання, компетенції й ресурси, необхідні для виконання завдань, мають бути збалансованими. Ми називаємо це «багаторівневим врядуванням»</p>	<p>Ф.Хаузен [143]</p>

Багаторівневе врядування можна вважати також синонімічним терміном до державно-приватного партнерства, оскільки воно передбачає, що деякі функції регулювання передаються приватним агентам.	О. Пасько [82]
Багаторівневе регіональне врядування <small>Продовження додатку Б</small>	
Багаторівневе регіональне врядування передбачає забезпечення розвитку регіонів через проекти, програми і стратегії, які сформовані та реалізуються на основі партнерства органів публічної влади (органів державної влади та органів місцевого самоврядування) з іншими органами публічної влади, а також суб'єктами приватного і громадського секторів: закладів освіти, культури, охорони здоров'я, підприємств, громадських об'єднань, зарубіжних структур, окремих громадян та експертів.	І.О. Дехтярьова [28]
Процес багаторівневого врядування характеризується виробленням політики через конкретні спільні ініціативи, при цьому будь-який суб'єкт може ініціювати вирішення значущих для території завдань, брати участь в організації їх виконання, координації відповідної діяльності тощо. Суб'єктом може бути, наприклад, громадська організація або навіть окрема особа. Відтак із врахуванням реалій сучасного етапу державотворення, на часі в Україні не можна належним чином реалізувати модель багаторівневого регіонального врядування. Адже це потребує високого рівня соціальної та політичної зрілості громадян та суспільних інститутів, усвідомлення ними своєї ролі у забезпеченні розвитку регіонів та готовності безпосередньо взяти участь у відповідних процесах.	І.О. Дехтярьова [28]
Демократичне врядування	
Врядування означає, що людська спільність різного порядку має природне (суверенне) право на самостійне впорядкування своєї життєдіяльності (самоврядування) з єдиним обмеженням – не на шкоду іншим і не за рахунок інших. ... Демократичне врядування постає як механізм забезпечення функціонування суспільства як цілісної саморегульованої системи, способу формування і реалізації публічної влади, завдяки якому досягаються відповідність публічної політики потребам суспільного розвитку; реальна участь громадян у виробленні і реалізації публічної політики; об'єднання потенціалу усіх трьох секторів (публічного, приватного і громадського) задля вирішення ключових соціально-економічних проблем; постійний (а не епізодичний).	П.І. Надолішній [72]
Належне врядування	
Забезпечення результативності, ефективності, відкритості та інклюзивності управлінського процесу, підзвітності та	М. Ю. Бояльський

відповідальності суб'єктів управління. Сприяння переходу до горизонтальної системи суспільної координації прийняття та реалізації управлінських рішень за участі всіх заінтересованих сторін на національному, регіональному та місцевому рівнях.	[10]
Процеси, під час яких рішення приймаються та втілюються (або не втілюються) в життя з метою необхідності забезпечення державою належного рівня життя громадян, належного рівня надання їм послуг та належного управління державою.	Г. Кухарева [62]
Належне урядування є категорією, що виникла в межах європейської теорії адміністративного права і покликана сформулювати єдині стандарти функціонування публічної влади, які би сприяли максимально повній реалізації прав, свобод та законних інтересів приватних осіб.	Н. Галіцина [20]
Концепція, яка регулює правовідносини громадянського суспільства, публічної адміністрації та приватного сектора на основі базових принципів демократії та верховенства права.	Н.С. Павлов [80]
Добре врядування	
Добре врядування – це модель публічного врядування, в основі якої лежить тісна співпраця з громадськістю та усіма зацікавленими сторонами з метою підвищення якості життя та розвитку громади.	В.Кебало [109]
Глобальне врядування	
Узагальнене визначення глобального врядування було запропоновано Т. Вайсом та Р. Такуром: «Глобальне врядування – це комплекс формальних та неформальних інститутів, механізмів, відносин та процесів, що співіснують один з одним та поширюються на держави, ринки, окремих громадян та організації, що представляють як урядовий, так й неурядовий сектори, через які на глобальному рівні визначаються колективні інтереси, встановлюються права та обов'язки, вирішуються суперечки».	Weiss Th., Thakur R [169]
Електронне урядування	
Форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян.	104
Імплементация цифрових технологій у діяльність органів влади на всіх рівнях з метою забезпечення якісно нового рівня надання послуг з боку держави, забезпечення прозорості її діяльності. У сучасних умовах забезпечення електронного врядування стає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності національної економіки, оскільки за	А.О. Касич, І.В. Пономаренко [50]

раhuнок прозорості діяльності уряду та підконтрольності його суспільству досягається високий рівень ефективності публічного управління органів державної влади та місцевого самоврядування.	
Міжсекторальне партнерство	
Механізм створення нових можливостей і порозуміння, руйнація стереотипів, зміна ставлення, відхід від акцентування стосунків залежності й підпорядкування, розвиток навичок спільної діяльності та об'єднання заради змін на краще. Міжсекторальне партнерство — це демократія в дії.	Шинкарьов А.М. [157]
Розвиток	
Й. Шумпетер одним із перших звернув увагу на дослідження категорії “розвиток”, зокрема його цікавили сутнісні відмінності між економічним розвитком та економічним зростанням, які, на його думку, полягали в такому: “Поставте у ряд стільки поштових карет, скільки забажаєте – залізниці у вас все одно не вийде”. Механічне збільшення кількості карет Й. Шумпетер асоціює із економічним зростанням, а побудова залізниці можлива лише як результат розвитку, що пов'язаний насамперед із якісними змінами та впровадженням інновацій.	Й.Шумпетер [158]
Розвиток будь-якого об'єкта – це особливий вид змін, що відрізняється необоротністю й якісними перетвореннями, що приводять до виникнення його нового стану, який визначається як процес закономірних змін, переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого.	Жученко А.М. [40]
Сталий розвиток	
Сталий розвиток – (sustainable development) – дослівно «розвиток, що підтримується».	[134]
Із позиції публічного управління та адміністрування, сталий розвиток – це процес якісних змін, що передбачає збалансування інтересів людини, суспільства і держави в поточному і майбутньому періодах на засадах досягнення в динаміці економічної ефективності, фінансової стійкості, економічного зростання та розвитку екологічної і соціальної підсистеми суспільства та, як наслідок, макросистем вищого рівня, з урахуванням раціональних обмежень, що накладаються національною безпекою, і впливу чинників зовнішнього середовища.	А.П. Лелеченко [63]
Сталий розвиток для бізнесу під час війни – це взагалі єдиний спосіб зберегти найцінніші активи – людей.	Ю. Берещенко [46]

<p>Це такий розвиток суспільства, який задовольняє потреби сучасності, не ставлячи під загрозу здатність наступних поколінь задовольняти свої власні потреби.</p>	<p>[57] Продовження до додатку Б</p>
<p>Сталий розвиток характеризується як значення гармонійного, збалансованого, безконфліктного прогресу всієї земної цивілізації, груп країн (регіонів, субрегіонів), а також окремо взятих країн нашої планети за науково обґрунтованими планами (методами системного підходу), коли в процесі неухильного інноваційного інтенсивного (а не екстенсивного) економічного розвитку країн одночасно позитивно вирішується комплекс питань щодо збереження довкілля, ліквідації експлуатації, бідності та дискримінації як кожної окремо взятої людини, так і цілих народів чи груп населення, у тому числі за етнічними, расовими чи статевими ознаками.</p>	<p>Г. Дейлі [76]</p>
<p>Процес забезпечення функціонування територіальної системи із заданими параметрами в певних умовах протягом необхідного проміжку часу, що веде до гармонізації факторів виробництва та підвищення якості життя сучасних і наступних поколінь за умови збереження і поетапного відтворення цілісності навколишнього середовища.</p>	<p>З. Герасимчук [136]</p>
<p>Це системно керований розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти власні потреби.</p>	<p>Жовновач Р. І., Малаховські й Ю. В. [39]</p>
<p>Стійке зростання й сталий розвиток України має стати результатом запровадження новітніх моделей наукової освіти, яка постає не лише інструментом, а й пріоритетним засобом входження в цифрове суспільство знань, формування конкурентоздатності всієї країни, її подальшого прогресивного розвитку.</p>	<p>Радченко О. Лісничий В. [112]</p>
<p>Це прагнення гармонізації тих сфер, які за природою не можуть бути гармонізовані, оскільки задоволення потреб людини потребує ресурсів і засобів існування, які генерує економіка, а для зростання економіки потрібні природні ресурси, які обмежені й в значній масі не відновлюються.</p>	<p>В. Карамушк а [49]</p>
<p>Сталий розвиток – такий розвиток країн і регіонів, коли економічне зростання, матеріальне виробництво і споживання, а також інші види діяльності суспільства відбуваються в межах, які визначаються здатністю екосистем відновлюватися, поглинати забруднення і підтримувати життєдіяльність теперішніх та майбутніх поколінь.</p>	<p>Бояльський М.Ю.[10]</p>
<p>Концепція сталого розвитку</p>	

<p>Концепція сталого розвитку включає в себе такі основні складові: економічна, екологічна і соціальна. Економічна складова сталого розвитку забезпечується наявним механізмом формування фінансових ресурсів для забезпечення стабільності та самодостатності. З точки зору екологічної складової, сталий розвиток повинен забезпечувати цілісність та життєздатність біологічних та фізичних природних систем, адже від цього залежить глобальна стабільність усієї біосфери. До того ж соціальну частину зосереджено на розвитку людства, збереженні стабільності соціальних і культурних систем та зменшенні кількості конфліктів.</p>	<p>С. Бойченко, Л. Горшкова, Л. Жарова [8, с.78]</p>
<p>Концепція сталого (збалансованого) розвитку передбачає свідоме формування збалансованих відносин між економічним зростанням (економічний складник), турботою про навколишнє середовище (екологічний складник) та здоров'ям людини (соціальний складник).</p>	<p>Г.М. Буканов [11]</p>
<p>Збалансований розвиток</p>	
<p>Категорія «збалансований розвиток» не має близьких синонімів, оскільки вона набагато ширша у змістовому наповненні, ніж дефініції «системний», «комплексний», «сталий», які у науці часто ототожнюють із «збалансований». Категорію «збалансований» розуміємо як таку, що передбачає сукупність складових компонентів, зв'язки і взаємозв'язки між ними, які є взаємоврівноважені або раціонально співвідносні між собою. Така взаєморівновага та взаємобаланс у розвитку передбачає кількісне оптимальне співвідношення окремих складових одне з одним у єдиному цілому, з врахуванням системи зв'язків, що дозволяють досягти найвище можливого результату.</p>	<p>Н.Ю. Мущинська [71]</p>
<p>Стійкість</p>	
<p>Стійкість територіальних систем визначається як відносна незмінність основних параметрів територіальної соціально-економічної системи, її особливість зберігати їх у заданих межах під час бурхливих впливів ззовні і зсередини.</p>	<p>А.Л. Гапоненко [122]</p>
<p>Стійкість – найважливіша ознака територіального розвитку, що передбачає збереження умов відтворення потенціалу територій (його соціального, природно-ресурсного, екологічного, господарського та інших складників).</p>	<p>В.Н. Ларіна Л.Н. Швецова [122]</p>
<p>Опірність, стійкість системи визначається її здатністю своєчасно реагувати, попереджувати та мінімізувати вплив зовнішніх та внутрішніх загроз для зміцнення та збереження власної цілісності.</p>	<p>О.Г., Сидорчук, О.В. Панькова [122]</p>

Стійкість є універсальною властивістю різних типів систем – економічних, технічних, біологічних, у тому числі територіальних – і полягає в їх здатності ефективно виконувати внутрішні і зовнішні функції, незважаючи на негативний вплив екзогенних і ендегенних факторів.	А.М. Жученко [40]
Стійкість розуміється як властивість або якість, що визначає здатність регіональної системи перебувати в стані динамічної рівноваги за наявності зовнішніх і внутрішніх впливів.	А.М. Жученко [40]
Безпека	
Стан системи, за якого вона зберігає свою цілісність, стійкість, здатність до ефективного функціонування і стійкого розвитку, а на їх основі – можливість надійного захисту усіх її елементів від деструктивних дій.	Г.П. Ситник [126]
Національна безпека	
Національна безпека є інтегральна характеристика безпеки людини, безпеки суспільства та державної безпеки, а її бажаний рівень залежить від дотримання у процесі державного управління деякої комбінації змінних у трикутнику: «національні інтереси» – «небезпеки щодо їх реалізації» – «можливості держави».	[125]
Закон України «Про національну безпеку України» пропонує розуміти під національною безпекою «захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз».	[98]
До 2018 року в чинному Законі України «Про основи національної безпеки України» національна безпека визначалася як "захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечується сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних і потенційних загроз національним інтересам».	[100] (закон втратив чинність)
Національна безпека є інтегральним критерієм захищеності державності від небезпек та акумулює результати життєдіяльності макросоціальної спільноти (нації) та створених нею державних інститутів. Пріоритетність тієї чи іншої складової національної безпеки визначається дією багатьох факторів суб'єктивного та об'єктивного характеру, зокрема станом розвитку суспільних відносин, політичної системи, економічного укладу, інститутів громадянського суспільства, характером зовнішніх зносин з іншими країнами.	Г.П. Ситник., М.Г. Орел [126]
Децентралізація	

Децентралізація (від латинського de – заперечення, centrum – основний центр) - 1) процес передачі частини функцій та повноважень вищими рівнями управління нижчим (від центральних органів виконавчої влади до місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування); 2) у широкому розумінні – ослаблення або скасування централізації.	В.Я. Малиновський [35]
---	------------------------

Джерело: запропоновано і розроблено автором на основі вказаних джерел

Додаток Г

Ключові аспекти багаторівневого врядування Європейських країн

Швейцарія	Німеччина	Іспанія
Децентралізація влади		
Швейцарія є федеративною державою, де кантони (регіони) мають значну автономію в багатьох аспектах. Кожен кантон має свою конституцію, уряд, парламент та законодавство. Децентралізація влади дозволяє кожному кантону розробляти політику та приймати рішення, які враховують особливості та потреби його жителів.	Німеччина є федеративною республікою з 16 федеральними землями. Кожна земля має велику автономію та компетенції у багатьох сферах, включаючи освіту та правосуддя. Децентралізація влади в Німеччині сприяє розвитку різних регіонів та врахуванню їхніх специфічних потреб.	Іспанія також є державою з виразними елементами децентралізації. Автономні спільноти (регіони) мають свої власні компетенції у багатьох сферах, включаючи освіту, охорону здоров'я та культуру. Децентралізація влади допомагає регіонам розвивати власні політики та пристосовувати їх до своїх потреб.
Розподіл фінансових ресурсів		
Наявність системи фінансового вирівнювання між кантонами (регіонами).	Федеральний фонд вирівнювання в Німеччині є важливим інструментом для розподілу фінансових ресурсів між федеральними землями (регіонами).	Іспанія має систему фінансового вирівнювання між автономними спільнотами. Ця система включає в себе перерозподіл фінансових ресурсів від багатших до

	Система передбачає внесок земель у федеральний бюджет та видатки на федеральні програми та проекти.	менш розвинених регіонів. Механізм фінансового вирівнювання базується на податкових доходах та фінансових потребах різних автономних спільнот
Участь громадян Продовження додатку В		
Швейцарія відзначається особливо високим рівнем прямої демократії. Громадяни мають право ініціювати референдуми і проводити голосування з питань законодавства та важливих публічних питань. Це означає, що громадяни можуть впливати на прийняття рішень безпосередньо, навіть без участі обраного представництва.	У Німеччині громадяни беруть участь у загальних та регіональних виборах, обираючи членів Бундестагу (федеральний парламент) та парламентів федеральних земель. Громадяни також мають право голосу у місцевих виборах та можуть впливати на рішення на муніципальному рівні.	У Іспанії громадяни мають право голосу на різних рівнях урядування, включаючи муніципальні та регіональні вибори. Спільноти (автономні регіони) мають свої парламенти та уряди, які приймають рішення важливі для своїх регіонів.
Прийняття технологічних рішень		
У Швейцарії пряма демократія дозволяє громадянам брати участь у прийнятті технологічних рішень через референдуми та ініціативи. Технологічні проекти, зокрема ті, що стосуються інфраструктури, енергетики та транспорту, можуть бути піддані голосуванню громадян, що надає їм можливість визначати пріоритети	В Німеччині рішення щодо технологічного розвитку часто приймаються на рівні федеральних земель. Федеральна влада має компетенції у сфері національного технологічного розвитку та регулювання.	У Іспанії автономні спільноти (регіони) мають власні компетенції у сфері технологічного розвитку та інновацій. Прийняття технологічних рішень може здійснюватися на рівні автономних спільнот та муніципалітетів, але існують також координаційні механізми національного рівня для спільного прийняття рішень.

технологічного розвитку.		
--------------------------	--	--

Джерело: побудовано автором на основі джерела [149]

Додаток Д

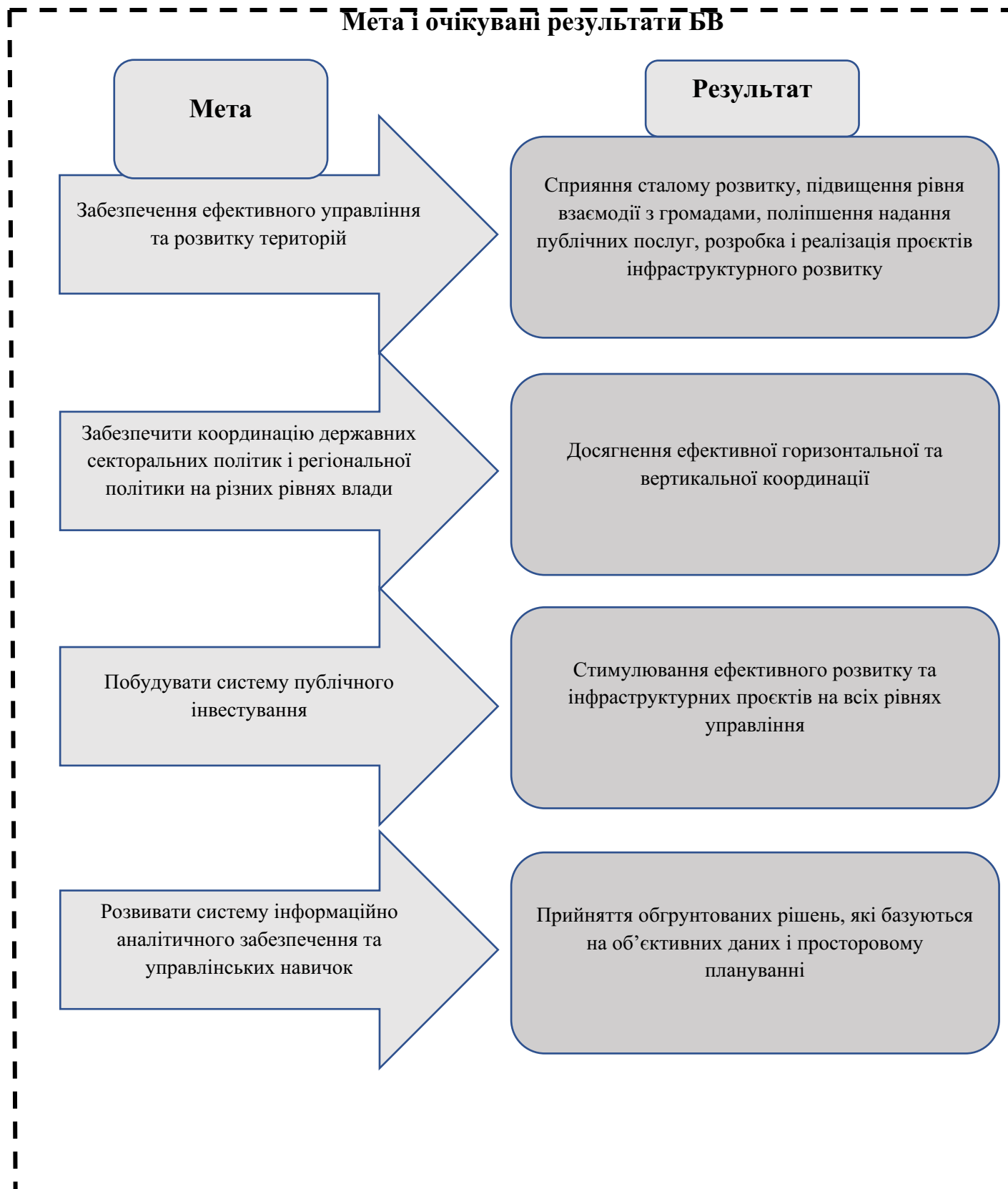
Системні ознаки сталості в умовах війни

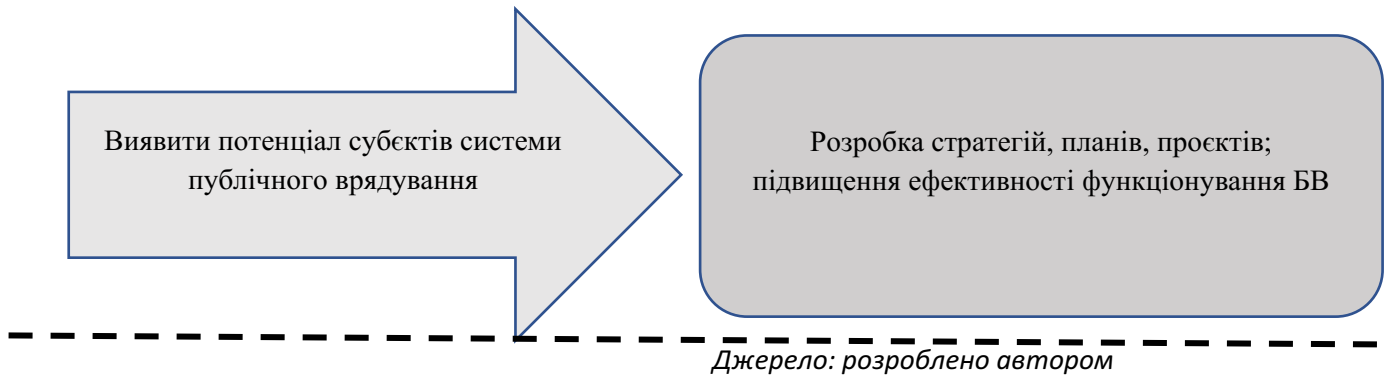
Назва ознаки	Характеристика ознаки
Адаптація	Сталість передбачає здатність системи (суспільства, економіки тощо) адаптуватися до нових умов і зберігати функціонуючі структури та процеси.
Резилієнтність	Резилієнтність (від. англ. resilience – життєстійкість, спроможність відновлюватись) – термін означає здатність відновлюватися після стресових ситуацій.
Ефективне управління кризами	Наявність системи керування кризами, яка забезпечує реагування на надзвичайні ситуації, координує дії різних владних структур та забезпечує комунікацію та взаємодію між ними.
Забезпечення потреб населення	Незважаючи на війну, система повинна забезпечувати базові потреби населення, такі як доступ до їжі, води, медичних послуг, житла та освіти
Збереження прав і свобод громадян:	Дотримання прав та свобод громадян навіть в умовах війни є важливим аспектом сталості. Це включає в себе захист від примусового переміщення, тортур та безпідставних арештів.
Міжнародна підтримка і дипломатичні зусилля	Співробітництво з іншими країнами та міжнародними організаціями може забезпечити підтримку та міжнародний нагляд над ситуацією, сприяючи мирному врегулюванню конфлікту.
Цифрова та превентивна дипломатія	Цифрова дипломатія - це сучасний комунікаційний інструмент міжнародних відносин. Превентивна дипломатія як інструмент запобігання воєнно-політичних конфліктів.
Соціальна солідарність та згуртованість	Після закінчення конфлікту важливо відновлювати соціальну солідарність та зберігати соціальну згуртованість
Реконструкція	В повоєнних та післявоєнних умовах необхідно здійснювати реконструкцію постраждалих районів, що сприяє відновленню економіки та соціальної структури.

Запобігання рецидиву конфлікту	Праця над усуненням коренів конфлікту та впровадження програми примирення можуть допомогти запобігти повторенню насильства та війни.
Системна безпека і кіберзахист	Захист інформаційної та кібернетичної інфраструктури важливий для забезпечення сталості в сучасних умовах війни.

Джерело: побудоване автором на основі джерела [11]

Додаток Е





Додаток Є

Унікальний вплив багаторівневого врядування на соціальну сферу безпеки в умовах війни

Регулювання системи соціальної безпеки	БВ сприяє збалансуванню соціальних інтересів суб'єктів суспільних відносин; їх злагоджена партнерська взаємодія заради спільного блага виступають в якості таких «запобіжників», які визначають дієвість багаторівневої системи соціальної безпеки в Україні. Баланс соціальних інтересів, активна конструктивна позиція кожного із суб'єктів відносин є необхідними умовами для розвитку спроможного суспільства, сильної незалежної держави, відповідальної влади, зрілого громадянського суспільства, активного продуктивного громадянина.
Координація та співпраця в галузі безпеки	БВ дозволяє різним рівням влади співпрацювати у сфері безпеки. Це включає в себе спільне реагування на загрози та координацію заходів з розподілу ресурсів, контролю за військовими діями та забезпеченням громадянської безпеки.
Гуманітарна допомога та медичний захист	БВ допомагає забезпечити гуманітарну допомогу та медичний захист населення в умовах війни. Різні рівні влади можуть спільно координувати доставку гуманітарних вантажів та медичних послуг до постраждалих районів.
Миротворчі операції і дипломатична діяльність	БВ сприяє реалізації миротворчих операцій та дипломатичних ініціатив для врегулювання конфлікту. Різні рівні влади можуть вести переговори, моніторити дотримання припинення вогню та сприяти врегулюванню.
Забезпечення безпеки громадян та об'єктів інфраструктури	БВ допомагає забезпечити безпеку громадян та важливих об'єктів інфраструктури в умовах війни. Різні рівні влади можуть спільно координувати заходи безпеки, включаючи захист важливих енергетичних, транспортних та комунікаційних мереж.
Контроль за рухом зброї та	БВ може включати контроль за рухом зброї та моніторинг дотримання угод про припинення вогню. Різні рівні влади

збереження миру	можуть спільно координувати миротворчі сили та здійснювати нагляд за військовими операціями.
Запобігання рецидиву конфлікту	БВ може грати важливу роль у запобіганні рецидиву конфлікту. Розробка та впровадження програм для пом'якшення соціальних конфліктів, демілітаризації та роззброєння можуть сприяти сталому миру.

Джерело запропоновано та побудовано автором на основі джерел [123-126].

Додаток Ж

**Використання методу «case study» на прикладі аналізу проєкту
«Зміцнення стійкості демократичних процесів через громадську участь
під час війни та в післявоєнний період»**

Назва проєкту
<i>Проект Ради Європи «Зміцнення стійкості демократичних процесів через громадську участь під час війни та в післявоєнний період»</i>
Мета проєкту
Сприяти громадській участі на регіональному та місцевому рівнях, зміцнюючи сталість демократичних процесів під час війни та в післявоєнний період.
Компоненти проєкту
Надання правової експертизи та технічної підтримки у сфері громадської участі, створення сприятливого середовища для розвитку громадянського суспільства та сприяння волонтерству та волонтерській діяльності. Розбудова потенціалу у сфері громадської участі та волонтерства для державних службовців, громадських організацій, волонтерських ініціатив та громадян. Надання технічної експертної підтримки в розробці та реалізації партисипативних процесів.
Реалізація заходів у рамках проєкту
передбачає оцінку потреб, навчання та дослідження, зустрічі експертів та обговорення робочих груп, заходи з підтримки розвитку платформи НУО та заходи із налагодження діалогу, законодавча експертиза, зміцнення потенціалу та розбудова спроможності, підвищення обізнаності, заходи Академії громадської участі, програми підготовки тренерів, розробку тематичних публікацій та посібників, проведення конференції, обмін міжнародним досвідом, невеликі навчальні візити, розробку та впровадження різних керівних принципів та методичних рекомендацій для НУО й органів влади. Застосована

методологія спрямована на посилення залучення зацікавлених сторін та забезпечення сталих результатів відповідно до Методології проектного менеджменту Ради Європи.

Публікації проекту

1. Адаптувати шкільний громадський бюджет та перезапустити громадський бюджет: 17 ОМС напрацювали проекти положень та пропозиції до впровадження.
2. Рубіж стійкості та перемоги. Проект Ради Європи з громадської участі завершив тримодульний курс для організацій громадянського суспільства. Продовження додатку Ж
3. Оголошено набір на курс для громадських організацій «Моніторинг та оцінка рішень і проектів відновлення та розвитку українських громад під час війни та в повоєнний період»
4. Проект Ради Європи з громадської участі розпочинає роботу над учасницькою розробкою та актуалізацією стратегій для чотирьох партнерських ОМС
5. «Громада – це ми!» Проект Ради Європи з громадської участі розпочав навчання для неурядових організацій з 18 партнерських ОМС.
6. «Активні мешканці – ключ до розвитку громади». Проект Ради Європи з громадської участі провів перший раунд діалогових семінарів у населених пунктах Львівської міської територіальної громади.
7. Проект Ради Європи з громадської участі розпочав навчання та обмін досвідом для представників 18 органів місцевого самоврядування.
8. Проект Ради Європи з громадської участі провів перше засідання керівного комітету, де було погоджено цілі на наступні 6 місяців.
9. Демократія участі під час війни: українські громади планують своє майбутнє вже зараз.
10. Зміцнення стійкості демократичних процесів і згуртованості громад в Україні через громадську участь

Результат реалізації проекту

1. У результаті дводенного експертного семінару учасники та учасниці з 17 ОМС із різних регіонів України у форматі робочих груп за експертної підтримки напрацювали:
 - 17 проектів положень «Про реалізацію шкільного громадського бюджету» (ШГБ);
 - 992 пропозиції до впровадження нової моделі громадського бюджету (ГБ) в Україні;
 - 84 пропозиції до впровадження/адаптації шкільного громадського бюджету.
2. здобули цінні знання та практичні навички щодо реалізації проектів у взаємодії із ОМС, а також проробили надзвичайно важливу роботу з напрацювання власних амбітних проектів. Ми запровадили абсолютно новий формат – дебати – який покликаний допомогти відшліфувати та фіналізувати ваші ідеї. взяли участь 27 представників та

представниць організацій громадянського суспільства з 18 партнерських ОМС проекту Ради Європи.

4. Під час практичної роботи в групах учасники та учасниці напрацювали індивідуальні реалістичні календарні плани роботи над стратегіями та визначили перелік відповідальних осіб; виконали картування стейкхолдерів та обрали релевантні методи та форми їх залучення; визначили перелік першочергових завдань, які необхідно виконати для того, щоб офіційно розпочати успішну роботу над стратегією в своїх громадах.

Продовження додатку Ж

5. А також за допомогою практичних завдань з'ясували рівень спроможності, дієвості, ефективності та результативності кожної організації, що брала участь у семінарі.

У другий день учасники та учасниці дізналися про етапи проведення публічних консультацій, інноваційні методики Ради Європи, що дозволяють громадським організаціям напрацьовувати якісні пропозиції, розробляти проекти та контролювати діяльність органів влади; вивчили методи дослідження та аналізу потреб зацікавлених сторін, форми та методи збору кількісних та якісних даних, методи фасилітації; навчилися картуванню зацікавлених сторін та визначенню стратегії залучення цільових груп до процесу напрацювання рішень.

Також проєкт провів зустріч із учасниками та учасницями семінару поза навчанням, де представники та представниці НУО розповіли про свої проєкти, обмінялися досвідом, обговорили нагальні проблеми та виклики, що стоять перед громадськими організаціями на місцях, а також їхню взаємодію з місцевою владою.

6. Жителі та жительки громад на практиці опанували навички для вирішення типових проблем громад та реалізації власних ідей, у форматі фасилітованої дискусії презентували та обговорили результати розв'язання практичних вправ та отримали практичні поради.

9. Завдяки застосуванню інноваційних методик та ефективних форматів вдалося залучити понад 500 мешканців громади, представників різних зацікавлених сторін та суспільних груп, які надавали свої думки та пропозиції в контексті визначення потреб громади, її потенціалу та переваг, основних перешкод соціально-економічного розвитку, формування майбутніх варіантів розвитку, стратегічних цілей та конкретного плану заходів щодо їхньої реалізації, розробки індикаторів та системи моніторингу.

10. Протягом процесу розробки Стратегії в ньому брали участь громадяни, громадські організації, місцева влада, бізнес та інші зацікавлені сторони, визначаючи проблеми та пропонуючи шляхи їх вирішення. «Розробка Стратегії є соціально-економічним

обґрунтуванням майбутньої перспективи громади. Її мета – окреслити конкретні напрямки розвитку на наступні роки, що дозволить чітко зрозуміти потреби мешканців»

Джерело: запропоновано і розроблено автором на основі джерела [109].

Додаток И

Взаємозв'язки об'єктів та суб'єктів в системі БВ



Джерело: авторська розробка