

# Публічне управління та митне адміністрування

( правонаступник наукового збірника  
“Вісник Академії митної служби України.  
Серія: “Державне управління” )

№ 4 (43)

*Включений до Переліку наукових фахових видань України Категорія «Б»,  
у яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття  
наукових ступенів із галузі «Публічне управління та адміністрування»  
(спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування),  
відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України  
від 17.03.2020 р. № 409 (додаток 1).*



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2024

---

Публічне управління та митне адміністрування  
( правонаступник наукового збірника “Вісник Академії митної служби України.  
Серія: “Державне управління”)  
Журнал включений до міжнародної наукометричної бази  
Index Copernicus International (Республіка Польща).

Науковий збірник  
Видається чотири рази на рік  
Заснований 2009 р.

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет вченою радою  
Університету митної справи та фінансів (протокол № 8 від 23.12.2024 р.)

**Редакційна колегія:**

**Івашова Л. М.** (головний редактор) –  
д.н.держ.упр., проф.;

**Ченцов В. В.** – д.і.н., д.н.держ.упр., проф.;

**Лопушинський І. П.** – д.н.держ.упр., проф.;

**Антонова Л. В.** – д.н.держ.упр., проф.;

**Антонов А. В.** – д.н.держ.упр., доц.;

**Домбровська С. М.** – д.н.держ.упр., проф.;

**Крушельницька Т. А.** – д.н.держ.упр., доц.;

**Шведун В. О.** – д.н.держ.упр., проф.;

**Міщенко Д. А.** – д.н.держ.упр., проф.;

**Парубчак І. О.** – д.н.держ.упр., проф.;

**Плеханов Д. О.** – д.н.держ.упр., доц.;

**Халецька А. А.** – д.н.держ.упр., проф.;

**Геллерт Лотар** – д.філос., проф., Німеччина;

**Кашубський Михайл** – д.філос., доц., Австралія;

**Чижович Веслав** – д.габ., проф., Республіка Польща;

**Верденхофа Ольга** – Dr.sc.admin., ас. проф., Латвійська  
Республіка;

**Дьякон Денис** – Dr.oec, проф., Латвійська Республіка.

ISSN 2310-9653

Коректори: Н. В. Славогородська, І. М. Чудеснова  
Комп’ютерна верстка: С. Ю. Калабухова

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

**Реєстрація суб’єкта у сфері друкованих медіа:**

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1136 від 11.04.2024 року.

Мови розповсюдження: українська, англійська, польська, німецька, французька, італійська, литовська.

Адреса редакції: вул. Володимира Вернадського, 2/4, Дніпро, 49000

Тел.: 099 729 63 79

Сайт видання: [www.customs-admin.umsf.in.ua](http://www.customs-admin.umsf.in.ua)

Підписано до друку 24.12.2024. Замовлення № 1124/792.

Формат 60×84/8. Папір офсетний.

Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк. 13,95. Обл.-вид. арк. 13,74.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1

Телефон +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)

Свідоцтво суб’єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.

Засновник – Університет митної справи та фінансів

---

© Університет митної справи та фінансів, 2024

---

## ЗМІСТ

### МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

<b>А. І. Бобак, І. З. Держко.</b> Особливості організаційно-правових реформ у реалізації державної політики охорони здоров'я на сучасному етапі соціально-економічних трансформацій .....	5
<b>А. І. Бобак, О. С. Шимечко.</b> Інформаційно-технологічні аспекти формування та реалізації державної політики реформ у системі охорони здоров'я на сучасному етапі в Україні.....	10
<b>А. І. Бобак.</b> Роль світових неурядових організацій у формуванні та реалізації політики глобальної безпеки в міжнародній системі охорони здоров'я.....	15
<b>О. Ю. Бобровська.</b> Удосконалення організаційних засад розвитку наукової діяльності в Україні на шляху повоєнного відновлення.....	20
<b>Л. П. Горбата.</b> Використання технологій штучного інтелекту в управлінні розвитком територіальних громад в Україні.....	31
<b>Д. С. Грязнов.</b> Публічне управління розвитком соціального підприємництва в Україні .....	36
<b>Ю. В. Журавель.</b> Роль держави в забезпеченні конкурентоспроможності закладів освіти України у воєнний та післявоєнний період.....	42
<b>А. В. Іванченко.</b> Ціннісні аспекти реформування державної служби в Україні .....	50
<b>І. М. Коросташова.</b> Оподаткування зовнішньоекономічної діяльності в євроінтеграційному процесі України: поняття, правове забезпечення, митні формальності та процедури .....	55
<b>В. Ю. Косицька.</b> Аналіз нормативно-правового забезпечення публічно-приватного партнерства з урахуванням умов євроінтеграції та надзвичайної ситуації в Україні.....	62
<b>А. С. Малишак.</b> Принципи контролю діяльності публічних службовців.....	76
<b>Є. Г. Матвійшин.</b> Розвиток партисипації у глобальному вимірі: публічно-управлінський аспект .....	81
<b>Н. Б. Радух, Т. І. Ситник.</b> Формування системи управління публічними інвестиціями в Україні .....	87
<b>О. О. Салюк-Кравченко.</b> Місце ядерної енергетики та атомної промисловості у сталому розвитку новітньої післявоєнної енергетичної системи України.....	95
<b>М. В. Юкало.</b> Нормативно-правовий механізм організації медичного обслуговування населення в Україні.....	106
<b>ПУБЛІЧНА СЛУЖБА: ТЕОРІЇ ТА КРАЩІ ПРАКТИКИ</b>	
<b>О. В. Духневич.</b> Досвід Бундесверу в залученні до військової служби .....	112
<b>С. В. Теленчі, С. М. Верительник.</b> Посилення ролі органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.....	116

---

## CONTENTS

### MECHANISMS OF STATE ADMINISTRATION

<b>A. I. Bobak, I. Z. Derzhko.</b> Features of organizational and legal reforms in the implementation of state health care policy at the current stage of socio-economic transformations .....	5
<b>A. I. Bobak, O. S. Shymechko.</b> Information technological aspects of formation and implementation of state policy of reforms in the health care system at the modern stage in Ukraine .....	10
<b>O. I. Bobak.</b> The role of global non-governmental organizations in the formation and implementation of global security policies in the international health system .....	15
<b>O. Y. Bobrovska.</b> Improvement of the organizational foundations of the development of the scientific activity in Ukraine on the way to post-war recovery .....	20
<b>L. P. Gorbata,</b> The use of artificial intelligence technologies in the management of the development of territorial communities in Ukraine.....	31
<b>D. S. Hriaznov.</b> Public administration of social entrepreneurship development in Ukraine .....	36
<b>Yu. V. Zhuravel.</b> The role of the state in ensuring the competitiveness of educational institutions in Ukraine during the war and post-war period .....	42
<b>A. V. Ivanchenko.</b> Valuable aspects of reforming the government service in Ukraine .....	50
<b>I. M. Korostashova.</b> Taxation of foreign economic activities in the European integration process of Ukraine: notion, legal regulations, customs formalities and procedures.....	55
<b>V. Yu. Kosytska.</b> Analysis of regulatory and legal provision of public-private partnership taking into account the conditions of European integration and the emergency situation in Ukraine .....	62
<b>A. S. Malyshak.</b> Principles of controlling the activities of public servants .....	76
<b>Ye. H. Matviishyn.</b> Development of participation in the global dimension: public administration aspect.....	81
<b>N. B. Radukh, T. I. Sytnyk.</b> Formation of the public investment management system in Ukraine .....	87
<b>O. O. Saliuk-Kravchenko.</b> The role of nuclear power and nuclear industry in the sustainable development of the new post-war energy system of Ukraine.....	95
<b>M. V. Yukalo.</b> Normative and legal framework for the organization of medical services for the population in Ukraine .....	106

### STATE ADMINISTRATION: THEORIES AND THE BEST PRACTICES

<b>O. V. Dukhnevych.</b> The experience of the Bundeswehr in recruiting for military service .....	112
<b>S. V. Telenchi, S. M. Verytelnyk.</b> Strengthening the role of local self-government bodies under martial law and post-war recovery.....	116

**А. І. Бобак**, кандидат медичних наук,  
директор Комунального некомерційного підприємства  
«Центр первинної медико-санітарної допомоги  
Самбірської міської ради»

**І. З. Держко**, доктор філософських наук, професор,  
професор кафедри українознавства та філософії  
Львівського національного медичного університету  
імені Данила Галицького

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ РЕФОРМ У РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

*У статті зазначено, що в Україні зараз активно розвивається система державного регулювання охорони здоров'я, яка включає управління цією сферою через органи державної влади, а також співпрацю між державними установами і саморегульованими професійними організаціями. Водночас, в Україні немає чітко визначеного співвідношення між державним регулюванням і саморегулюванням в медичній сфері, що потребує подальшої роботи з удосконалення нормативно-правової бази та практичних механізмів державного управління медичною діяльністю.*

*Встановлено, що сьогодні важливо зберігати загальні принципи правового регулювання медичної діяльності, одночасно акцентуючи увагу на тих аспектах, що потребують особливого контролю та регулювання. Це може включати практики, пов'язані з високими ризиками для здоров'я, такі як хірургічні втручання, онкологічне лікування, трансплантація органів, а також інші специфічні види медичної допомоги, які потребують особливого моніторингу та нормативного забезпечення. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективне державне регулювання, зберігаючи при цьому рівновагу між доступністю послуг і безпекою пацієнтів.*

*Доведено, що для досягнення балансу між загальними принципами та специфічними вимогами необхідно враховувати загальні положення про послуги, так і специфіку медичної практики, забезпечуючи відповідний рівень правового захисту як для пацієнтів, так і для медичних установ. У цивільно-правовому контексті медична послуга є діяльністю виконавця, спрямованою на задоволення потреб замовника у діагностиці, лікуванні, профілактиці захворювань та інших медичних діях. Правове регулювання у цій сфері повинно враховувати численні аспекти, серед яких важливе місце займають економічні ефекти та соціальна значущість медичних послуг.*

*Обґрунтовано, що зазначені норми повинні бути чітко прописані в українському законодавстві, щоб забезпечити баланс між правами громадян і потребами держави в умовах надзвичайних ситуацій. Розробка ефективної державної політики в охороні здоров'я має включати врегулювання медичних практик у специфічних умовах та забезпечення прав пацієнтів навіть в умовах правових і соціальних змін. Система охорони здоров'я в Україні є не лише сферою, яка забезпечує громадське здоров'я, але й важливою частиною соціально-економічної діяльності.*

*Ключові слова: державне регулювання, механізми державного управління, трансформаційний період, державна політика, реформи, історичні й соціально-економічні аспекти, охорона здоров'я, досвід європейських країн.*

### **A. I. Bobak, I. Z. Derzhko. Features of organizational and legal reforms in the implementation of state health care policy at the current stage of socio-economic transformations**

*The article states that in Ukraine, a system of state regulation of healthcare is currently actively developing, which includes management of this sphere through state authorities, as well as cooperation between state institutions and self-regulated professional organizations. At the same time, in Ukraine there is no clearly defined relationship between state regulation and self-regulation in the medical sphere, which requires further work on improving the regulatory framework and practical of public administration medical activities.*

*It has been established that today it is important to maintain the general principles of legal regulation of medical activities, while focusing on those aspects that require special control and regulation. This may include practices associated with high health risks, such as surgical interventions, oncological treatment, organ transplantation, as well as other specific types of medical care that require special monitoring and regulatory support. This approach allows for effective regulation while maintaining a balance between the availability of services and patient safety. It is proved that in order to achieve a balance between general principles and specific requirements, it is necessary to take into account both the general provisions on services and the specifics of medical practice, ensuring an appropriate level of legal protection for both patients and medical institutions.*

*Legal regulation in this area should take into account numerous aspects, among which an important place is occupied by economic effects and social significance of medical services. It is substantiated that the specified norms should be clearly spelled out*

*in Ukrainian legislation in order to ensure a balance between the rights of citizens and the needs of the state in emergency situations. The development of an effective state policy in healthcare should include the regulation of medical practices in specific conditions and ensuring the rights of patients even in conditions of legal and social changes. Medicine in Ukraine is not only a sphere that ensures public health, but also an important part of socio-economic activity.*

*Key words: state regulation, mechanisms of public administration, transformation period, state policy, reforms, historical and socio-economic aspects, healthcare, experience of European countries.*

**Постановка проблеми.** Важливим та актуальним завданням для публічного управління в Україні є вдосконалення організаційно-правових реформ в системі охорони здоров'я з урахуванням специфіки різних типів медичних установ і напрямів. Законодавчі ініціативи повинні сприяти забезпеченню доступності медичних послуг для всіх верств населення, забезпеченню належного фінансування державних медичних установ, а також створенню стимулів для приватних медичних організацій, щоб вони працювали на користь суспільного здоров'я і безпеки.

Усі види медичних послуг не позбавлені соціальних наслідків, які мають різний характер і можуть варіюватися від позитивних до негативних. У медицині існують практики, які, з одного боку, можуть бути економічно вигідними, але мають серйозні соціальні наслідки, які потребують правового регулювання. Законодавство щодо охорони здоров'я в Україні має встановлювати чіткі механізми інформування пацієнтів про можливі ризики при медичних втручаннях, а також забезпечувати відповідальність медичних установ за збереження традиційних цінностей здоров'я та безпеки пацієнтів. Це важливий аспект правового регулювання у сфері охорони здоров'я, оскільки без належного правового контролю можуть виникнути ситуації, що завдають шкоди громадському здоров'ю та репродуктивному потенціалу нації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В українському законодавстві медична допомога, як і в багатьох країнах, є комплексом організаційних та медичних заходів, що включають надання медичних послуг. Однак це поняття має бути чітко визначене в законодавстві, щоб уникнути суперечностей, які можуть виникати через відсутність конкретних умов і понять у галузевих законах [4]. Часто критикується підхід, при якому правовий режим медичної діяльності фактично зводиться до правового режиму медичних послуг.

Закон України «Про основи охорони здоров'я» визначає підстави для надання медичної допомоги без згоди пацієнта. Це включає випадки, коли медичне втручання є необхідним для порятунку життя або у випадках, коли особа перебуває у стані психічного розладу, що може призвести до шкоди для себе або інших. Крім того, необхідно враховувати правові режими в особливих умовах, таких як військовий стан або надзвичайний стан, коли застосування медичних послуг може бути обумовлене необхідністю захисту громадської безпеки або здоров'я населення. Однак, аналіз чинного законодавства України показує, що не всі ці характеристики застосовні до всіх клінічних випадків у сфері охорони здоров'я, деякі норми не охоплюють всі аспекти медичних послуг.

**Метою статті** є обґрунтування організаційно-правових реформ у державній політиці охорони здоров'я на сучасному етапі соціально-економічних трансформацій в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Ризики є важливим аспектом при організації та здійсненні контролю за різними видами економічної діяльності, зокрема в сфері медичної діяльності [2]. Врахування ризиків є ключовим елементом державного контролю, який спрямований на забезпечення безпеки і якості медичних послуг. В Україні, як і в інших країнах, запроваджено ризик-орієнтований підхід до державного контролю, що дозволяє більш ефективно оцінювати та мінімізувати ризики в різних сферах економічної діяльності, зокрема в медицині. Законодавство надає можливість здійснювати контроль, ґрунтуючись на оцінці ризиків, що дозволяє більш гнучко реагувати на різноманітні ситуації.

Водночас ризики не повинні враховуватися лише на етапі контролю. Сучасне законодавство зосереджено на типових умовах господарювання, але не можна ігнорувати й нетипові, рідкісні або виняткові ситуації, які можуть призвести до непередбачуваних наслідків. Хоча повністю передбачити всі можливі варіанти неможливо, наука має достатні інструменти для прогнозування певних явищ, що дозволяє бути готовими до них. Баланс між державними та приватними інтересами має важливе значення для правового регулювання, зокрема в медичній сфері. Визначення межі між медичною допомогою та медичною послугою є одним з основних завдань при формуванні правового режиму медичної діяльності, що дозволить чітко визначити права, обов'язки і обмеження для всіх учасників медичного процесу.

Комерційні медичні організації в Україні зазвичай працюють у сферах, які забезпечують високу рентабельність і низький ризик, зокрема в стоматології, косметології, амбулаторних консультаціях. Ці види медичних послуг є затребуваними, особливо в умовах ринку, де населення має можливість оплачувати такі послуги за приватний рахунок. Водночас некомерційний сектор, який складається переважно з державних організацій, працює в умовах бюджетного фінансування, що часто визначає середній рівень економічної ефективності. Проте це не означає, що державні установи є менш важливими, багато з них займаються наданням послуг, що не приносять прямого прибутку, але є критично важливими для суспільства.

До таких установ можна віднести психіатричні лікарні, медичні заклади, що спеціалізуються на інфекційних захворюваннях, чи протичумні медичні установи, які фінансуються безпосередньо державою. Ці установи важливі не лише з медичного, але й з економічного боку, оскільки їхня діяльність сприяє забезпеченню національної безпеки, зокрема в питаннях біологічної та епідеміологічної безпеки. Як показала пандемія COVID-19, саме ці заклади стали першочерговими в боротьбі з глобальними загрозами, зберігаючи при цьому стабільність і безпеку суспільства. Тому в умовах української реальності необхідно враховувати, що економічна ефективність не завжди вимірюється прибутковістю, і що пріоритетними є соціальні та безпекові аспекти, які часто не мають однозначного економічного вимірювання.

Організаційно-правові аспекти реалізації соціально-економічної діяльності є важливою категорією юридичної науки в Україні. Вони визначають порядок провадження діяльності в різних сферах, встановлюючи спеціальні юридичні механізми для впливу на суб'єктів та спрямовані на досягнення соціально-економічних цілей і завдань. Вони створюють певну правову базу для регулювання цієї діяльності, зокрема, для забезпечення економічної стабільності та розвитку країни, її безпеки та обороноздатності. Правовий режим здійснення економічної діяльності включає в себе визначення порядку ведення бізнесу або іншої діяльності в рамках українського законодавства, яке охоплює всі галузі економіки [6]. Це може включати податкову політику, регулювання ринку праці або інші заходи. У випадку медичної діяльності, правовий режим визначає порядок, за яким здійснюється медична допомога та медичні послуги.

Сьогодні на законодавчому рівні в Україні закріплені загальний правовий режим медичної діяльності, який стабільний, але може змінюватися з огляду на об'єктивні і суб'єктивні фактори економічної та соціальної реальності. Одним з можливих напрямків розвитку є перехід від правового режиму медичних послуг до правового режиму медичної допомоги. Це пов'язано з превалюванням публічних інтересів у сфері охорони здоров'я, де вирішення завдань громадського здоров'я неможливо виключно через надання медичних послуг. Потрібно чітко відмежувати поняття медичної допомоги від медичних послуг, особливо у випадку приватної медицини або ринку медичних послуг, таких як косметологія або стоматологія.

Зазначений спеціальний правовий режим у медичній сфері може включати особливі пільги, переваги або додаткові заборони для суб'єктів, що займаються медичними послугами або медичною допомогою. Такий режим часто спрямований на забезпечення більш ефективного управління в особливих сферах діяльності, що вимагають спеціальних заходів безпеки чи преференцій для окремих учасників. Іноді правові режими в окремих галузях можуть називатися преференційними, коли вони надають певні переваги або пільги для учасників окремих проєктів або резидентів відокремлених територій. Це дозволяє значно підвищити ефективність діяльності в специфічних секторах, таких як медичне обслуговування, з одночасним забезпеченням державних і суспільних інтересів.

Необхідність розширення правового режиму медичної діяльності в Україні є насувною через багатогранність цієї сфери, яка включає економічні, соціальні та гуманітарні аспекти [3]. Сучасні умови вимагають від системи охорони здоров'я не лише забезпечення медичних послуг, але й формування ефективної правової бази, яка б адекватно реагувала на швидкі зміни у суспільстві та економіці. Правовий режим медичної діяльності повинен охоплювати не тільки медичну практику, але й інші складові, такі як соціальні гарантії для громадян, економічні механізми фінансування охорони здоров'я та ефективне управління ресурсами. У зв'язку з цим важливою є необхідність створення узгодженої правової системи, яка б могла враховувати всі ці аспекти, зберігаючи при цьому стабільність і адаптивність до соціально-економічних реалій країни.

Враховання економічних і соціальних факторів в правовому режимі медичної діяльності дозволить створити більш збалансовану і взаємодійну систему, яка забезпечить не лише надання медичних послуг, але й покращення загального стану здоров'я населення. Для цього потрібно переглянути існуючі підходи до правового регулювання в сфері охорони здоров'я, зокрема, у контексті розширення медичних послуг і створення ефективних інструментів для їх надання. Тільки через інтеграцію правового режиму з соціальною та економічною політикою можна досягти цілей сталого розвитку в галузі охорони здоров'я, забезпечити високий рівень медичних послуг для всіх верств населення та підтримати національну безпеку в умовах сучасних викликів.

Розвиток спеціальних правових режимів у галузі медичної діяльності в Україні вимагає врахування нових економічних, соціальних і технологічних реалій. Це зумовлено необхідністю стимулювання медичної діяльності на окремих територіях, а також за визначеними напрямками, зокрема у сфері розвитку медичної науки та інновацій [1]. Враховуючи глобальні тенденції та виклики, законодавець повинен активно працювати над створенням спеціальних правових режимів, таких як преференційні або експериментальні, що стимулюватимуть розвиток передових технологій у медичній сфері. Це також передбачає необхідність вдосконалення правових норм, які б враховували потреби медичних організацій і дослідницьких центрів, що працюють на основі спеціальних правил, спрямованих на інноваційний розвиток.

Особливий правовий режим здійснення медичної та іншої економічної діяльності в Україні, що враховує ситуації надзвичайних обставин, військового стану чи загрози національній безпеці, має суттєві відмінності від загального режиму. Він передбачає введення специфічних обмежень та заборон на окремі види діяльності, а також

покладає на суб'єктів господарювання додаткові зобов'язання, такі як перепрофілювання виробництва, випуск необхідної продукції або надання обов'язкових послуг. Важливою складовою такого режиму є також механізми гарантій та забезпечення виконання покладених завдань, що дозволяє ефективно реагувати на виклики в умовах кризових ситуацій, таких як надзвичайний стан або мобілізація.

Медичні організації та медичні працівники в Україні, у випадку надзвичайних ситуацій природного або техногенного характеру, введення надзвичайного або військового стану, повинні діяти за особливими правовими нормами. Це включає підготовку та розгортання ліжкового фонду, сортування поранених і надання медичної допомоги в умовах великої кількості постраждалих, а також евакуацію. Однак, на сьогоднішній день такі правові норми перебувають на етапі становлення, зокрема вони обмежуються положеннями, що стосуються медицини катастроф. Необхідно створювати чіткі управлінські механізми для мобілізації медичних ресурсів та сил для оперативного вирішення завдань, які виникають у межах державної політики охорони здоров'я.

Особливу увагу слід звернути на роль медичних організацій та працівників в умовах військових конфліктів або надзвичайних ситуацій. Важливо, щоб законодавець активно працював над розвитком правового регулювання, яке визначатиме роль медичних працівників під час таких кризових ситуацій, а також механізми забезпечення їхньої готовності та функціонування. Поряд з цим, необхідно окремо врегулювати правовий режим медичної допомоги та медичних послуг, зокрема у контексті приватно-правових відносин, щоб забезпечити ефективне надання медичної допомоги як в умовах звичайної діяльності, так і в умовах надзвичайних ситуацій, без істотних збитків для здоров'я та життя людей.

У сучасних умовах розвитку медичної системи важливість інтеграції інноваційних правових підходів стає все більш очевидною, оскільки традиційні правові механізми не завжди відповідають вимогам, що виникають у ситуаціях криз або надзвичайних обставин [5]. Інноваційні правові підходи можуть забезпечити гнучкість у регулюванні медичних відносин, дозволяючи оперативно реагувати на нові виклики, як-от швидкий розвиток технологій або глобальні епідемії. Вони передбачають створення правових режимів, які адаптуються до змін у медичній сфері, забезпечуючи ефективне управління ресурсами та надання медичних послуг навіть в умовах значного навантаження на систему охорони здоров'я.

Не менш важливим є також розвиток міжнародної співпраці для вирішення проблем сучасної медичної системи, зокрема у випадках глобальних криз. Взаємодія між країнами на рівні правового регулювання дозволяє обмінюватися досвідом, підтримувати спільні ініціативи та створювати механізми, що дозволяють ефективно реагувати на глобальні загрози для здоров'я. Така співпраця також допомагає вирішувати питання доступу до медичних технологій та ресурсів, а також вдосконалювати правове забезпечення медичних послуг у міжнародному контексті, що є особливо актуальним під час пандемій або природних катастроф.

**Висновки із досліджуваного матеріалу і перспективи подальших розвідок в цьому напрямку.** Організаційно-правові механізми у сфері охорони здоров'я в контексті публічного управління є ключовим аспектом забезпечення ефективності функціонування медичної системи, особливо в умовах кризових ситуацій. У таких ситуаціях необхідно активно використовувати екстраординарні правові режими, які мають на меті швидке й ефективне реагування на надзвичайні ситуації, такі як військові конфлікти, надзвичайні природні чи техногенні катастрофи. Такий підхід вимагає розробки чітких правових норм для регулювання медичної діяльності, надання медичної допомоги та забезпечення захисту громадян у періоди підвищеної загрози. Подальша диференціація організаційно-правових механізмів у сфері охорони здоров'я повинна враховувати специфіку різних територій та видів діяльності, що реалізуються в межах держави.

Публічне управління в цій сфері має забезпечувати не тільки правову визначеність у питаннях надання медичних послуг, але й здатність оперативно реагувати на зміни, що виникають через нові виклики або непередбачувані ситуації. Організаційно-правове регулювання у сфері охорони здоров'я, як частина публічного управління, потребує гнучкості та адаптації до змінюваних умов. Зазначене включає розробку та застосування правових режимів, які враховують кризові ситуації, та інноваційні підходи до управління медичними ресурсами. Окрім цього, важливим є забезпечення ефективної координації між державними органами, медичними установами та іншими учасниками процесу, що гарантує надання медичних послуг відповідно до високих стандартів і в найкоротші терміни, що особливо критично під час кризових подій.

### Список використаних джерел:

1. Державна політика у сфері охорони здоров'я: кол. моногр.: у 2 ч. / кол. авт.; упоряд. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. М.М. Білинської, Я.Ф. Радиша. Київ: НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.
2. Карамішев Д.В. Стратегічне управління інноваційними процесами в системі охорони здоров'я: державні механізми: монографія. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». 2006. 224 с.
3. Кравченко М.В. Система соціального захисту населення як об'єкт державної політики: методологія та практика: монографія. Київ: Інформ.-аналіт. агентство, 2012. 451 с.



4. Крентовська О. Глобальна соціальна політика і міжнародне співробітництво щодо питань старіння населення. *Демократичне врядування: науковий вісник*. 2009. Вип. 4. URL : [http://lvivacademy.com/vidavnistvo\\_1/visnik4/fail/+Krentovska.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnistvo_1/visnik4/fail/+Krentovska.pdf) (дата звернення: 15.11.2024).

5. Лаврентій Д.С. Механізм державно-приватного партнерства в процесі реформування сфери охорони здоров'я в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 «Механізми держ. упр.»; М-во освіти і науки України, ПАТ «Вищ. навч. закл. «Міжрегіон. акад. упр. персоналом». Київ, 2019. 20 с.

6. Палас Н. Транснаціональна модель демократії та її вплив на процеси глобального врядування в умовах сучасного світу. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*: зб. наук. пр. / Національний університет «Львівська політехніка» та ін. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. Вип. 21. С. 145–150.

### References:

1. Edited by Bilyns'koyi M.M., Radysha Ya.F. (2013), *Derzhavna polityka u sferi okhorony zdorov'ya* [State policy in the field of health care], Col. Monograph, 2 p., Press NADU, Kyiv, P. 1. 396 p. [Ukraine]

2. Karamyshev D.V. (2006), *Stratehichne upravlinnya innovatsiynymy protsesamy v systemi okhorony zdorov'ya: derzhavni mekhanizmy* [Strategic management of innovation processes in the health care system: state mechanisms], Monograph, Press KharRI NADU «Mahistr», Kharkiv, 224 p. [Ukraine]

3. Kravchenko M.V. (2012), *Systema sotsial'noho zakhystu naseleण्या yak ob'yekt derzhavnoyi polityky: metodolohiya ta praktyka* [The system of social protection as an object of state policy: methodology and practice], Monograph, Press Inform.-analit. ahentstvo, Kyiv, 451 p. [Ukraine]

4. Krentovs'ka O. (2009), “*Hlobal'na sotsial'na polityka i mizhnarodne spivrobotnytstvo shchodo pytan' starinnya naseleण्या*” [“Global Social Policy and International Cooperation on Aging”], journal *Demokratychnе vryaduvannya* [Democratic governance], vol. 4. URL : [http://lvivacademy.com/vidavnistvo\\_1/visnik4/fail/+Krentovska.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnistvo_1/visnik4/fail/+Krentovska.pdf) [Ukraine]

5. Lavrentiy D.S. (2019), *Mekhanizm derzhavno-pryvatnoho partnerstva v protsesi reformuvannya sfery okhorony zdorov'ya v Ukrayini* [The mechanism of public-private partnership in the process of health care reform in Ukraine], Ph.D thesis: 25.00.02 „Mekhanizmy derzh. upr.”; press *M-vo osvity i nauky Ukrayiny*, PAT «Vysch. navch. zakl. „Mizhrehion. akad. upr. Personalom”, Kyiv, 20 p. [Ukraine]

6. Palas N. (2009), “*Transnatsional'na model' demokratiyi ta yiyi vplyv na protsesy hlobal'noho vryaduvannya v umovakh suchasnoho svitu*” [“Transnational model of democracy and its impact on the processes of global governance in the modern world”], collection of scientific works. *Ukrayins'ka natsional'na ideya: realiyi ta perspektyvy rozvytku* [Ukrainian national idea: realities and prospects of development], Press NU «L'vivs'ka politekhnika», vol. 21, pp. 145–150 [Ukraine]

**А. І. Бобак**, кандидат медичних наук, директор  
Комунального некомерційного підприємства  
«Центр первинної медико-санітарної допомоги  
Самбірської міської ради»

**О. С. Шимечко**, директор ТОВ «Медичний центр  
«Життя-Київ»

## ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РЕФОРМ У СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ В УКРАЇНІ

У статті зазначено, що роль інформаційних технологій у трансформації організації медичних послуг у контексті публічного управління. Впровадження цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності роботи медичних установ, покращенню якості послуг та прозорості управлінських процесів. Особливу увагу приділено аналізу сучасних підходів до використання інформаційних систем для моніторингу здоров'я населення, управління ресурсами та забезпечення оперативної взаємодії між різними рівнями сучасної медичної допомоги. Розглянуто перспективи розвитку інтегрованих інформаційних платформ, які підтримують багаторівневу взаємодію між суб'єктами публічного управління та медичними установами, що сприяє створенню стійкої та інноваційної системи охорони здоров'я. Війна створила безпрецедентні виклики, включаючи необхідність лікування великої кількості поранених, організацію реабілітації та підтримки психічного здоров'я, а також відновлення зруйнованої інфраструктури. В умовах обмежених ресурсів і правового режиму воєнного стану інформаційні технології стали ключовим інструментом для підвищення ефективності організації надання медичних послуг.

Обґрунтовано необхідність удосконалення нормативно-правової бази, що регулює цифровізацію медичних послуг, а також важливість інвестицій у професійний розвиток фахівців для забезпечення стійкості та інноваційності системи охорони здоров'я. Інтеграція таких інновацій, як телемедицина, електронні медичні картки та інтегровані бази даних, створила нові можливості для надання допомоги навіть у кризових умовах, забезпечуючи діагностику, лікування та моніторинг стану пацієнтів у найскладніших ситуаціях. У воєнному контексті інформаційні технології залишатимуться центральним елементом трансформації української системи охорони здоров'я.

Акцентовано увагу на викликах, пов'язаних із впровадженням технологій, зокрема необхідності адаптації нормативно-правової бази, захисту персональних даних і забезпечення цифрової грамотності фахівців. Мобільні клініки, обладнані телемедицинськими модулями, стали важливим інструментом надання допомоги у віддалених або постраждалих від війни регіонах. Ці рішення сприяють швидкому реагуванню на критичні потреби пацієнтів та оптимізації процесу лікування в умовах обмеженої інфраструктури. Також, ключову роль відіграють програми цифровізації, що дозволяють об'єднати лікарів, пацієнтів і фармацевтичні мережі в єдину мережу.

Ключові слова: державна політика, суб'єкти публічного управління, охорона здоров'я, трансформація взаємодії, інновації, інформаційні технології, телемедицина, цифровізація, медичні послуги, інформаційні системи, модернізація, інтегровані платформи.

### **A. I. Bobak, O. S. Shymechko. Information technological aspects of formation and implementation of state policy of reforms in the health care system at the modern stage in Ukraine**

The article notes the role of information technologies in the transformation of the organization of medical services in the context of public administration. The introduction of digital tools contributes to increasing the efficiency of medical institutions, improving the quality of services and transparency of management processes. Particular attention is paid to the analysis of modern approaches to the use of information systems for monitoring population health, managing resources and ensuring operational interaction between different levels of modern medical care. The prospects for the development of integrated information platforms that support multi-level interaction between public administration entities and medical institutions are considered, which contributes to the creation of a sustainable and innovative health care system.

The modern health care system in Ukraine is undergoing significant transformations due to the growth of demand for quality medical services, which is largely due to the war with the Russian Federation. The war created unprecedented challenges, including the need to treat a large number of wounded, organize rehabilitation and support for mental health, as well as restore destroyed infrastructure. In conditions of limited resources and the legal regime of martial law, information technology has become a key tool for increasing the efficiency of organizing the provision of medical services. The need to improve the regulatory framework governing the digitalization of medical services is substantiated, as well as the importance of investing in the professional development of specialists to ensure the sustainability and innovation of the healthcare system.

The integration of innovations such as telemedicine, electronic medical records and integrated databases has created new opportunities for providing care even in crisis conditions, ensuring diagnostics, treatment and monitoring of patients in the most difficult

*situations. In the post-war context, information technologies will remain a central element of the transformation of the Ukrainian healthcare system. The focus is on the challenges associated with the implementation of technologies, in particular the need to adapt the regulatory framework, protect personal data and ensure digital literacy of specialists. Mobile clinics equipped with telemedicine modules have become an important tool for providing care in remote or war-affected regions. These solutions contribute to a rapid response to critical patient needs and optimization of the treatment process in conditions of limited infrastructure. Also, digitalization programs play a key role, allowing to unite doctors, patients and pharmaceutical networks into a single network.*

*Key words: public policy, public administration entities, healthcare, transformation of interaction, innovation, information technologies, telemedicine, digitalization, medical services, information systems, modernization, integrated platforms.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні значний акцент робиться на цифрових інструментах для управління великими потоками даних, зокрема тими, що стосуються вимушених переселенців та військових. Використання хмарних сервісів і блокчейн-технологій дозволило створити безпечні платформи для обміну інформацією між медичними установами, органами соціального захисту та іншими структурами [6]. Ці технології забезпечують не лише якісний облік пацієнтів, але й стратегічне планування у сфері громадського здоров'я, завдяки чому Україна отримує можливість не лише реагувати на поточні виклики, але й закладати основи для відновлення системи охорони здоров'я у післявоєнний період. Розвиток цифрових рішень дозволить не лише оптимізувати процеси лікування та реабілітації, а й забезпечити інтеграцію міжнародних стандартів у практику надання медичних послуг. Крім того, ці технології сприятимуть створенню стійкої, інноваційної та прозорої системи охорони здоров'я, здатної забезпечувати потреби населення навіть в умовах нових викликів.

Цифровізація стає невід'ємною частиною публічного управління, сприяючи формуванню ефективної моделі громадського здоров'я, яка відповідатиме сучасним реаліям та потребам суспільства. У Стратегії розвитку охорони здоров'я України на 2020–2030 роки зазначено важливість цифровізації та впровадження електронних медичних інформаційних систем для забезпечення ефективного функціонування медичної сфери [4].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідниками встановлено, що незважаючи на значний прогрес, Україна зустрілася з необхідністю подальшого розвитку управлінських ІТ-рішень для ефективної координації на рівні лікар-лікар та лікар-пацієнт, що сприятиме удосконаленню управління медичними послугами. Впровадження цифрових технологій є ключовим для подолання викликів, з якими стикається українська система охорони здоров'я, зокрема в умовах війни. Для ефективної організації медичної допомоги, особливо в умовах бойових дій, важливими є проекти, які сприяють розвитку мобільних медичних підрозділів, телемедицини та використанню хмарних технологій для обміну медичними даними.

Завдяки таким ініціативам, Україна має змогу не лише оптимізувати поточні процеси, але й створити стійку систему охорони здоров'я, здатну адаптуватися до нових викликів та забезпечити доступ до медичних послуг у складних умовах [1]. Особливу увагу приділено створенню особистих кабінетів для медичного персоналу, розвитку систем підтримки прийняття рішень та забезпеченню доступу до електронних ресурсів інформаційного та навчального формату. Особливо підкреслюється значення розвитку телемедичних технологій, які сприяють розширенню доступу до медичних послуг, особливо в умовах віддалених та сільських регіонів, а також надають нові можливості для надання медичної допомоги під час надзвичайних ситуацій, зокрема війни.

**Метою статті** є обґрунтування формування та реалізації державної політики реформ у системі охорони здоров'я на сучасному етапі в Україні у інформаційно-технологічному контексті.

**Виклад основного матеріалу.** Одним з основних напрямків впровадження інформаційних технологій в охорону здоров'я є моніторинг стану здоров'я пацієнтів, надання медичних послуг за підтримки штучного інтелекту, перехід на електронний формат медичної документації та розвиток телемедичних технологій. Останні широко застосовуються для взаємодії між лікарями, а також для залучення пацієнтів до процесу лікування. В умовах війни ці технології стали важливим інструментом для надання медичних послуг на відстані, що дозволяє лікарям консультувати пацієнтів у зонах бойових дій або в умовах тимчасових переміщень. У перспективі телемедицина має охоплювати не лише надання інформації про захворювання та стан пацієнтів, але й забезпечувати можливість дистанційного надання медичних послуг на високому професійному рівні, що особливо актуально у повоєнний період для швидкої реабілітації постраждалих та психічної підтримки.

Враховуючи виклики, пов'язані з війною та відновленням після неї, важливо, щоб такі технології сприяли зниженню навантаження на медичну систему та полегшили доступ до медичних послуг, зокрема у віддалених та постраждалих регіонах. Це може стати важливим кроком для модернізації охорони здоров'я та забезпечення своєчасної допомоги населенню в умовах обмежених ресурсів. Робототехніка в охороні здоров'я представлена кібернетичними системами, які можуть здійснювати доставку лікарських засобів до уражених органів організму, виконувати хірургічні втручання, а також проводити моніторинг стану здоров'я пацієнта. Крім того, роботизація бізнес-процесів у медичних організаціях все активніше розглядається не тільки для клінічної практики, а й для інтеграції організаційних рішень у систему управління якістю медичних послуг.

В Україні це може бути важливим кроком до оптимізації роботи медичних установ, особливо в контексті розвитку реформи охорони здоров'я та інтеграції інноваційних технологій у державну систему управління охороною здоров'я для забезпечення ефективності та доступності медичних послуг для всього населення [5]. Додавання інноваційних мереж 5G до існуючої медичної архітектури організації здатне забезпечити швидку та надійну передачу великих обсягів даних, наприклад, медичних зображень. Це може значно підвищити доступність та якість медичної допомоги, що є важливим у контексті постійно зростаючих вимог до медичних технологій в Україні.

Зазначене дозволить організувати віддалений моніторинг хірургічних операцій, швидку передачу результатів досліджень та інших медичних даних, що є критичним для збереження життя пацієнтів, особливо в віддалених або зруйнованих війною регіонах. Така технологія не лише оптимізує медичні процеси, а й сприяє розвитку телемедицини, включаючи телехірургію та теледіагностику, що є необхідним для створення більш доступної та ефективної системи охорони здоров'я в Україні. Важливим аспектом є також те, що державне управління повинно активно сприяти впровадженню таких технологій через нормативно-правове забезпечення, стандартизацію та підтримку інновацій у медичних закладах.

3D-друк у медицині є перспективною адитивною технологією для створення матеріалів у трансплантології, зокрема для заміни органів і тканин, виробництва хірургічних інструментів і виготовлення протезів. Ці технології дозволяють досягти високої точності при виготовленні матеріалів, враховуючи індивідуальні анатомічні особливості пацієнтів, що забезпечує оптимальну сумісність і функціональність. Швидкість виготовлення також є важливим фактором, що дозволяє значно скоротити час виготовлення і зменшити витрати на медичні послуги, що є особливо актуальним у контексті розвитку системи охорони здоров'я в Україні.

Однак, попри розвиток інформаційних технологій, є суттєві проблеми, які стримують впровадження ІТ в охорону здоров'я. До таких проблем відносяться: віковий склад медичного персоналу, що може впливати на готовність адаптуватися до нових технологій; обмеження доступу до онлайн запису на прийом до лікаря, що може спричинити труднощі в організації медичного обслуговування; дублювання паперових і електронних носіїв інформації, що збільшує навантаження на персонал; загальна інертність галузі, що ускладнює швидке впровадження інновацій; недостатня підготовленість медичного персоналу до роботи з новими технологіями; помилки у заповненні обліково-звітної документації при підготовці електронних документів.

З погляду вдосконалення організації надання медичної допомоги, в умовах розвитку державного управління в Україні, особливо важливим є подальше удосконалення архітектури надання електронних медичних послуг. Це включає необхідність відстеження руху пацієнтів після запису на прийом, що дозволяє оптимізувати такі компоненти, як: відвідування медичної організації; облік наданої медичної допомоги; підготовка медичної документації; оцінка якості отриманої послуги в електронному вигляді [2]. Ці процеси дозволяють значно знизити адміністративне навантаження на медичні установи, пришвидшити надання допомоги та підвищити ефективність медичного обслуговування. Враховуючи контекст війни в Україні, важливість таких трансформацій стає ще більш очевидною.

В умовах надзвичайних ситуацій і високого навантаження на систему охорони здоров'я, інновації в сфері цифрових медичних послуг допомагають забезпечити доступність, швидкість та якість медичної допомоги навіть у віддалених чи пошкоджених районах. Країна стикається з великими викликами у забезпеченні медичного обслуговування в умовах війни, коли кожен момент може бути критичним. Інформаційні технології відіграють ключову роль у трансформації організації медичних послуг в умовах публічного управління, особливо в контексті подолання наслідків війни та відновлення життєдіяльності населення. В умовах сучасних викликів, зокрема внаслідок воєнних дій, коли зруйнована частина медичної інфраструктури та значна частина населення потребує медичного обслуговування, використання цифрових технологій стає необхідністю для забезпечення доступу до медичних послуг.

Системи електронного запису до лікаря, телемедицина, дистанційний моніторинг стану здоров'я дозволяють пацієнтам отримати кваліфіковану допомогу без необхідності відвідування медичних установ, що, в свою чергу, знижує навантаження на фізичні ресурси. Важливим аспектом є також інтеграція цих технологій у систему публічного управління, де державні органи повинні координувати використання інноваційних рішень для забезпечення ефективної медичної допомоги. Це вимагає розробки політики, що підтримує впровадження ІТ, вдосконалення законодавчої бази та створення умов для ефективної взаємодії між державними органами та медичними установами, що сприятиме підвищенню якості медичних послуг для громадян.

Управління на основі інформаційних технологій сприяє не лише покращенню доступності та якості медичних послуг, але й оптимізації процесів у державному управлінні. Відновлення та модернізація медичних систем за допомогою цифрових технологій дає змогу оперативно реагувати на кризові ситуації, пов'язані з війною, а також створює умови для сталого розвитку охорони здоров'я в післявоєнний період. Інтеграція електронних медичних карт, цифрових рецептів та автоматизованих систем моніторингу забезпечує більш точне управління ресурсами та зменшує ймовірність помилок при наданні медичних послуг [7]. Завдяки публічному управлінню, яке стимулює інновації в медичній сфері, держава може створити ефективну і стійку систему, яка допомагає подолати наслідки війни та забезпечити стабільний доступ до медичних послуг для всього населення.

Завдяки електронним медичним платформам та автоматизації бізнес-процесів можна оперативніше обробляти медичні записи та знижувати час на адміністративні процедури, що дозволяє зосередитися на безпосередньому лікуванні пацієнтів. Це також дає можливість державним органам ефективніше контролювати витрати на медичні послуги та краще координувати ресурси в умовах дефіциту. Ці підходи сприяють не лише підвищенню якості медичного обслуговування, але й покращенню загальної координації в системі державного управління в охороні здоров'я, що є критично важливим під час війни.

Таким чином, інформаційні технології в охороні здоров'я займають стратегічно важливу позицію, як на рівні лікувально-діагностичних підходів, так і в сфері організаційно-управлінських технологій. В умовах сучасних викликів, зокрема в контексті війни в Україні, значення таких технологій особливо підвищується, оскільки вони дозволяють ефективно забезпечувати доступність, якість та продуктивність медичних послуг [3]. Інформаційні технології в медицині реалізуються через різноманітні напрямки, серед яких основними є створення та розвиток Єдиної державної інформаційної системи у сфері охорони здоров'я. Зазначене дозволяє інтегрувати медичні дані на всіх рівнях, забезпечуючи прозорість і доступ до необхідної інформації для медичних працівників та пацієнтів.

Удосконалення системи охорони здоров'я на основі розвитку інформаційних технологій сприяє змінам у взаємодії між медичними організаціями та пацієнтами. В результаті, покращується якість надання медичної допомоги, зокрема в аспектах діагностики, консультацій, лікування та реабілітації, включаючи віддалене надання послуг, що є особливо важливим у ситуаціях, коли фізичний доступ до медичних установ обмежений або неможливий, наприклад, в умовах бойових дій. Технології телемедицини, електронні медичні картки та дистанційне консультування дозволяють зберігати високий рівень медичного обслуговування в сучасних умовах.

**Висновки із досліджуваного матеріалу і перспективи подальших розвідок в цьому напрямі.** Незважаючи на значний потенціал, однією з основних перешкод є нерівномірність розвитку ІТ інфраструктури, що спричиняє значні розбіжності в доступі до медичних послуг на різних територіях країни. Крім того, для ефективної реалізації таких систем необхідні значні фінансові, технологічні та кадрові ресурси, а також своєчасне прийняття управлінських рішень, які забезпечать впровадження ІТ у всі сфери медичної допомоги. Зокрема, в умовах війни важливо, щоб державне управління в сфері охорони здоров'я оперативніше реагувало на зміни, забезпечуючи безперебійну роботу електронних систем, ефективно координуючи ресурси та оптимізуючи використання ІТ для підтримки критично важливих медичних процесів.

Зазначене передбачає інтеграцію інноваційних рішень, таких як автоматизовані робочі місця для медичного персоналу, системи віддаленого моніторингу та використання технологій штучного інтелекту для прийняття медичних рішень. Інформаційні технології можуть також суттєво покращити управління кризовими ситуаціями, наприклад, в умовах евакуації населення чи надання медичної допомоги в зонах бойових дій. У зв'язку з цим, розвиток ІТ в медицині має бути пріоритетом для державного управління в Україні, оскільки це дозволяє не тільки підвищити ефективність медичних послуг, але й забезпечити стійкість системи охорони здоров'я в умовах нестабільності та воєнного часу. Важливо, щоб Україна зуміла інтегрувати новітні технології у повсякденну практику медичних установ, що не лише підвищить якість медичної допомоги, але й зробить її доступною для широких верств населення в умовах обмежених ресурсів та складних соціально-економічних обставин.

### Список використаних джерел:

1. Вовк С.М. Системні трансформації охорони здоров'я: монографія. Кривий Ріг: ДДУУ: Вид. Р.А. Козлов, 2017. 315 с.
2. Гойда Н.Г., Курділь Н.В., Вороненко В.В. Нормативно-правове забезпечення державно-приватного партнерства в охороні здоров'я України. *Запорізький медичний журнал*. 2013. № 5 (80). С. 104–108.
3. Григорович В.Р. Удосконалення управлінських механізмів державної підтримки системи охорони здоров'я в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=93>.
4. Лехан В.М., Слабкий Г.О., Шевченко М.В. Аналіз результатів реформування системи охорони здоров'я в пілотних регіонах: позитивні наслідки, проблеми та можливі шляхи їх вирішення. Україна. *Здоров'я нації*. 2015. № 3. С. 67–86.
5. Лобас В.М., Шутов М.М., Вовк С.М. Методологія реформування систем охорони здоров'я, за кластерними підходами. Україна. *Здоров'я нації*. 2013. № 2 (26). С. 84–88.
6. Мартякова О.В., Трикоз І.В. Перспективи модернізації охорони здоров'я. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 4 (32). С. 23–30.
7. Фещенко Н.М. Галузь охорони здоров'я: проблеми та перспективи фінансового забезпечення. *Держава та регіони*. 2010. № 3. URL: [http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/2559/1/Derzhava%20ta%20regioni\\_201\\_0\\_6\\_155-161.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/2559/1/Derzhava%20ta%20regioni_201_0_6_155-161.pdf).

**References:**

1. Vovk S.M. (2017), *Systemni transformatsii okhorony zdorov'ia* [Systemic healthcare transformations], Monograph, Press R.A. Kozlov, Kryvyi Rih, 315 p. [Ukraine]
2. Hojda N.H., Kurdil' N.V. and Voronenko V.V. (2013), "Normatyvno-pravove zabezpechennia derzhavno-pryvatnoho partnerstva v okhoroni zdorov'ia Ukrainy" ["Regulatory and legal support of public-private partnership in health care of Ukraine"], *Zaporiz'kyj medychnyj zhurnal* [Medical journal of Zaporozhye], vol. 5 (80), pp. 104–108 [Ukraine]
3. Hryhorovych V.R. (2010), "Udoskonalennia upravlins'kykh mekhanizmiv derzhavnoi pidtrymky systemy okhorony zdorov'ia v Ukraini" ["Improving the management mechanisms of state support of the health care system in Ukraine"], *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* [Public administration: improvement and development], vol. 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=93> [Ukraine]
4. Lekhan V.M., Slabkyj H.O. and Shevchenko M.V. (2015), "Analiz rezul'tativ reformuvannia systemy okhorony zdorov'ia v pilotnykh rehionakh: pozytyvni naslidky, problemy ta mozhyvi shliakhy ikh vyrishennia" ["Analysis of the results of health care reform in the pilot regions: positive consequences, problems and possible solutions"], *journal Ukraina. Zdorov'ia natsii* [Ukraine. The health of the nation], No 3. pp. 67–86 [Ukraine]
5. Lobas V.M., Shutov M.M. and Vovk S.M. (2013), "Metodolohiia reformuvannia system okhorony zdorov'ia, za klasternymy pidkhodamy" ["Methodology of reforming health care systems, according to cluster approaches"], *journal Ukraina. Zdorov'ia natsii* [Ukraine. The health of the nation], No 2 (26), pp. 84–88 [Ukraine]
6. Martiakova O.V. and Trykoz I.V. (2015), "Perspektyvy modernizatsii okhorony zdorov'ia" ["Prospects for health care modernization"], *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu* [Bulletin of Berdyansk University of Management and Business], No 4 (32), pp. 23–30 [Ukraine]
7. Feschenko N.M. (2010), "Haluz' okhorony zdorov'ia: problemy ta perspektyvy finansovoho zabezpechennia" ["Problems and Prospects for Financial Security"], *journal Derzhava ta rehiony* [State and regions], No 3. URL: [http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/2559/1/Derzhava%20ta%20regioni\\_2010\\_6\\_155-161.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/2559/1/Derzhava%20ta%20regioni_2010_6_155-161.pdf) [Ukraine]

**А. І. Бобак**, кандидат медичних наук,  
директор Комунального некомерційного підприємства  
«Центр первинної медико-санітарної допомоги  
Самбірської міської ради»

## РОЛЬ СВІТОВИХ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ГЛОБАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В МІЖНАРОДНІЙ СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

*У статті розглядаються актуальні аспекти ролі міжнародних організацій у забезпеченні глобальної безпеки в контексті охорони здоров'я через призму публічного управління та адміністрування. Особливу увагу приділено діяльності таких структур, як Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ), ЮНІСЕФ, ООН і Міжнародний Червоний Хрест, у протидії епідеміологічним загрозам, пандеміям, боротьбі з інфекційними захворюваннями, а також у зміцненні національних систем громадського здоров'я.*

*Аналізуються механізми міжнародної співпраці для управління кризами у сфері охорони здоров'я, формування стратегій сталого розвитку та інтеграції міжнародного досвіду в національні системи охорони здоров'я. Особливу увагу приділяється впливу війни РФ проти України, яка спричиняє гуманітарну катастрофу, посилює ризики для громадського здоров'я, руйнує медичну інфраструктуру та створює додаткові виклики для міжнародної спільноти. Сучасний світ оточений численними викликами, серед яких військові конфлікти, економічні кризи, що загрожують глобальній безпеці та стабільності.*

*Акцентовано на необхідності інноваційних підходів до публічного управління, координації міждержавних зусиль та посилення міжнародної взаємодії для ефективного реагування на сучасні глобальні виклики. В таких умовах міжнародна співпраця набуває критичного значення. Роль міжнародних організацій, таких як ВООЗ, ООН, ЮНІСЕФ та Міжнародний Червоний Хрест, стає ключовою у підтримці систем охорони здоров'я, забезпеченні гуманітарної допомоги та впровадженні довгострокових стратегій відновлення. Спільні зусилля держав та міжнародних структур сприяють ефективнішому реагуванню на кризи, збереженню людського капіталу та створенню основ для сталого соціально-економічного розвитку.*

*Обґрунтовано, що забезпечення глобальної безпеки, зокрема у сфері охорони здоров'я, вимагає нового підходу до публічного управління, що базується на інтернаціональній координації, обміні досвідом та інтеграції інноваційних рішень. Сутність ролі міжнародних організацій у підтримці міжнародного миру та безпеки завжди залишаються в центрі уваги науковців та практиків. В умовах сучасних глобальних викликів, включаючи епідеміологічні загрози, військові конфлікти, екологічні катастрофи та загрози кібербезпеці, зазначені питання набувають ще більшої актуальності.*

*Ключові слова: публічне управління, механізми взаємодії, міжнародні організації, охорона здоров'я, медична інфраструктура, глобальні виклики та загрози, стратегія відновлення, інноваційні підходи, громадське здоров'я, сталий розвиток.*

### **A. I. Bobak. The role of global non-governmental organizations in the formation and implementation of global security policies in the international health system**

*The article examines the current aspects of the role of international organizations in ensuring global security in the context of health care through the prism of public governance and administration. Particular attention is paid to the activities of such structures as the World Health Organization (WHO), UNICEF, the UN and the International Red Cross in countering epidemiological threats, pandemics, combating infectious diseases, as well as in strengthening national public health systems. The mechanisms of international cooperation for managing health crises, forming sustainable development strategies and integrating international experience into national health care systems are analyzed. Special attention is paid to the impact of the Russian Federation's war against Ukraine, which causes a humanitarian catastrophe, increases risks to public health, destroys medical infrastructure and creates additional challenges for the international community.*

*The modern world is surrounded by numerous challenges, including military conflicts, economic crises that threaten global security and stability. The emphasis is on the need for innovative approaches to public administration, coordination of interstate efforts and strengthening international cooperation to effectively respond to modern global challenges. In such conditions, international cooperation becomes critical. The role of international organizations, such as WHO, UN, UNICEF and the International Red Cross, becomes key in supporting health systems, providing humanitarian assistance and implementing long-term recovery strategies.*

*Joint efforts of states and international structures contribute to a more effective response to crises, preserving human capital and creating the foundations for sustainable socio-economic development. It is justified that ensuring global security, in particular in the field of health, requires a new approach to public administration, based on international coordination, exchange of experience and integration of innovative solutions. The essence of the role of international organizations in maintaining international peace and security always remains in the focus of attention of scientists and practitioners. In the context of modern global challenges, including epidemiological threats, military conflicts, environmental disasters and cybersecurity threats, these issues are becoming even more relevant.*

*Key words: public administration, interaction mechanisms, international organizations, healthcare, medical infrastructure, global challenges and threats, recovery strategy, innovative approaches, public health, sustainable development.*

**Постановка проблеми.** З початком повномасштабної війни в Україні в лютому 2022 року ситуація у сфері охорони здоров'я значно ускладнилася: медична інфраструктура зазнає руйнувань, доступ до медичних послуг обмежений, а загроза поширення інфекційних хвороб зростає через переміщення населення та незадовільні санітарні умови. Крім того, військові дії спричинили значне зростання психосоціального навантаження, що впливає на психічне та фізичне здоров'я мільйонів людей. Особливої уваги заслуговує аналіз функціонування таких організацій, як ООН, Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ), ЮНІСЕФ та Міжнародний Червоний Хрест, які виступають ключовими суб'єктами в забезпеченні глобальної безпеки через механізми публічного управління та адміністрування. Масштабна гуманітарна криза, руйнування інфраструктури, зокрема медичної, та потік біженців потребують негайної координації міждержавних зусиль та підтримки з боку міжнародних організацій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Наукові дослідження останніх років охопили широкий спектр проблем, пов'язаних із діяльністю міжнародних організацій, зокрема нормативні засади світового порядку; реформу ООН та її вплив на сучасну систему міжнародних відносин; розбіжності в трактуванні зусиль ООН у сфері підтримки миру та безпеки; а також протиріччя моделі колективної безпеки [3]. Особливу увагу слід приділити питанню впливу війни рф проти України, яка створює безпрецедентні виклики для міжнародної спільноти, особливо в контексті охорони здоров'я. Зазначена державна політика демонструє необхідність удосконалення моделей публічного управління та підвищення ефективності міжнародної співпраці.

Продовжуючи аналіз ролі міжнародних організацій у забезпеченні глобальної безпеки, слід відзначити, що ключова функція Ради Безпеки ООН полягає у реалізації механізмів запобігання ескалації конфліктів та підтримання миру. Завдяки повноваженням, визначеним у Статуті ООН, цей орган може впливати на міжнародний порядок через санкції, миротворчі місії або примусове втручання, спрямоване на стабілізацію кризових ситуацій. Проте, у сучасних умовах, зокрема в контексті війни в Україні, зростає необхідність удосконалення таких механізмів та їх адаптації до нових викликів. Діяльність ВООЗ, ЮНІСЕФ та інших організацій під час війни рф проти України підкреслює важливість інтеграції зусиль у сфері охорони здоров'я. Це включає надання гуманітарної допомоги, підтримку вакцинації, контроль інфекційних хвороб та розробку механізмів відновлення ефективності системи охорони здоров'я.

**Метою статті** є обґрунтування реалізації політики глобальної безпеки в контексті діяльності світових неурядових організацій у трансформації міжнародної системи охорони здоров'я.

**Виклад основного матеріалу.** Війна в Україні створила масштабну гуманітарну катастрофу, яка не лише загострила проблему безпеки, але й призвела до руйнування ключових інфраструктурних об'єктів, включаючи медичну сферу. У цих умовах діяльність міжнародних організацій набуває критичного значення. ВООЗ, ЮНІСЕФ, Міжнародний Червоний Хрест та інші структури забезпечують гуманітарну допомогу, організовують постачання ліків та вакцин, допомагають створювати умови для відновлення галузі охорони здоров'я. Превентивна публічна дипломатія та миротворчі місії сприяють встановленню стабільності в постраждалих регіонах, тоді як боротьба з «нетрадиційними» загрозами, такими як пандемії, залишається на передовій глобального порядку денного.

Координація зусиль між державами, інтеграція міжнародного досвіду в національні політики охорони здоров'я та впровадження інноваційних рішень є ключовими напрямками для покращення глобальної системи безпеки. Важливим аспектом залишається забезпечення прозорості та ефективності діяльності міжнародних організацій, що дозволить не лише покращити їхню репутацію, але й підвищити довіру до їхніх рішень на глобальному рівні.

Війна рф проти України має значний вплив на міжнародну безпеку, створюючи гуманітарну катастрофу, яка викликає серйозні соціальні та економічні наслідки не лише для України, але й для міжнародної спільноти. Окрім руйнування інфраструктури та погіршення умов життя, війна посилює ризики для громадського здоров'я, створюючи загрози для епідемічної ситуації та здоров'я населення в умовах тривалої агресії. Розповсюдження захворювань, нестача медичних засобів і відсутність доступу до медичної допомоги стали звичними для українців, що загострює й так уже складну ситуацію у сфері охорони здоров'я [2]. Ці умови спричиняють додаткові виклики для міжнародної спільноти, зокрема для міжнародних гуманітарних організацій, які змушені оперативно реагувати на ситуацію.

Міжнародний комітет Червоного Хреста та ОБСЄ, активно залучаються до надання гуманітарної допомоги, відновлення медичних установ та сприяння в організації допомоги постраждалим. Проте цей процес ускладнюється через постійну ескалацію конфлікту, що обмежує можливості для стабільного міжнародного співробітництва та відновлення мирного процесу. У контексті сучасних викликів, міжнародні організації мають відігравати не лише регулятивну, але й координуючу роль у сфері глобальної безпеки та охорони здоров'я. Їхня здатність оперативно реагувати на кризи, сприяти запобіганню конфліктів та впроваджувати ефективні механізми співпраці є запорукою сталого розвитку та глобальної стабільності. Завдяки широкій мережі партнерств, включаючи недержавні організації, ООН взаємодіє з міжнародними структурами, сприяючи координації зусиль у подоланні глобальних загроз.



Міжнародні організації, зокрема ВООЗ, ЮНІСЕФ, Міжнародний Червоний Хрест, відіграють важливу роль у забезпеченні гуманітарної допомоги, відновленні медичних систем та підготовці до подібних криз у майбутньому. У цьому контексті необхідно відзначити, що ефективне управління та адміністрування на рівні міжнародних організацій сприяє не лише реагуванню на надзвичайні ситуації, але й зміцненню систем глобальної безпеки, що є критично важливим для забезпечення стабільності у світі. Таким чином, роль Генеральної Асамблеї, Генерального секретаря та інших органів ООН у забезпеченні миру та безпеки не зводиться лише до розв'язання конфліктів, але включає в себе також запобігання новим загрозам та створення умов для сталого розвитку в умовах глобальних викликів.

Взаємодія міжнародних організацій та держав у таких сферах, як охорона здоров'я, економічна стабільність та екологія, стає важливою складовою сучасної системи безпеки. Роль Генеральної Асамблеї ООН у сприянні припиненню суттєвих порушень імперативних норм міжнародного права була активно досліджена в роботах українських та зарубіжних науковців протягом останніх років, яка звертається до важливих аспектів міжнародної відповідальності. На нашу думку, розробка проекту укладання про імперативні норми міжнародного права, схваленого Комісією з міжнародного права ООН, підкреслює необхідність активної співпраці держав для припинення серйозних порушень таких норм.

Зокрема, проект укладання дає детальну правову оцінку щодо імперативних норм міжнародного права, пропонуючи державам обов'язок співпрацювати з метою припинення серйозних порушень цих норм. Пропонується створення юридично обов'язкових зобов'язань для держав у разі серйозних порушень міжнародного права, що стосуються прав людини, гуманітарного права, а також екологічної безпеки. Проект містить також перелік, який чітко визначає, які норми міжнародного права є імперативними та підлягають захисту на глобальному рівні.

Враховуючи ці проблеми, важливо відзначити, що міжнародні організації, зокрема ООН, повинні активно працювати над удосконаленням своїх механізмів впливу, щоб забезпечити більш ефективну відповідь на порушення імперативних норм міжнародного права, та сприяти зміцненню глобального миру та безпеки в умовах сучасних викликів. У світлі сучасних глобальних викликів, зокрема, таких як зміни клімату, пандемії, тероризм і війни, необхідність інноваційних підходів до публічного управління стає особливо актуальною.

Традиційні методи управління не здатні ефективно реагувати на нові виклики, що вимагає впровадження сучасних технологій, цифрових інструментів та стратегій, що забезпечують гнучкість, швидкість та адаптивність державних інститутів[4]. Інноваційні підходи в управлінні мають включати розвиток системи електронного уряду, використання штучного інтелекту та великих даних для прийняття рішень, що дозволить зменшити бюрократичні бар'єри та покращити комунікацію між державними структурами, бізнесом і громадянами.

Крім того, для ефективного реагування на глобальні виклики важлива координація міждержавних зусиль та посилення міжнародної взаємодії. Сучасні загрози, як-то кіберзлочинність, тероризм, екологічні катастрофи, потребують інтеграції зусиль урядів різних країн, міжнародних організацій та неурядових структур. Це забезпечить мобільність ресурсів і знань, необхідних для розв'язання складних проблем. Важливою складовою є також розвиток міжнародних норм і стандартів, що дозволяють посилити співпрацю і забезпечити ефективне реагування на нові виклики, забезпечуючи стійкість глобальних та національних систем до потенційних загроз.

Продовжуючи аналіз публічного управління в контексті механізмів ООН, варто зазначити, що питання співробітництва держав для припинення порушень імперативних норм міжнародного права дійсно залишається однією з найбільших проблем у міжнародній правовій практиці. Питання визнання цього обов'язку на міжнародному рівні є важливим, оскільки саме на основі такого визнання можна було б ефективно створити механізми відповідальності для порушників міжнародного права. Однією з серйозних перепон є відсутність у міжнародному праві достатньо обґрунтованих рекомендацій чи керівництв, які б допомагали державам зрозуміти, як саме вони мають виконувати свої зобов'язання щодо припинення серйозних порушень імперативних норм.

Відсутність таких настанов з боку міжнародних організацій фактично блокує розробку ефективної доктрини щодо, яка б мала потужний правовий ефект. Незважаючи на те, що міжнародне співтовариство, через механізми ООН, активно закликає держави до забезпечення захисту прав людини та попередження серйозних злочинів, таких як геноцид або військові злочини, на практиці відповідальність держав у цих питаннях часто виявляється більше політичною, ніж правовою. Це обумовлено, зокрема, тим, що багато рішень, прийнятих у рамках ООН, зазвичай мають рекомендаційний характер, і на них важко покладати юридичні обов'язки для держав.

Зазначені обставини ставлять на порядок денний важливість удосконалення публічного управління на міжнародному рівні, а саме – створення більш чіткої та ефективної структури співпраці між державами в рамках ООН. Потрібно розробляти не лише рекомендації, а й обов'язкові правові норми, які дозволяли б ефективно реагувати на серйозні порушення міжнародного права. Тільки таким чином можна буде створити дієвий механізм, що забезпечить не лише захист прав людини, але й глобальну стабільність та безпеку. Таким чином, еволюція в розумінні загроз міжнародному миру та безпеці в контексті ООН є результатом зміни світогляду щодо того, що може становити загрозу для глобальної безпеки. Це відкриває нові можливості для ефективнішої боротьби

з сучасними глобальними викликами, зміни клімату та міжнародний тероризм, які раніше не розглядалися в рамках традиційної концепції безпеки.

ООН продовжувала підкреслювати взаємозв'язок між глобальним здоров'ям та традиційними загрозами міжнародному миру та безпеці, зокрема в контексті політичних і соціальних криз. Результатом стало поступове розширене тлумачення мандата ООН щодо підтримки міжнародного миру та безпеки, яке охоплює не тільки збройні конфлікти, а й інші глобальні виклики. У цьому контексті важливим є розширене тлумачення мандата ООН щодо міжнародної безпеки, яке передбачає врахування не лише збройних конфліктів, але й впливу на стабільність таких конфліктних ситуацій, як нестабільність, гуманітарні кризи та інші форми насильства, що можуть мати глобальні наслідки.

У зв'язку з цим Рада Безпеки все більше орієнтується на необхідність вирішення проблем, які можуть зашкодити міжнародному миру та безпеці, включаючи політичні, економічні і соціальні наслідки, які виникають через війни і конфлікти, а також їх вплив на безпеку та добробут населення [1]. Розробка ефективної державної політики у сфері охорони здоров'я є надзвичайно важливою як у період війни, так і після її завершення, коли країна має відновити свою інфраструктуру і забезпечити громадян належними медичними послугами. Під час війни, коли руйнується медична інфраструктура, зростає потреба у забезпеченні доступу до базових медичних послуг, а також у вирішенні проблем з вакцинацією, боротьбою з інфекційними захворюваннями.

У цей час необхідно адаптувати національну політику до нових умов, використовуючи мобільні медичні підрозділи, медичні технології для віддаленого консультування та координацію з міжнародними партнерами, щоб забезпечити неперервність медичного обслуговування для населення. Після війни ключову роль у розв'язанні проблем у сфері охорони здоров'я відіграють міжнародні організації, які можуть допомогти в відновленні зруйнованої інфраструктури, сприяти та забезпечити доступ до медичних ресурсів.

Організації, такі як ВООЗ, ЮНІСЕФ та інші гуманітарні структури, є важливими партнерами в плануванні та реалізації програм, спрямованих на подолання медичних наслідків війни, надання необхідної гуманітарної допомоги та розвитку медичних систем, що будуть ефективно працювати. Завдяки міжнародній співпраці країни можуть отримати технічну та фінансову підтримку для реформи системи охорони здоров'я, впровадження новітніх технологій та навчання медичних працівників, що вкрай важливо для забезпечення сталого розвитку системи охорони здоров'я, зокрема щодо медичної реабілітації після війни [5]. Незважаючи на те, що питання глобального здоров'я, справедливо стало для ООН, важливо уникати некритичного включення цих проблем у сферу міжнародного миру та безпеки.

Замість цього слід зосередитися на тому, як існуючі глобальні загрози, зокрема війни та конфлікти, впливають на міжнародну безпеку і вимагають системного і глобального підходу до їх вирішення. Рада Безпеки ООН, розглядаючи ці питання, має переосмислити свою роль у сучасному світі і зосередитися на забезпеченні стабільності, яка виходить за межі традиційних військових загроз. У сучасній системі міжнародного миру та безпеки активно діють численні організації, як урядові, так і неурядові, а також громадянські ініціативи. Розширення визначення загроз для міжнародного миру та безпеки призводить до зростання взаємодії між різними міжнародними установами, що сприяє зміцненню глобальної стабільності.

Окрім того, громадські рухи та організації, зокрема Міжнародний рух Червоного Хреста, Червоного Півмісяця та правозахисні організації, грають ключову роль у підтримці гуманітарних ініціатив та моніторингу порушень прав людини, сприяючи стабільності в кризових регіонах. Всі ці інститути разом працюють над забезпеченням глобального миру, посилюючи співпрацю та адаптацію до нових викликів безпеки. Департамент ОБСЄ з транснаціональних загроз активно сприяє протидії викликам та загрозам міжнародному миру та безпеці через надання інформаційно-технічної допомоги та організацію заходів обміну інформацією та досвідом.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Продовжується розвиток міжнародного співробітництва та координації зусиль міжнародних організацій задля зміцнення миру і безпеки. Усі організації та їхні складові повинні дотримуватися основних принципів: гуманності, неупередженості, нейтралітету, незалежності, добровільності та універсальності. Однак, незважаючи на ці зусилля, діяльність міжнародних організацій залишається недостатньо ефективною, що є об'єктивною реальністю, відображаючи поворот держав до ідеї суверенітету. Спільні зусилля міжнародних організацій надають підтримку у вирішенні кризових ситуацій, проводять навчання, обмін досвідом та розробляють нові механізми для ефективної боротьби з глобальними викликами.

Незважаючи на значні зусилля, діяльність міжнародних організацій у зміцненні миру та безпеки стикається з певними труднощами, зокрема через недостатню координацію між різними інститутами та обмежену ефективність у деяких сферах. Сучасні глобальні процеси вимагають перегляду механізмів співпраці і посилення взаємодії між державами та міжнародними інституціями. Роль міжнародних організацій у підтримці миру та безпеки є надзвичайно важливою, але потребує адаптації та вдосконалення в умовах сучасних геополітичних реалій. Для досягнення максимального ефекту необхідно посилювати координацію, взаємодію між державами та міжнародними установами, адаптувати організаційні структури до нових глобальних викликів.

**Список використаних джерел:**

1. Державна політика у сфері охорони здоров'я: кол. моногр.: у 2 ч. / кол. авт.; упоряд. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. М.М. Білинської, Я.Ф. Радиша. Київ: НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.
2. Кравченко М.В. Система соціального захисту населення як об'єкт державної політики: методологія та практика: монографія. Київ: Інформ.-аналіт. агентство, 2012. 451 с.
3. Крентовська О. Глобальна соціальна політика і міжнародне співробітництво щодо питань старіння населення. *Демократичне врядування*. 2009. Вип. 4. URL : [http://lvivacademy.com/vidavnistvo\\_1/visnik4/fail/+Krentovska.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnistvo_1/visnik4/fail/+Krentovska.pdf).
4. Лаврентій Д.С. Механізм державно-приватного партнерства в процесі реформування сфери охорони здоров'я в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 «Механізми держ. упр.»; М-во освіти і науки України, ПАТ «Вищ. навч. закл. «Міжрегіон. акад. упр. персоналом». Київ, 2019. 20 с.
5. Івашова Л.М., Крушельницька Т.А. Комунікативні інструменти публічної дипломатії для захисту прав людини та реабілітації постраждалих від війни. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9 (37). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/14689/14759>

**References:**

1. Edited by Bilyns'koyi M.M., Radysha Ya.F. (2013), *Derzhavna polityka u sferi okhorony zdorov'ya* [State policy in the field of health care], Col. Monograph, 2 p., Press NADU, Kyiv, P. 1. 396 p. [Ukraine]
2. Kravchenko M.V. (2012), *Systema sotsial'noho zakhystu naselelnya yak ob'yekt derzhavnoyi polityky: metodolohiya ta praktyka* [The system of social protection as an object of state policy: methodology and practice], Monograph, Press Inform.-analit. ahentstvo, Kyiv, 451 p. [Ukraine]
3. Krentovs'ka O. (2009), "*Hlobal'na sotsial'na polityka i mizhnarodne spivrobitnytstvo shchodo pytan' starinnya naselelnya*" ["Global Social Policy and International Cooperation on Aging"], *Demokratychnе vryaduvannya* [Democratic governance], vol. 4. URL : [http://lvivacademy.com/vidavnistvo\\_1/visnik4/fail/+Krentovska.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnistvo_1/visnik4/fail/+Krentovska.pdf) [Ukraine]
4. Lavrentiy D.S. (2019), *Mekhanizm derzhavno-pryvatnoho partnerstva v protsesi reformuvannya sfery okhorony zdorov'ya v Ukrayini* [The mechanism of public-private partnership in the process of health care reform in Ukraine], Ph.D thesis: 25.00.02 „Mekhanizmy derzh. upr.“; press *M-vo osvity i nauky Ukrayiny*, PAT «Vysch. navch. zakl. „Mizhrehion. akad. upr. Personalom”, Kyiv, 20 p. [Ukraine]
5. Ivashova L.M., Krushelnytska T.A. (2024) *Komunikatyvni instrumenty publichnoyi dyplomatiyi dlya zakhystu prav lyudyny ta rehabilitatsiyi postrazhdalyykh vid viyny*. [Communicative tools of public diplomacy for the protection of human rights and rehabilitation of war victims]. *Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi*. [Scientific innovations and advanced technologies]. No. 9 (37). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/14689/14759>

**О. Ю. Бобровська**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економіки та економічної безпеки Університету митної справи та фінансів

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАСАД РОЗВИТКУ НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ НА ШЛЯХУ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У статті обґрунтовано необхідність поглибленої уваги до розвитку наукової діяльності в Україні як джерела і чинника повоєнного відновлення економіки регіонів. Доведена необхідність першочергового застосування організаційних резервів розвитку науки. У складі запропонованих заходів виділено реформування органів державного управління розвитком науки і поповнення його функцій розвитком наукової галузі на рівні регіонів. Показано, що в період розбудови України наука повинна стати невіддільною складовою частиною модернізації всіх сфер і процесів соціально-економічного відновлення економіки країни, починаючи з первісного рівня організації і функціонування процесів життєдіяльності регіонів. Визначено функції і завдання удосконалення системи управління розвитком науки на регіональному і центральному рівнях. Відмічена опосередкована і пряма залежність відновлення економіки і соціальної сфери регіонів від стану наукового збагачення процесів діяльності суб'єктів господарювання і організації, що функціонують на їх території. Показана необхідність пришвидшення повної реалізації наявних і створюваних наукових знань і здобутків у трансформаційні виробничо-господарські процеси в регіонах, а також інновацізації процесів регіонального управління ними. Підкреслена важливість підвищення ролі включення регіональної і місцевої влади областей в активізацію розвитку і запровадження наукових здобутків у процеси життєдіяльності на керованих територіях шляхом створення науково-дослідних організацій кластерного типу. Із застосуванням кластерного підходу обґрунтовані пропозиції щодо створення в регіонах системи управління розвитком науки для активізації запровадження наукових здобутків в інновацізацію діяльності. Організаційними формами запропоновано використання регіональних наукових кластерів, засновниками й учасниками яких повинні стати органи влади, представники галузей, суб'єкти господарювання, наукові інституції та університети. Обґрунтовано доцільність створення наукових кластерів регіонів, які будуть об'єднувати всі наукові парки, наукові інституції, розробників наукової продукції і її споживачів. Запропоновані функції і завдання органу управління науковим розвитком у регіоні, який повинен бути відокремлений від Департаменту освіти і науки обласної державної адміністрації і представлений як самостійний організаційний підрозділ.

Ключові слова: наукова діяльність, відновлення, розвиток, економіка, управління, функції, завдання, процеси, модернізація, кластеризація, органи управління, держава, регіон, державне управління, науковий парк, організація, інноваційний розвиток.

### **O. Yu. Bobrovska. Improvement of the organizational foundations of the development of the scientific activity in Ukraine on the way to post-war recovery**

The article substantiates the need for in-depth attention to the development of the scientific activity of Ukraine as a source and factor of the post-war economic recovery of the regions. The necessity of priority application of organizational reserves for the development of science has been proven. As part of the proposed measures, the reform of the state management bodies for the development of science and the replenishment of its functions with the development of the scientific field at the level of the regions are highlighted. It is shown that during the period of development of Ukraine, science should become an integral part of the modernization of all spheres and processes of socio-economic recovery of the country's economy, starting from the initial level of organization and functioning of the life processes of the regions. The functions and tasks of improving the system of managing the development of science at the regional and central levels are defined. The indirect and direct dependence of the restoration of the economy and social sphere of the regions on the state of scientific enrichment of the processes of business entities and organizations operating in their territories is noted. The need to speed up the full implementation of existing and created scientific knowledge and achievements into transformative production and economic processes in the regions, as well as to innovate the processes of their regional management, is shown. The importance of increasing the role of including the regional and local authorities of the regions in the activation of development and the introduction of scientific achievements into the processes of life in the managed territories through the creation of scientific research organizations of the cluster type is emphasized. With the application of the cluster approach, proposals for the creation of a management system for the development of science in the regions for the activation of the introduction of scientific achievements in the innovation of activities are substantiated. As organizational forms, the use of regional scientific clusters is suggested, the founders and participants of which should be government bodies, representatives of industries, business entities, scientific institutions and universities. The feasibility of creating scientific clusters of regions, which will unite all science parks, scientific institutions, developers of scientific products and their consumers, has been substantiated. Proposed functions and tasks of the scientific development management body in the region, which should be separated from the Department of Education and Science of the regional state administration and presented as an independent organizational unit.

Key words: science, industry, recovery, development, economy, management, functions, tasks, processes, modernization, clustering, management bodies, state, region, state administration, science park, organization, innovative development.

**Постановка проблеми.** Розвиток і реалізація наукових здобутків є визначальним чинником прогресу суспільства, підвищення продуктивності і прогресу суспільної праці, її інноваційного збагачення й інтелектуального зростання, підвищення добробуту громадян та їх інституційного і соціального зростання, забезпечення конкурентоспроможності держави і її місця в середовищі розвинутих країн. Цим зумовлюється необхідність системної підтримки державною і регіональною владою розвитку науки як джерела економічного і соціального зростання, невіддільного складника національної культури і створення умов для провадження і застосування наукових засад у вирішенні питань державного й регіонального управління процесами життєдіяльності.

Реалізація в Україні реформи державного управління надала органам місцевого самоврядування більше повноважень і підвищила їх відповідальність за стан, результати функціонування і розвиток керованих систем, розширила кількість ступенів їх свободи і зняла багато обмежень у розробці місцевих управлінських рішень, формуванні нових механізмів праці, пошуку і реалізації можливостей власного розвитку. З'явився широкий спектр можливостей розширення і поглиблення господарських, організаційних, інституційних, інвестиційних, технічних, економічних та інших дій управління процесами функціонування регіонів і розвитку усіх галузевих секторів діяльності.

Відповідно до нових компетенцій Уряд змінив рекомендаційний перелік структурних підрозділів обласних і районних державних адміністрацій. Були здійснені реорганізаційні процеси райдержадміністрацій. Ці державні структури на відповідних рівнях набули прав самостійно ухвалювати й очолювати реалізацію рішень ліквідації проблем, що виникають. У період воєнного часу кількість питань, які необхідно вирішувати владі і народу, непомірно виросла. На сучасному етапі одним із найважливіших стало питання побудови системи відновлення потенціалу країни, починаючи з низових рівнів. У складі першочергових стали питання вибору місця, організацій, змісту процесів відновлення та їх реалізації якомога швидкого відновлення діяльності всіх суб'єктів господарювання і форм діяльності, які б створили міцний організаційний і економічний фундамент їх функціонування і розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз стану розвитку науки в Україні (описативно-аналітичний контент) показує, що влада держави навіть у сьогоденні тяжкі часи не розглядає науку як базову основу формування і модернізації заходів повоєнного відновлення і як каталізатор майбутнього розвитку економіки України. Таких стан наукової галузі підтверджують і представники Наукового комітету національної ради України з питань розвитку науки і технологій, надаючи пропозиції з питань розвитку науки і технологій. Відмічається недооцінювання ролі науки у формуванні ідентичності напрямів її розвитку з напрямками стратегії розвитку держави. Підкреслюється хаотичність і неузгодженість напрямів розвитку науки зі стратегіями розвитку економіки, освіти і культури країни, невикористання результатів наукових досліджень при розробці та впровадженні політики розвитку, недооцінювання можливостей використання результатів розвитку науки як рушійної частини соціально-економічного розвитку [18].

Теоретико-методологічним аспектам набуття, поширення і розвитку наукових знань приділяється велика увага українських вчених. Різні аспекти розвитку науки постійно перебувають у центрі уваги українських вчених, серед яких: В. Геєць, Ю. Бажал, В. Семиноженко, О. Антонюк, Н. Абашкіна, Л. Федулова та багато інших. Але швидкі зміни у світовому і національному просторі формують нові пріоритети і зміст процесів діяльності, обумовлюють необхідність змін у напрямках і умовах розвитку суспільства. Це потребує постійного аналізу, перегляду і подальшого удосконалення змісту та організації напрямів і процесів наукової діяльності, визначення її нових функцій і завдань, організації використання наукових надбань і створення умов їх системного застосування в напрямі інновацізації суспільної діяльності.

**Мета статті:** дослідити стан і можливості розвитку наукової галузі України як базової умови й активного учасника в оновленні і підтримці процесів економічного розвитку регіонів і країни загалом.

**Виклад основного матеріалу.** Стан розвитку будь-якої країни давно пов'язується з рівнем розвитку національної науки і швидкістю інтеграції створюваних нею знань і здобутків у мережі процесів суспільної діяльності. Сьогоднішній етап розвитку науки інформатизації, швидкого впровадження інформаційних технологій у процеси всіх видів життєдіяльності створив надзвичайно сприятливі умови для поглиблення й обміну науковими знаннями у світовому просторі, їх застосуванню і розвитку в національних економіках і пришвидшенню їх трансформації і запровадження в підвищення ефективності та продуктивності суспільної праці.

Водночас нові можливості розвитку науки Україна використовує вкрай недостатньо. Доцільно зазначити, що тенденція недостатньої уваги до розвитку науки і впровадження наукових знань і здобутків стала спостерігатися ще в довоєнний період. За час війни з боку влади країни дещо підвищилась увага до відновлення і розвитку воєнної науки. Але можливості її розвитку тісно пов'язані з розвитком інших наукових галузей і тих пріоритетних напрямів наукової діяльності, що її забезпечують. Недостатня увага державної влади до розвитку науки знизила інтерес і до участі в наукових дослідженнях, суттєво зменшила кількість її учасників. За останні роки чисельність дослідників скоротилася більше ніж вдвічі (на 62%), а кількість дослідників на 1000 жителів становить менше ніж 11 осіб проти 55 осіб у країнах Європи та ОЕСР [5]. Професійну наукову діяльність у 2022 р. в Україні здійснювали 557 організацій, більшість з яких належить до державного сектору (61% в загальній кількості),

а 21% в секторі вищої освіти. У дослідженнях брали участь тільки 37,3% докторів філософії (кандидатів наук) та 15,3% докторів наук, з яких більше ніж половина (65,3%) працювали в організаціях державного сектору, а 30,8% – у секторі вищої освіти [7, с. 18–20]. За даними навіть такої спрощеної державної статистики причини низького стану організації української науки стають зрозумілими, хоча у виступах керівників органів виконавчої влади наводяться оптимістичні дані про підвищення вартості основних фондів наукових установ (і це при стійкому нарощенні темпів їх старіння понад 60%).

Для уявлення можливостей позитивних змін у системі наукової діяльності країни доцільно розглянути процеси формування і функціонування системи управління цією галуззю. Правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку наукової і науково-технічної діяльності визначені у відповідних законах України, що регулюють відносини в процесах впровадження наукової діяльності. В Україні існує низка нормативно-законодавчих актів, які розкривають сутність процесів формування і функціонування цієї пріоритетної галузі суспільного розвитку [15; 16; 12; 13; 14]. Створенням умов для їх реалізації, дотримання і використання, здійснюючи функції державного управління наукою, виконують Кабінет Міністрів України, Міністерство освіти і науки України, Національна рада України з питань розвитку науки і технологій, департаменти освіти і науки ОДА, наукові центри (створені в деяких регіонах), Національна академія наук України, національні галузеві академії наук та їх підрозділи. Пропозиції щодо формування засад державної політики у сфері наукової та науково-технічної діяльності і визначення пріоритетів розвитку науки і техніки та заходів з їх реалізації готує Національна рада України з питань розвитку науки і технологій. Вона формує пріоритети і концепції державних цільових програм. До її складу входять Науковий та Адміністративний комітети, Ідентифікаційний комітет з питань науки. Розробляє пропозиції щодо засад державної наукової і науково-технічної політики, прогнози, інформаційно-аналітичні матеріали, пропозиції, рекомендації щодо суспільно-політичного, соціально-економічного, науково-технічного, інноваційного та гуманітарного розвитку держави, здійснює наукову експертизу проектів законів, державних рішень і програм Національна академія наук України. Вона наділена правами самоврядності і самоорганізації, самостійно визначає тематику досліджень і науково-технічних розробок, форм організації та проведення науково-фундаментальних досліджень. Координацію і організацію проведення досліджень в окремих галузях знань здійснює ряд національних галузевих академій наук (медична, аграрна, педагогічна, правова та академія мистецтв), які взаємодіють з відповідними органами державної влади при визначенні державних пріоритетів у цих галузях. НАН України і центральний орган виконавчої влади самостійно можуть утворювати наукові установи подвійного підпорядкування, включати в них університети, академії, інститути і наукові підрозділи. При НАН України діє і Міжвідомча рада з координації фундаментальних і прикладних досліджень [16].

Документом, який регулює розвиток науки України, розглядається і Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 р. (освіта переможців). Основними пріоритетами плану для розвитку науки визначено – Розвиток науки та інновацій, Європейська інтеграція України у сферах освіти і науки і Цифрова трансформація освіти і науки [10]. Міністерство освіти і науки запропонувало для обговорення Стратегію розвитку науки і освіти України до 2030 р. Для допомоги у вирішенні питань розвитку науки України на сучасному етапі приєдналось багато міжнародних організацій, партнерств і проектів за їхньою участю – європейські наукові фонди і агенції наукового співробітництва, COST (Європейське співробітництво в галузі науки та техніки), японське товариство сприяння розвитку науки (JSPS), Фонд Центр досліджень Польща-Україна, Швейцарський національний науковий фонд, Фонд польської науки (FNP), Кембриджський університет (Велика Британія) та інші. Дослідницька державна інфраструктура розглядається як об'єднання наукових установ, закладів вищої освіти державної форми власності і організації впровадження наукових здобутків, але загалом їх перелік і структура чітко не окреслені. При такій неймовірній кількості органів влади і організацій, які беруть участь у розробці і реалізації шляхів розвитку науки України, комплексний аналіз і показники результатів діяльності цієї галузі не оприлюднюються. Цим аспектом оцінювання результатів діяльності має займатись Міністерство науки і освіти України, але до цього часу реальні причини занепаду науки або не аналізуються, або не оприлюднюються. В Положеннях про управління освіти і науки та Положеннях про організацію наукової та науково-дослідної діяльності організацій принципи і засоби організації науки її результатів чітко не розкриваються, а механізм активного і своєчасного впровадження існуючих і створюваних наукових результатів досі остаточно не визначений.

Аналізуючи систему керівних і причетних до них організацій управління діяльністю структур наукової галузі України, можемо побачити, що всі вони фактично сконцентровані в столиці країни, а в регіонах держави відповідним органом розвитку переважно залишаються департаменти (управління) освіти і науки України в обласних державних адміністраціях, хоча існують вони і не в усіх регіонах. Наукові результати – це нові наукові знання, одержані в процесі фундаментальних або прикладних досліджень та зафіксовані на носіях інформації (статтях, наукових доповідях, монографічних дослідженнях, наукових відкриттях, проектах нормативно-правових актів, стандартах, моделях, конструкторсько-технологічній документації та інших результатах наукової діяльності), які на рівні регіонів навіть не оприлюднюються. Зміст, структура і аналіз фундаментальних та прикладних досліджень, науково-технічних (експериментальних) розробок та інших видів наукових результатів не узагальнюються і не

аналізуються з точки зору їх корисності для використання в господарських комплексах регіонів країни. Не враховуються вони і при визначенні напрямів і ресурсів розвитку майбутнього стану економіки. Не аналізуються і можливості їх впливу на розвиток суспільства загалом.

Незважаючи на занадто розширений суб'єктний склад представницьких органів центральної виконавчої влади і провідних державних структур, стан процесів розвитку наукової галузі країни не можна вважати ні самодостатнім, ні чітко організованим і здатним до дієвого впливу і прямої участі в повоєнній відбудові зруйнованих галузей України, її інфраструктури, територій, суб'єктів господарювання, соціально-економічних умов життя населення і стану природних об'єктів. Тому вважаємо, що розбудова процесів розвитку науки України в повоєнний період і в майбутньому є однією з найгостріших проблем, яка повинна охопити всі напрями розбудови країни і її майбутнього розвитку із застосуванням нових організаційних форм організації діяльності і управління у співпраці держави, органів влади на місцевому рівні і галузевих структур.

Напрями і обсяг робіт з відновлення науки є закріпленими функціями Міністерства науки і освіти України. Однак їх аналіз показує, що на етапі модернізаційної перебудови і оновлення в умовах воєнного часу вони недостатньо відповідають процесам відновлення. До того ж аналіз завдань, покладених на цей орган виконавчої влади, показує, що фахівці цього органу є переважаними виконанням заходів з модернізації системи освіти України. І хоч наука і освіта України споріднені галузі, вони досить самостійні і цілеспрямовані, мають певну специфіку, методи і засоби здійснення завдань обраних напрямів стратегічного розвитку. Тому очевидним стає питання доцільності розділення Міністерства освіти і науки України на дві самостійні структури центральних органів виконавчої влади, що створить нові організаційні можливості їх інформаційного, змістовного, функціонального, кадрового розвитку і побудови нового механізму управління суб'єктно-об'єктним ефективним розвитком двох галузей освітньої і наукової галузі, що створює нові можливості розвитку керованих ними систем з використанням інструментарію Індустрія-5. Другим напрямом розвитку науки України слід виділити активізацію розвитку науки в регіонах, використовуючи права, надані їм у процесі реалізації реформи державного управління. Визначення основних функцій і завдань органу наукової галузі областей повинно одночасно здійснюватись із розглядом питань досконалості існуючої інфраструктури галузі, її організаційних форм, ефективності функціонування, відновлення і співпраці з органами державної і місцевої влади, галузевими структурами областей і суб'єктами господарювання. Це потребує перегляду статусів підрозділів департаментів освіти і науки ОДА з використанням можливостей опанування нових вимог і потреб подальшого розвитку науки регіону, ідентифікації її з потребами областей та інших організаційно-правових питань.

Система управління розбудовою організації наукової галузі в регіонах України потребує перебудови, у тому числі поглиблення змісту функцій, доповнення новими щодо управління науковим розвитком, реформатування структурних підрозділів адміністрації областей, а саме Департаменту освіти і науки в підрозділ – Департамент управління розвитком наукової галузі області, який буде вирішувати проблеми реформування і розвитку управління науковою галуззю. Його організаційна структура може складатися з низки підрозділів (секторів). В першому наближенні їх зміст доцільно спрямовувати на вирішення завдань, наведених у таблиці.

Необхідним стане модернізація усієї системи взаємопов'язаності процесів управління діяльністю пропонованого управлінського підрозділу, його місця і ролі в структурі органів влади. Розглянуті питання для реалізації потребують розробки наукового проекту, до якого слід залучити представників державного і регіонального управління інноваційним розвитком економіки регіонів і представників різних наук, на знаннях яких створені і функціонують відповідні галузі діяльності регіонів. Такий склад розробників проекту, їх чітке уявлення й обґрунтування майбутніх шляхів розвитку науки регіонів у галузевому аспекті дозволить створювати і впроваджувати проекти у співпраці представників різних галузей знань, творчих наукових колективів, влади і бізнесу, що забезпечить потужний ресурс розвитку регіонів і стане підґрунтям розробки політик і планів дій відновлення країни зі створення наукового фундаменту для відновлення і розвитку, починаючи з первісного просторового рівня.

Інструментом реалізації процесів інновації діяльності регіональних суб'єктів господарювання і соціальних організацій, органів влади і населення повинна стати регіональна політика розвитку науки регіонів. Вона буде охоплювати заходи і створювати умови з передачі знань від наукових закладів, університетів та інших наукових інституцій і інституцій вищої освіти, що функціонують на території регіонів, до підприємств, організацій, виробничих логістичних мереж та інших структур, які займаються трансфером інноваційних знань у техніку, технології, методи, процеси і механізми в діяльність різних галузей. Способи передачі спеціалізованих знань для їх застосування, що супроводжують впровадження інновацій, сприятимуть появі нових контактів, коопераційних зв'язків між виробниками наукових знань і споживачами інноваційної продукції. Обмін результатами дослідження і розширення їх напрямів розвиватимуть організаційні мережі і співробітництво дослідних лабораторій з усіма суб'єктами господарювання.

Єдність цілей наукової, виробничої та інших видів діяльності в системі господарювання регіонів, об'єднання регіональних і прикладних досліджень за напрямами їх досягнення в межах об'єднуючої структури базових і нових виробництв, соціальних, економічних і екологічних процесів створять умови для розбудови регіональної

**Основні функції і завдання Департаменту управління розвитком галузей наукової діяльності області**

Структурний підрозділ Департаменту	Попередньо встановлений зміст діяльності
Сектор (група) фахівців-експертів, які аналізують і систематизують і прогнозують результати здійснюваної наукової діяльності області	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Налагоджують моніторинг стану напрямів науки в регіонів, її результатів, учасників;</li> <li>– здійснюють збір, систематизують і об'єднують споріднені групи, види досліджень за галузями наукових знань;</li> <li>– здійснюють пошук і аналіз наукових потреб регіону за напрямами наявних проблем;</li> <li>– розширюють коло прикладних досліджень;</li> <li>– розробляють пропозиції щодо створення і об'єднання напрямів наукових досліджень для спільної імплементації їх результатів у життєзабезпечувальні процеси функціонування регіонів;</li> <li>– забезпечують максимальне впровадження результатів наукових досліджень у процеси модернізації і відновлення економіки регіону;</li> <li>– визначають і узгоджують перспективні теми досліджень і їх доведення до зацікавлених органів державної, виконавчої і місцевої влади та інших суб'єктів;</li> <li>– рекомендують теми досліджень науковим організаціям і ЗВО;</li> <li>– визначають їх можливу ефективність і умови використання;</li> <li>– формують і оприлюднюють інформацію щодо напрямів перспективних наукових досліджень у регіоні і умов створюваних владою для їх здійснення та ін.</li> </ul>
Сектор (група) фахівців-експертів, які здійснюють аналітичну оцінку виробничого, кількісного і якісного складу потенціалу регіону	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Здійснюють збір і аналіз видів продукції і послуг, які пропонують галузі і суб'єкти господарювання регіону;</li> <li>– аналізують споживання власної продукції самим регіоном у поточному часі і перспективі;</li> <li>– аналізують імпорт і експорт продукції та послуг як в межах країни, так і зарубіжжя;</li> <li>– здійснюють балансові розрахунки потреб і можливостей регіонального господарювання, оцінюють можливості і доцільність дотримання балансових пропорцій і здійснення кроків самовідтворення потенціалу регіонів тощо</li> </ul>
Сектор (група) фахівців-науківців, які є розробниками напрямів наукового розвитку регіонів, координації і контролю за їх здійсненням	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Інформують наукові організації і ЗВО про потреби галузей регіону у напрямках наукової підтримки і здійснення наукових досліджень;</li> <li>– аналізують потенціал наукових досліджень регіону;</li> <li>– розробляють перспективні і наукові заходи щодо розвитку наукової галузі регіону, стратегії, політики, планів дій, напрямів розвитку із залученням зацікавлених сторін;</li> <li>– готують пропозиції стосовно вибору виконавців і учасників заходів наукових досліджень за галузями, видами діяльності, інформаційно-комунікативними зв'язками, співпрацею і партнерством у досягненні запланованих результатів наукового розвитку</li> </ul>
Сектор (група) фахівців науково-організаційного сектору наукової галузі регіонів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формують склад учасників виконавців науково-дослідних проєктів і виконуваних науково-дослідних і проєктних робіт;</li> <li>– сприяють створенню партнерських колективів, забезпечують розробку інституційних, інформаційно-комунікативних заходів підтримки і умови забезпечення строків виконання робіт різного характеру;</li> <li>– налагоджують зв'язки і співпрацює з організаціями фінансової підтримки досліджень, аналізує ефективність витрат тощо;</li> <li>– займаються питаннями субсидіювання наукових парків і наукового кластеру, організує спілкування і співпрацю з розробки пропозицій і тематики наукової діяльності в регіонах тощо</li> </ul>
Сектор (група) фахівців управління процесами розвитку наукової галузі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формують і організують зміст керівної функції, функцій контролю, регулювання та щодо функцій управління науковою галуззю і організують їх діяльність;</li> <li>– розширюють співпрацю регіональних наукових центрів і організацій, що здійснюють наукову діяльність з органами державної влади, місцевим самоврядуванням і суб'єктами господарювання;</li> <li>– здійснюють підбір учасників, партнерів і колективів для співпраці в галузевому і міжгалузевому науковому середовищі, визначають їх відносини й умови здійснення;</li> <li>– формують нові і підтримують діючі наукові колективи парків і кластерів;</li> <li>– здійснюють організаційну, інформаційну, фінансову, координуючу та інші підтримки розвитку науки регіонів;</li> <li>– аналізують результативність наукових досліджень і сприяють їх розповсюдженню і капіталізації тощо</li> </ul>



науково-дослідної і проєктної інфраструктури, до яких будуть залучені вчені, керівники, фахівці, обслуговуючий і допоміжний персонал наукового сектору регіонів, винахідники, докторанти, аспіранти, студенти, школярі. Участь молодого покоління в науковій діяльності створить умови для підготовки власних фахівців і їх зацікавленості не тільки можливостями пізнання глибин тої чи іншої науки і професії. Вони матимуть змогу бачити наслідки розвитку і своєї участі в запровадженні знань у рідних містах у різних сферах суспільної практики, різних галузях діяльності, бачитимуть результати використання знань у трансформаційних процесах. Саме такі фахівці, що будуть залучені до науково-дослідної, проєктної і впроваджувальної діяльності, стануть надійною опорою побудови нашого майбутнього.

Визначення і організація основних функцій і завдань органу управління розвитком наукової галузі області повинно включати розгляд питань підвищення досконалості наукової інфраструктури, організаційних виробничих форм, відносин між галузевими структурами області, суб'єктами господарювання і органами державної і місцевої влади. Це потребує аналізу й уточнення їх статусів, можливостей опанування нових вимог і потреб подальшого розвитку науки з огляду на потреби областей та вирішення інших організаційно-правових питань. Особливу увагу слід приділити стану і розвитку кластерної форми організації регіональної наукової діяльності.

Природа і історія появи кластерів сьогодні вже чітко окреслені. Кластерний підхід до організації діяльності спочатку застосовувався у сфері бізнесу і спрямовувався на об'єднання господарських суб'єктів, що співпрацюють і одночасно конкурують навколо однієї старт-спеціалізації. Він був сформульований Майклом Портером у 1990 році. Останніми роками увага до кластерного підходу підвищувалась. Історія появи терміну «кластер» широко розглянута в науковій літературі. Дослідженню кластерної теорії присвячені праці В. Маршалла, М. Портера, Е. Бергмана, Е. Фезера, Б. Лундвала, С. Розенфелда, Г. Клейнера, Н. Смородинської, О. Амоші, П. Бубенко, З. Варналій, В. Геєця, В. Шовкалюк, Л. Федулової, С. Соколенко, В. Войнаренко, І. Пилипенко та ін. [2; 6].

Практичні дії щодо впровадження кластерної теорії відображені в Програмі розвитку кластерів майже в усіх Штатах Америки, Аргентини, Бразилії, Чилі. У Європі в програмах Австрії, Бельгії, Великої Британії, Німеччини, Греції, Данії, Франції, Норвегії та ін. [21].

Існує низка визначень і трактовок поняття «кластер». Загалом вони характеризують його як добровільне об'єднання за територіальною ознакою схожих, пов'язаних між собою структур за певними ознаками. Це переважно промислові локальні об'єкти, які розглядаються як сукупність об'єднаних між собою організацій, що працюють, поєднуючі різні галузі знань, взаємодоповнюють їх певні характеристики і результати діяльності у просторових агломераціях. В кластерах розвивається самоорганізація, корпоративність, формується парадигма кластерно-корпоративного підходу, використовуються горизонтально-інтеграційні технології, здійснюється просторове переформатування операційних, інноваційних і соціальних складників за принципами емерджентності та підвищення функціональної ефективності. Діяльність кластерів фокусується на процесах формування і розвитку потенціалів галузей. Вони зберігають корпоративні цілі, традиції, загальноприйняті норми використання ресурсів, створюють умови інституційної гнучкості, диверсифікують форми регулювання і розширення векторів та інформаційно-комунікаційних зв'язків, змінюють поведінку працівників, підвищують здатність до швидкої перебудови, взаємодії фінансових і людських ресурсів, опановують нові ринки збуту продукції і послуг. Оскільки поведінка кластерних суб'єктів господарювання спрямовується на створення високотехнологічної продукції, кластери розглядаються як інститути підвищення конкурентоспроможності всіх процесів економіки. Мова йде про високу вмотивованість діяльності, мережеву відкритість і ефективність механізмів управління, спрямованість діяльності на функціонування і задоволення попиту місцевих, регіональних, національних і глобальних ринків.

У процесах організації цієї форми суспільної діяльності реалізовано розуміння того, що кластер являє собою «організаційно оформлену, локально інтегровану мережу взаємозацікавлених у співробітництві та використанні його результатів юридично незалежних суб'єктів у певній сфері діяльності з координацією дій та програм розвитку в межах чітко визначеної стратегії» [20, с. 97]. Кластерний підхід розглядають як інтеграцію споріднених видів діяльності, зосередженої на горизонтальній політиці створення рамкових умов господарювання для його розвитку, що відзначається високою мобільністю і гнучкістю до змін ринкових правил, оперативного сприйняття й генерування інноваційних ідей, здатності створювати нові робочі міста і бути джерелом стабільності і рівноваги [20, с. 112].

До дослідження змісту і умов впровадження кластерних форм наукової діяльності на сучасному етапі широко долучилась НАН України й університети. Вони розглядають кластери як форму розширеної співпраці науки і бізнесу в питаннях реалізації здобутків академічних установ. Академік В. М. Геєць, директор Інституту економіки і прогнозування НАН України, наголошував, що створення кластерів стало одним із напрямів швидкого застосування результатів науки у виробничих процесах [3].

Другою гнучкою, мобільною і високо керованою формою безпосередньої організації розробки і реалізації інноваційних заходів розвитку суспільства стало впровадження наукових парків. Це гнучкі науково-промислові комплекси, що створюються у формі господарських товариств. У складі їх учасників обов'язково повинні бути

заклади вищої освіти (не менше одного) та/або наукові установи, акціонерні товариства, владні інституції, підприємства, місцеві і зарубіжні структури і фонди [15]. Правова основа цих організацій чітко визначена.

Сьогодні університети України створили понад 40 наукових парків [9], але, на жаль, їх досягнення не оприлюднені. Усі вони існують без систематичної і безпосередньої участі органів влади, а діяльність їх більшості поки в основному спрямовується на вирішення загальнонаукових проблем, не торкаючись тих, які стосуються розвитку регіонів, і не зачіпають регіони, на території яких вони функціонують.

Стислий огляд кластерів і наукових парків засвідчує, що ці організаційні форми діяльності мають велику гнучкість, широкі можливості і ступінь регульованості при вирішенні наукових проблем подальшого розвитку суспільства, у тому числі на регіональному рівні.

Існуючі в Україні наукові парки, які розглядаються як самостійні юридичні особи, створені за власною ініціативою вищих навчальних закладів або наукових установ. Ці наукові установи створюються для надання наукових послуг різного рівня і напрямів, готових впроваджувати нові наукові розробки, здійснювати наукову підтримку і супроводжувати впровадження наукових результатів у практику діяльності [8]. Більш широко може ініціюватися створення кластерних технічних наукових парків для об'єднання фундаментальної і прикладної науки. Але активну позицію щодо створення і участі в запровадженні наукових парків проявляють в основному університети.

В системі організації запровадження кластерів у науковий розвиток суспільства в Європі існують різні підходи. Розробляються різні типи кластерних політик (політика сприяння, політика розробки, політика зростання), і відбувається обмін найкращими світовими практиками. Так, у Польщі виділяється чотири моделі кластерних наукових парків: університетські наукові парки (парк як невіддільна частина університету), незалежні організації (товариства з обмеженою відповідальністю), корпоративні парки (акціонерні товариства) і мережеві парки, які поєднують низку суб'єктів управління [21, с. 132]. Німецький уряд реалізував ряд програм кластерного розвитку, в центрі уваги яких опинилися філії провідних університетів. В 17 регіонах Німеччини були створені кластерні центри [21].

В Україні державна підтримка цієї форми організації наукової діяльності і пошуку інноваційних організаційних форм застосування її результатів у розвиток економіки поки недостатня. Це підтверджується тим, що переважна кількість заходів з організації кластерів була ініційована бізнесом країни, суб'єктами господарювання, представниками науки і суспільства, хоча у ст. 127 Господарського кодексу України кластери представлені у складі організаційних форм об'єднань інтересів підприємств [4]. Засновниками кластерів і його учасниками в Україні стали акціонерні товариства з обмеженою і додатковою відповідальністю, повні і командитні товариства.

Розбудовою кластерного руху України опікується переважно Український кластерний альянс (УКА) [19], який представив рамкову програму «Проект національної програми кластерного розвитку до 2027 р.», розроблену з урахуванням позитивного досвіду кластеризації в розвитку національних економік ЄС, методів європейської кластерної політики [17, с. 10]. Членами УКА є 34 кластерні організації чи бізнес-об'єднання кластерного типу у 2 категоріях (24 дійсних члени, і 10 – асоційованих) [19]. Аналіз видів і спрямованості дій українських кластерів показав, що у складі кластерів, що розвиваються, найменшу питому вагу займають територіальні кластери, у складі яких наукові не розглядаються. Хоча за наявності наукових регіональних кластерів вони здатні обслуговувати не тільки взаємопов'язані і співпрацюючі галузі, вони можуть створити потужну науково-дослідну основу, базуючись на інноваційних трансформаціях у системі державної, регіональної і місцевої влади. Зближення бізнесу, науки і влади, їх консенсус особливо важливі сьогодні, в період відновлення зруйнованої економіки регіонів країни. Для її відновлення регіональні наукові кластери територій могли б стати ефективною формою модернізації регіональних економік.

Важливою умовою розвитку організації наукових кластерів в архітектурі інноваційно-аналітичного стану регіонів, визначення їх спеціалізації і результатів діяльності є розширення статистичних даних. Державна регіональна статистика оприлюднює виконання наукових і науково-дослідних робіт з великим запізненням і без виділення в їх складі конкретних місць їх впровадження, чіткого галузевого спрямування і видів наукових результатів. На сьогодні розширення статистичної інформації в умовах активної інформатизації та цифровізації країни не тільки не становить особливих труднощів, а й, навпаки, розширює можливості статистико-аналітичних досліджень, що суттєво допоможе обґрунтуванню вибору планових завдань і контролю за впровадженням наукових результатів в інноваційні процеси регіонального розвитку за всім спектром суспільної діяльності. Наявність такої статистичної інформації дозволила б обґрунтувати розробку спільних дій щодо вирішення наявних проблем, відшукати дієві важелі впливу і підтримки темпів зростання інноваційної активності. Крім того, вона полегшить, ускорить час і знизить витрати на обґрунтування створення регіональних кластерів.

Регіональні наукові кластери доцільно будувати (організовувати) як багатогалузеві інноваційні об'єднання наукових парків і виробничих систем регіонів для реалізації наукових здобутків шляхом інтеграції процесів інноваційного циклу, практичного запровадження інноваційних ідей і перетворення їх у результати наукової продукції регіонів. Що повинно сприяти розробці і реалізації наукових надбань в інноваційне відтворення технологічних та інших процесів, створенню високотехнологічного виробничого продукту і послуг, забезпечуючи перехід

функціонування галузей регіону в інноваційному технічному, економічному, екологічному і соціальному просторі на набуття якостей, здатних задовільняти сучасні потреби й вимоги населення.

Усі наукові парки, регіональні наукові кластери чи окремі з них повинні базуватись на тісних зв'язках, взаємодіяти з органами регіональної влади, що стане їх головною відмінністю. Економічна, управлінська, інфраструктурна та інша підтримка наукових парків і кластерів на основі договірних і партнерських відносин з усіма учасниками, інституціями і галузями, що функціонують на території регіону, стане надійним важелем їх успішної діяльності. Кількість об'єднаних у регіональному науковому кластері наукових організацій та інших інституцій може бути необмежена, однак повинна бути здатна до жорсткої керованості, мобільності, гнучкості і ефективного керування за участю органів влади і складу засновників. Це дозволить мати чіткі й адресні заходи розробки і реалізації наукової політики регіонів і діяльності місцевої і регіональної влади у їх здійсненні.

У методологічному аспекті вивчення і застосування методичних основ явища «кластеризація» сприяє розширенню застосування кластерного підходу до інноваційного відновлення регіонів. Його доцільно використовувати і формувати шляхом інноваційних змін форм організацій державного й регіонального управління і процесів виробництва продукції та послуг. Змістом кластерного підходу повинен бути методологічний комплекс удосконалення організації суспільної діяльності і управління її процесами, використовуючи які, суб'єкти господарювання перетворюють, інноваційно оновлюють і цілеспрямовують свою діяльність шляхом збагачення її новими ідеями, застосуванням інформаційно-комунікативних і цифрових технологій, їх опанування і реалізації.

Наукові кластери регіону мають являти собою об'єднання наукових парків, наукових організацій і організацій, пов'язаних взаємодоповнюючими спільними цілями, партнерством, співпрацею, кооперацією, мережевою організацією реалізації повного циклу управління розвитком науки регіонів для своєчасного й оперативного забезпечення використання її здобутків у технології випуску високотехнологічної продукції і послуг регіонів.

Створення регіональних наукових кластерів потребує розробки відповідного інституційного забезпечення: формування правового визначення, організаційного оформлення структури органів влади, змісту їх функцій і завдань.

Безпосередня участь регіональних органів влади, суб'єктів господарювання різних форм власності і наукових спільнот у вирішенні проблем інноваційного відновлення країни сприятиме появі інноватизації заходів і імпульсів активізації інноваційної діяльності в процесах розвитку регіонів. Це сприятиме усуненню регіональних дисбалансів, отриманню переваг від співпраці регіональних суб'єктів, стрімкої диверсифікації регіональної економіки, комерціалізації наукового продукту і інновацій, розвитку ключових компетенцій і мереж діяльності в напрямі повоєнного відтворення України.

**Висновки з цього дослідження та перспективи подальших розвідок.** Пошук і реалізація шляхів повоєнного відновлення, зміцнення і розвитку економіки країни повинен починатися з низових рівнів – відновлення і відтворення економічних і соціальних процесів регіонів, які в сукупності забезпечують загальнонаціональний розвиток. Однак нині, незважаючи на появу в організаційній архітектурі органів державної і обласної влади нових структурних підрозділів, які допомагають аналізувати, обґрунтовувати, прогнозувати і розробляти державні й регіональні рішення (координаційні ради різної спрямованості, офіси реформ, дослідницькі служби, аналітичні центри, низки платформ, інформаційно-комунікативні й цифрові технології та інші інструменти), радикальних змін у системі органів влади і результатів її діяльності на державному й регіональному рівнях не відбулося. Відсутні і практичні дієві заходи, які б дали видимі результати стосовно інноватизації шляхів суспільної діяльності. Стає очевидним, що створювані нові структури в органах влади повинні здійснювати не тільки інформаційні й аналітичні заходи, а й ставати учасниками і виконавцями розроблених політик, завдань, планів, опановувати нові ролі органів влади, особливо в регіонально-просторовому аспекті і управлінні розвитком галузей, в даному випадку науковою галуззю як потужного і невіддільного джерела підвищення добробуту народу і конкурентоспроможності держави.

Розвиток науки і її здобутки є визначальним чинником прогресу суспільства, а здобутки науки та їх запровадження є визначальним кроком інноваційного збагачення суспільної праці, підвищення її продуктивності, забезпечення конкурентоспроможності держави й підтримки добробуту громадян. Особливу актуальність і значущість набуло вирішення проблем розвитку науки на сучасному етапі. Воєнний і повоєнний стан економіки потребує особливих зусиль для пошуку нових джерел і засобів відновлення і модернізації форм і технологій управління з боку влади для вбудування результатів наукової діяльності в процеси виготовлення продукції, іноватизації методів і засобів відновлення економіки, появи нових видів продукції і послуг. Існує нагальна потреба системної і постійної підтримки розвитку науки владою країни і регіонів, починаючи з організації її функціонування на первісному рівні.

Передумовою розвитку науки як пріоритетного шляху застосування її здобутків у процеси відновлення економіки є перегляд змісту і складових процесів її організації як самостійної наукової галузі з виділенням окремого самостійного органу державного управління [1] – Міністерство розвитку науки, наукових досліджень та інновацій України і підпорядкованих йому відповідних структур в обласних державних адміністраціях – департаментах

управління розвитком наукової галузі області. Останні будуть мати подвійне підпорядкування – Міністерству розвитку науки і керівництву ОДА, у структурі органів яких вони будуть знаходитись. Зміст їх спільної діяльності, певне розмежування і підпорядкування дій буде відображатись у положеннях, функціональних завданнях і повноваженнях.

На регіональному рівні розвитком і впровадженням наукових здобутків органи регіональної і місцевої влади повинні займатись безпосередньо і стати організаторами й безпосередніми учасниками процесів інновації господарського, соціально-економічного і екологічного розвитку керованих територій. Регіональна влада повинна очолити формування і впровадження заходів розвитку науки регіону, сприяти побудові спільної мети, спільного бачення, партнерських відносин і співпраці суб'єктів господарювання, бізнесу, влади і населення в інноваційній розбудові процесів наукових досліджень і впровадження їх результатів у практику діяльності регіонів, координувати й контролювати побудову господарських інформаційно-комунікативних відносин, що їх формують і реалізують.

Запропонований подальший розвиток кластерного підходу до організації і підвищення інновації діяльності регіонів шляхом створення регіональних секторів наукової галузі і організаційних кластерних засад їх створення і запровадження шляхом удосконалення організаційних форм і системи управління наукою в регіонах з боку органів влади. Цей захід може стати потужним чинником і інструментом нової форми організації та управління розвитком науки не тільки на територіальному рівні. Це буде сприяти підвищенню темпів відновлення та інноваційного розвитку науки держави.

Створення наукових територіальних кластерів і парків сприятиме розвитку згуртованості суспільства і корпоративності, підвищенню ступеня відповідальності, розумінню користі структурного поєднання, раціональної послідовності процесів відновлення і їх сукупної спрямованості на конкретні об'єкти.

### Список використаних джерел:

1. Бобровська О. Ю. Наукові ресурси відновлення і розвитку територій: організаційні можливості ефективного використання. *Від теорії до практики в управлінні та врядуванні* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 20 червня 2024 р. (до Дня державної служби) / за заг. ред. О.В. Євсюкової, І.С. Гриценка, С.М. Приліпка. Київ: НУБіП, 2024. С. 109–111.
2. Бондаренко Д. М. Кластерний вектор організації післявоєнної відбудови промислового комплексу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 19. С. 158–165.
3. Геєць В. М. Кластери і мережеві структури в економіці – тема досить цікава, але на сьогодні ще до кінця не вивчена. *Економіст*. 2008. № 10. С. 10–11.
4. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
5. Данилишин Б. Про роль національної науки у відродженні України. Блог Богдана Данилишина, 6 травня 2022 р. URL: [https://lb.ua/blog/bogdan\\_danylysyn/515894\\_pro\\_rol\\_natsionalnoi\\_nauki.html](https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/515894_pro_rol_natsionalnoi_nauki.html)
6. Карпенко А., Гурбик Ю., Карпенко Н. Генезис кластерної теорії в економічній науці. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 4–16.
7. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році: науково-аналітична доповідь / Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда та ін. Київ: УкрІНТЕІ, 2023. 94 с. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/2023/07/25/Nauk-analit.dopov.Naukova.ta.nauk-tekhn.diyaln.v.Ukr.2022-25.07.2023.pdf>
8. Наукові парки як суб'єкти національної інноваційної системи. *Учасники національної інноваційної системи: інституційно-функціональний аналіз в праві* : монографія / за заг. ред. С. В. Глібка, Ю. В. Георгієвського. Харків: Право, 2018. С. 113–135. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/01/UchasnykyNIS/UchasnykyNIS\\_2018\\_10.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/01/UchasnykyNIS/UchasnykyNIS_2018_10.pdf)
9. Наукові парки. Показники діяльності наукових парків. *Сайт Міністерства освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/nauka/innovatsiy-na-diyalnist-ta-transfer-tekhnologiy/naukovi-parki>
10. Освіта переможців: Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року «Освіта переможців». 173 с. URL: <https://mon.gov.ua/strategichniy-plan-diyalnosti-mon-do-2027-roku>
11. Положення про Департамент освіти і науки дніпропетровської обласної державної адміністрації від 2 березня 2021 № Р-216/0/3-21. URL: <https://adm.dp.gov.ua/dniprooda/pro-oda/departamenti-ta-upravlinnya/departament-osviti-i-nauki/osnovni-zavdannya-i-funkcii>
12. Положення про Міністерство освіти і науки України: затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 16.10.2014 № 630. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-п#Text>
13. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій : Закон України від 14 вересня 2006 р. № 143-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text>
14. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

15. Про наукові парки : Закон України від 25 червня 2009 р. № 1563-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17#Text>
16. Про наукову і науково технічну діяльність : Закон України від 26 листопада 2015 р. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
17. Проект Національної програми кластерного розвитку до 2027. Публікація від 15.07.2022. *Офіційний сайт Українського кластерного Альянсу*. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/proyekt-nacziionalnoyi-programy-klasterного-rozvytku-do-2027>.
18. Пропозиції Наукового комітету Національної ради України з питань розвитку науки і технологій щодо реформування сфери наукових досліджень, розробок та інновацій. URL: [https://sci-com.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/Пропозиції-Реформа\\_науки\\_НК\\_червень\\_2023\\_final.pdf](https://sci-com.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/Пропозиції-Реформа_науки_НК_червень_2023_final.pdf)
19. Річний звіт Українського кластерного Альянсу 2023. *Офіційний сайт Українського кластерного Альянсу*. URL: <https://www.clusters.org.ua/report-2023>
20. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Вид. 2-ге. Львів: Кальварія, 2017. 164 с. URL: <https://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/E-Book-Doctrine-2030.pdf>
21. Ципліцька О. О. Стратегування повоєнного розвитку нових галузей промисловості. *Економічний про-стір*. 2022. № 181. С. 72–78.

### References:

1. Bobrovska O. Yu. (2024) Naukovi resursy vidnovlennya i rozvytku terytoriy: orhanizatsiyni mozhlyvosti efektyvnoho vykorystannya. [Scientific resources for the restoration and development of territories: organizational possibilities for effective use]. *Vid teorii do praktyky v upravlinni ta vryaduvanni: zbirnyk materialiv Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi* [From theory to practice in management and governance: collection of materials of the International Scientific and Practical Conference, (to the Day of Civil Service)]. Kyiv: NUBiP. P. 109–111. [in Ukrainian]
2. Bondarenko D. M. (2023) Klasternyy vektor orhanizatsiyi pislyavoyennoyi vidbudovy promyslovoho kompleksu Ukrayiny [Cluster vector of organizing the post-war reconstruction of the industrial complex of Ukraine]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience]. No. 19. P. 158–165. [in Ukrainian]
3. Geets V. M. (2008) Klastery i merezhevi struktury v ekonomitsi – tema dosyt' tsikava, ale na s'ohodni shche do kintsya ne vyvchena [Clusters and network structures in the economy – a topic that is quite interesting, but has not yet been fully studied]. *Ekonomist* [Economist]. No. 10. P. 10–11. [in Ukrainian]
4. VRU (2003) *Hospodars'kyi kodeks Ukrayiny* [Economic Code of Ukraine] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> [in Ukrainian]
5. Danylyshyn B. (2022) Pro rol' natsional'noyi nauky u vidrodzhenni Ukrayiny [On the role of national science in the revival of Ukraine]. *Bloh Bohdana Danylyshyna, 6 travnya 2022 r* [Blog of Bohdan Danylyshyn, May 6]. URL: [https://lb.ua/blog/bogdan\\_danylyshyn/515894\\_pro\\_rol\\_natsionalnoi\\_nauki.html](https://lb.ua/blog/bogdan_danylyshyn/515894_pro_rol_natsionalnoi_nauki.html) [in Ukrainian]
6. Karpenko A., Gurbyk Yu., Karpenko N. (2021) Henezys klasternoyi teorii v ekonomichniy nautsi. [Genesis of cluster theory in economic science]. *Rehional'ni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrayiny* [Regional aspects of the development of productive forces of Ukraine]. Issue 26. P. 4–16. [in Ukrainian]
7. Pisarenko T. V., Kuranda T. K. et al. (2023) Naukova ta nauково-tekhnichna diyal'nist' v Ukrayini u 2022 rotsi: nauково-analitychna dopovid' [Scientific and scientific and technical activity in Ukraine in 2022: scientific and analytical report] UkrINTEI. Kyiv: 94 p. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/2023/07/25/Nauk-analit.dopov.Naukova.ta.nauk-tekh.n.diyal.n.v.Ukr.2022-25.07.2023.pdf> [in Ukrainian]
8. Edited by S. V. Hlibko, Yu. V. (2018) Georgievsky Naukovi parky yak sub'yekty natsional'noyi innovatsiyanoi systemy [Science parks as subjects of the national innovation system]. *Uchasnyky natsional'noyi innovatsiyanoi systemy: instyutysiyno-funktsional'nyy analiz v pravi: monohrafiya* [Participants of the national innovation system: institutional and functional analysis in law: monograph] Pravo. Kharkiv. P. 113–135. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/01/UchasnykyNIS/UchasnykyNIS\\_2018\\_10.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/01/UchasnykyNIS/UchasnykyNIS_2018_10.pdf) [in Ukrainian]
9. Ministry of Education and Science of Ukraine (2021) Naukovi parky. Pokaznyky diyal'nosti naukovykh parkiv. [Science parks. Indicators of science park activity]. URL: <https://mon.gov.ua/nauka/innovatsiyana-diyalnist-ta-transfer-tekhnologiy/naukovi-parki> [in Ukrainian]
10. Ministry of Education and Science of Ukraine (2023) Osvita peremozhtsiv: Stratehichnyy plan diyal'nosti Ministerstva osvity i nauky Ukrayiny do 2027 roku «Osvita peremozhtsiv». [Education of the winners: Strategic plan of the Ministry of Education and Science of Ukraine until 2027 "Education of winners"]. 173 p. URL: <https://mon.gov.ua/strategichnyy-plan-diyalnosti-mon-do-2027-roku> [in Ukrainian]
11. Dnipropetrovsk Regional State Administration (2021) Polozhennya pro Departament osvity i nauky dnipropeetrovs'koyi oblasnoyi derzhavnoyi administratsiyi [Regulation on the Department of Education and Science of the Dnipropetrovsk Regional State Administration]. URL: <https://adm.dp.gov.ua/dniprooda/pro-oda/departamenti-ta-upravlinnya/departament-osviti-i-nauki/osnovni-zavdannya-i-funkciyi> [in Ukrainian]

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014) . Polozhennya pro Ministerstvo osvity i nauky Ukrayiny: zatverdzheno Postanova [Regulations on the Ministry of Education and Science of Ukraine: Resolution] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-п#Text> [in Ukrainian]
13. VRU (2006) Pro derzhavne rehulyuvannya diyal'nosti u sferi transfertu tekhnolohiy: Zakon Ukrayiny [On state regulation of activities in the field of technology transfer: Law of Ukraine] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text> [in Ukrainian]
14. VRU (2002) Pro innovatsiynu diyal'nist': Zakon Ukrayiny [On innovative activities: Law of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> [in Ukrainian]
15. VRU (2009) Pro naukovi parky: Zakon Ukrayiny [On science parks: Law of Ukraine] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17#Text> [in Ukrainian]
16. VRU (2015) Pro naukovu i naukovo tekhnichnu diyal'nist': Zakon Ukrayiny [On scientific and scientific-technical activities: Law of Ukraine] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> [in Ukrainian]
17. Ukrainian Cluster Alliance (2022). Proekt Natsional'noyi prohramy klasterneho rozvytku do 2027. [Draft National Cluster Development Program until 2027]. *Ofitsiyyny sayt Ukrayins'koho klasterneho Al'yansu* [Official website of the Ukrainian Cluster Alliance]. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/proyekt-naczionalnoyi-programy-klasterneho-rozvytku-do-2027> [in Ukrainian]
18. Ministry of Education and Science (2023) Propozytsiyi Naukovoho komitetu Natsional'noyi rady Ukrayiny z pytan' rozvytku nauky i tekhnolohiy shchodo reformuvannya sfery naukovykh doslidzhen', rozrobok ta innovatsiy [Proposals of the Scientific Committee of the National Council of Ukraine for the Development of Science and Technology on Reforming the Sphere of Scientific Research, Development and Innovatio]n. URL: [https://sci-com.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/Пропозиції-Реформа\\_науки\\_НК\\_червень\\_2023\\_final.pdf](https://sci-com.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/Пропозиції-Реформа_науки_НК_червень_2023_final.pdf) [in Ukrainian]
19. Ukrainian Cluster Alliance (2024) Richnyy zvit Ukrayins'koho klasterneho Al'yansu 2023. [Annual Report of the Ukrainian Cluster Alliance 2023]. *Ofitsiyyny sayt Ukrayins'koho klasterneho Al'yansu* [Official website of the Ukrainian Cluster Alliance]. URL: <https://www.clusters.org.ua/report-2023> [in Ukrainian]
20. Zhilinska O. (scientific editor) and others (2017). Ukrayina 2030: Doktryna zbalansovanoho rozvytku [Ukraine 2030: Doctrine of Balanced Development]. Kalvariya. Lviv. 164 p. URL: <https://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/E-Book-Doctrine-2030.pdf> [in Ukrainian]
21. Tsyplitska O. O. (2022) Stratehuvannya povoyennoho rozvytku novykh haluzey promyslovosti [Strategizing the post-war development of new industries]. *Ekonomichnyy prostir* [Economic Space]. No. 181. pp. 72–78. [in Ukrainian]

Л. П. Горбата, доктор філософії (PhD),  
доцент кафедри публічного управління  
та адміністрування  
Державного університету «Київський авіаційний інститут»

## ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

У статті розглядається вплив технологій штучного інтелекту (ШІ) на процеси управління та розвитку територіальних громад в Україні. В умовах сучасних викликів, таких як глобалізація, діджиталізація та динамічні соціально-економічні зміни, ШІ має великий потенціал для оптимізації функцій місцевого самоврядування та підвищення ефективності управлінських рішень на рівні територіальних громад. Проаналізовано різноманітні напрямки впровадження ШІ в управлінські практики, зокрема в плануванні розвитку інфраструктури, управлінні ресурсами, забезпеченні публічних послуг та підтримці соціальної інтеграції. Розглядаються конкретні приклади використання ШІ для автоматизації процесів обробки даних, прогнозування потреб громадян, а також створення інтелектуальних систем для поліпшення взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянами. Важливу увагу приділено можливостям ШІ в підвищенні прозорості та ефективності публічного адміністрування, а також у розвитку системи електронного урядування в Україні. Зокрема, згадано впровадження чат-ботів та інтелектуальних аналітичних платформ, які дають змогу громадянам більш активно брати участь у процесах прийняття управлінських рішень та моніторингу діяльності органів місцевого самоврядування. Також у статті досліджено проблеми, пов'язані з впровадженням ШІ в Україні, серед яких: недостатня інфраструктура, обмежений доступ до даних, низький рівень цифрової грамотності серед населення та обмеженість ресурсів територіальних громад. Окремо висвітлено правові та етичні аспекти використання ШІ, що є важливими для забезпечення безпеки, конфіденційності та прав громадян. Доведено необхідність розвитку державної політики щодо інтеграції технологій ШІ в управлінські практики на місцевому рівні, створення умов для підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування та інтеграції інноваційних технологій у забезпечення життєдіяльності територіальних громад.

Ключові слова: штучний інтелект, територіальні громади, сталий розвиток, електронне урядування, публічні послуги, інноваційні технології, соціальна інтеграція.

### *L. P. Gorbata. The use of artificial intelligence technologies in the management of the development of territorial communities in Ukraine*

The article examines the impact of artificial intelligence (AI) technologies on the processes of management and development of territorial communities in Ukraine. In the context of modern challenges, such as globalization, digitalization, and dynamic socio-economic changes, AI has great potential for optimizing local government functions and increasing the efficiency of management decisions at the level of territorial communities. Various areas of AI implementation in management practices are analyzed, in particular in infrastructure development planning, resource management, provision of public services, and support for social integration. Specific examples of AI use for automating data processing processes, forecasting citizens' needs, and creating intelligent systems to improve interaction between local governments and citizens are considered. Important attention is paid to the capabilities of AI in increasing the transparency and efficiency of public administration, as well as in the development of the e-government system in Ukraine. In particular, the introduction of chatbots and intelligent analytical platforms is mentioned, which allow citizens to more actively participate in the processes of making managerial decisions and monitoring the activities of local self-government bodies. The article also examines the problems associated with the implementation of AI in Ukraine, including: insufficient infrastructure, limited access to data, low level of digital literacy among the population and limited resources of territorial communities. Separately, the legal and ethical aspects of the use of AI are highlighted, which are important for ensuring security, confidentiality and citizens' rights. The need to develop a state policy on the integration of AI technologies into management practices at the local level, creating conditions for improving the skills of civil servants and officials of local self-government bodies and integrating innovative technologies into ensuring the vital activity of territorial communities is proven.

Key words: artificial intelligence, territorial communities, sustainable development, electronic government, public services, innovative technologies, social integration.

**Постановка проблеми.** Територіальні громади в Україні функціонують як окремі адміністративні одиниці, засновані на принципах децентралізації та розширення повноважень. Однією з ключових особливостей децентралізації є перехід до підвищеного рівня автономії громад, які набули розширених прав та обов'язків щодо власного сталого розвитку. Окрім того, територіальні громади мають можливість самостійно ухвалювати рішення про використання коштів на реалізацію проектів та розвиток у межах наданих їм повноважень. Важливим аспектом цього процесу є залучення громади до прийняття рішень, що дозволяє визначати пріоритети для сталого розвитку.

Пошук інноваційних методів для забезпечення сталого розвитку громад залишається актуальною темою сучасних наукових досліджень. Сучасна територіальна громада як складний структурний організм з безліччю процесів, що визначають ефективність її функціонування, потребує постійного вдосконалення механізмів сталого розвитку. Значний потенціал у цій сфері мають сучасні цифрові технології, зокрема штучний інтелект (ШІ). Міністерство цифрової трансформації України активно сприяє розвитку штучного інтелекту, і Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію розвитку ШІ в Україні. Україна також є членом Спеціального комітету із ШІ при Раді Європи, а з жовтня 2019 р. приєдналася до рекомендацій Організації економічного співробітництва і розвитку щодо штучного інтелекту, підтверджуючи свою зацікавленість у розвитку та застосуванні цієї технології.

Використання штучного інтелекту для забезпечення сталого розвитку громад є перспективним напрямом наукових досліджень, оскільки це дозволяє вирішувати низку практичних завдань. Наприклад, впровадження ШІ у сфери енергетики, транспорту та інших секторів сприятиме оптимізації витрат ресурсів і підвищенню їх продуктивності. Крім того, застосування ШІ в управлінні розвитком територіальних громад дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги даних, що забезпечує прийняття обґрунтованих рішень на основі об'єктивної інформації, підвищуючи якість послуг для громадян та ефективність ресурсного планування.

Слід зазначити, що дослідження в цій сфері мають міждисциплінарний характер, оскільки знаходяться на перетині кібернетики, державного управління, економіки, стратегічних комунікацій та інших галузей наукових знань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед учених, які досліджували інноваційні можливості застосування штучного інтелекту в різних сферах діяльності людини, варто виокремити С. Аспіряна, В. Голіна, М. Диху, К. Косухіну, Л. Требик та інших. Їхні наукові роботи охоплюють такі аспекти, як використання штучного інтелекту та цифрових технологій для забезпечення громадської безпеки та правопорядку, роль ШІ як рушійної сили технологічного прогресу у цифровому світі, а також аналіз проблем, пов'язаних із застосуванням ШІ у сфері державного управління і громадського самоврядування.

Дослідження науковців та практиків демонструють значний досвід використання ШІ у сфері муніципального управління на світовому рівні та окреслюють перспективи для інтеграції цієї технології в практику місцевого самоврядування в Україні. Трансформація управління з використанням ШІ стане можливою лише за умови повномасштабного оцифрування великих масивів даних, що є актуальними для публічного управління, автоматизації цього процесу та значного покращення обробки даних завдяки технологіям ШІ. Такий підхід має на меті підвищення ефективності роботи як муніципальних, так і державних органів.

**Метою статті** є формулювання вимог до впровадження ШІ в систему управління розвитком територіальних громад в Україні, а також узагальнення проблем і ризиків, пов'язаних із цим процесом, на основі аналізу досвіду України та європейських країн.

**Виклад основного матеріалу.** Науковий аналіз можливостей застосування штучного інтелекту в контексті сталого розвитку громад передбачає детальне вивчення його предмета, яким є територіальна громада як адміністративна одиниця державного управління та об'єкт сталого розвитку. Територіальна громада являє собою соціально-економічну систему зі складною структурою, де взаємопов'язані елементи охоплюють значні території та вимагають значних ресурсів для забезпечення стабільного прогресу. Як саморегулюючий соціальний осередок, сталий розвиток громади є основою формування громадянського суспільства [3].

Згідно з М. Патинською, сталий розвиток громад визначається як гармонійний процес, орієнтований на екологічну безпеку, створення соціально орієнтованої економіки та демократичну участь мешканців у поліпшенні якості життя теперішніх і майбутніх поколінь [4, с. 33]. І. Котов та М. Патинська підкреслюють, що термін «сталий» вказує на тривалість та незмінність, а «розвиток» – на якісну трансформацію, що призводить до вдосконалення певних процесів або об'єктів [2; 3]. І. Котов додає, що сталий розвиток громад слід розглядати як безперервний процес кількісних і якісних змін, які спрямовані на задоволення потреб місцевих спільнот. Перехід до принципів сталого розвитку передбачає комплексну і збалансовану систему управління, яка охоплює економічні, соціальні та екологічні заходи на різних рівнях [2].

На думку О. Хохуляк, досягнення сталого розвитку громади можливе завдяки стратегічному плануванню та узгодженню інтересів мешканців, органів місцевого самоврядування та бізнесу [9, с. 235]. Основою розвитку територіальної громади є створення умов для забезпечення фінансових, людських та інфраструктурних ресурсів, достатніх для вирішення актуальних завдань та задоволення потреб населення. Відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування, місцеві органи влади мають право та можливість управляти значною частиною місцевих питань в інтересах громади.

Науковець О. Хохуляк також вважає, що ефективне стратегічне планування та контроль за досягненням цілей є важливими чинниками успішного управління розвитком громад [9].

За визначенням Національної академії публічного управління США, штучний інтелект охоплює технології, які дозволяють комп'ютерам і машинам виконувати завдання, що потребують когнітивних здібностей,



таких як візуальне сприйняття, прийняття рішень та переклад [10]. Динаміка розвитку штучного інтелекту вимагає від структурних підрозділів територіальних громад адаптаційних перетворень, зокрема оптимізації управлінських процесів, співпраці з іншими суб'єктами та посилення зв'язків із суспільством. Ключовим є забезпечення того, щоб нові технології сприяли підвищенню ефективності ухвалення рішень, дотриманню прав і свобод громадян та підтримували демократичні цінності, а також стимулювали економічний розвиток і зменшували соціальну нерівність.

У дослідженні можливостей використання ШІ для сталого розвитку громад важливо виокремити основні аспекти управління цим процесом. Глибоке розуміння цих механізмів дозволить розробити ефективні алгоритми для їх часткової автоматизації.

Л. Требик зазначає, що прогрес у сфері штучного інтелекту зумовлений стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, зростанням потреб у обробці великих обсягів даних та змінами у сприйнятті простору і часу у цифровій епосі. Цей процес супроводжується викликами та ризиками, такими як потреба в ефективній цифровій адміністрації, захисті цифрової гідності та прав особистості, а також необхідністю розвитку цифрової грамотності [7, с. 374]. На думку дослідниці, застосування ШІ дозволяє більш повно використовувати управлінський потенціал, орієнтований на інноваційний розвиток та сталий прогрес.

Швидкий розвиток штучного інтелекту та його активне застосування у різних аспектах діяльності територіальних громад зумовлює необхідність чіткого розмежування функцій, які можна делегувати штучному інтелекту, і тих, що повинні залишатися виключно під контролем людини. Це завдання ускладнюється через багатоаспектність сталого розвитку громад, який охоплює широкий спектр сфер суспільного життя – від організації транспортної інфраструктури до забезпечення психологічного добробуту населення.

На основі проведеного аналізу можна виділити низку стратегічних аспектів сталого розвитку громад, де функціональні можливості можуть бути суттєво автоматизовані завдяки штучному інтелекту, що дозволить підвищити ефективність управління. Серед них:

- оцінка поточного рівня сталого розвитку громади за задалегідь визначеними показниками з автоматичною генерацією звіту на основі даних ШІ;
- автоматизоване прогнозування перспектив сталого розвитку із застосуванням статистичних моделей, розроблених ШІ;
- створення алгоритмів для прийняття управлінських рішень, що стосуються питань сталого розвитку;
- комплексна автоматизація онлайн-послуг, що надаються органами місцевого самоврядування.

У практичному контексті ШІ має велике значення для різних сфер сталого розвитку територіальних громад, включно з логістикою, захистом персональних даних, управлінням фінансами, підвищенням якості освіти та впровадженням технологій у систему управління, безпеки й моніторингу населених пунктів.

Прикладом ефективного використання ШІ у сфері логістики є його здатність прогнозувати попит на товари, враховуючи зовнішні фактори, як-от погодні умови, та оптимізувати процеси доставки. Завдяки аналітичним системам на базі ШІ, можливо здійснювати моніторинг переміщення товарів у реальному часі, що сприяє своєчасному усуненню затримок та покращенню логістичної інфраструктури громади. Спеціалізовані застосунки, доступні для фахівців, дозволяють використовувати ШІ для підвищення ефективності як стратегічних, так і тактичних завдань сталого розвитку громади.

На рівні практичного застосування територіальні громади України вже активно впроваджують елементи ШІ. Наприклад, у Львові діє програма розвитку штучного інтелекту, спрямована на зміцнення конкурентоспроможності економіки, інновацій, науки, медицини та управління [5; 8]. У Києві проєкт «AI for Kyiv» досліджує етичні аспекти впровадження ШІ в міське управління та забезпечення цифрових прав мешканців, розвиваючи «розумну» інфраструктуру для покращення якості життя [1].

Використання ШІ у публічному управлінні містить як великі переваги, так і ризики, що потребують уважного вивчення. Так, серед соціально-економічних ризиків виділяються ті, що пов'язані з впливом на добробут населення, тоді як технологічні ризики стосуються експлуатації інформаційно-комп'ютерних технологій. Для сфери публічного управління особливе значення мають інституційні ризики, які стосуються можливого зниження ефективності функціонування органів влади та сталого розвитку громади.

З погляду технологічності управлінських процесів доцільно впроваджувати штучний інтелект на таких етапах:

1. Прогнозування надзвичайних ситуацій: використання великих обсягів даних, таких як інформація із соціальних медіа, супутникові знімки та новинні джерела, дозволяє ШІ виявляти ознаки потенційних загроз. ШІ також може аналізувати дані про попередні кризи, кліматичні зміни, епідемії та інші фактори для прогнозування і попередження надзвичайних ситуацій або мінімізації їх наслідків;

2. Картування: створення і регулярне оновлення детальних карт, що містять інформацію про кризові зони, розподіл населення, інфраструктуру тощо (наприклад, карти, розроблені ООН) [12]. Це полегшує роботу гуманітарних організацій та уряду, надаючи можливість координувати дії та організувати доставку допомоги;

3. Розподіл ресурсів: аналіз потреб населення в харчуванні, медичних послугах, проживанні та інших ресурсах за допомогою ШІ дозволяє розрахувати оптимальні шляхи їх розподілу. Використання алгоритмів машинного навчання забезпечує ефективність використання ресурсів і зменшення надлишкових витрат;

4. Управління ризиками: аналізуючи дані про попередні кризи, зміни клімату, епідемії та інші фактори, ШІ може прогнозувати можливі ризики та допомагати в розробці запобіжних стратегій і планів реагування, що знижує негативний вплив криз на населення;

5. Прийняття рішень: здатність ШІ аналізувати складні сценарії і моделювати різні варіанти впливу на населення, економіку, інфраструктуру тощо, сприяє обґрунтованому прийняттю рішень щодо розташування таборів, розподілу допомоги, планування відновлення інфраструктури тощо [6];

6. Моніторинг виконання управлінських рішень: ШІ дозволяє відслідковувати виконання управлінських рішень за встановленими показниками для подальшого коригування і здійснення аудиторського аналізу [11].

Штучний інтелект має значні перспективи у системі публічного управління. Він може допомогти визначити національні пріоритети, інвестиції та регуляторні правила для впровадження ШІ, а також підвищити ефективність формування публічної політики і надання суспільних послуг.

**Висновки та перспективи.** Таким чином, складна структура територіальних громад і численні процеси, що впливають на їхню ефективність, потребують постійного вдосконалення управлінських механізмів для забезпечення сталого розвитку. Використання штучного інтелекту як цифрової технології у рамках інформаційної парадигми публічного управління здатне суттєво покращити сталий розвиток громад.

Подальші дослідження можуть включати розробку та тестування конкретних методів використання ШІ для реалізації стратегічних завдань сталого розвитку громад, таких як оцінка поточного стану громад, автоматизоване прогнозування на основі статистичних моделей тощо.

### Список використаних джерел:

1. Карпенко О. В., Карпенко Ю. В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: Smart-інфраструктура, цифрові системи бізнесаналітики та трансферти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. №10. 2021.

2. Котов І. В. Теоретичні основи управління сталим розвитком територіальних громад. *Право та державне управління*. 2023. № 3. URL: [http://pdujournal.kpu.zp.ua/archive/3\\_2023/12.pdf](http://pdujournal.kpu.zp.ua/archive/3_2023/12.pdf).

3. Панчишин Т. Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2379/2300>.

4. Патинська М. М. Формування категорії «сталий розвиток територіальних громад» в умовах євроінтеграційної перспективи. *Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність* : зб. наук. пр. XV (XXVII) Міжнар. наук.-практ. конф., 14–15 берез. 2019 р. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 32–33. URL: <http://ir.znau.edu.ua/handle/123456789/11190>.

5. Розвиток штучного інтелекту у Львівській громаді підтримали на сесії. 06.07.2023. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/city/lviv-changes/297367-rozvytok-shtuchnoho-intelektu-u-lvivskii-hromadi-pidtrymaly-na-sesii>.

6. Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості : монографія / Грищенко І.М., Горбата Л.П. Київ, НУБіП України, 2024, 345 с. ISBN 978-617-8368-16-6 URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/items/22dfbd9c-3afc-43d1-866c-b13b8c9b1626>.

7. Требик Л. П. Штучний інтелект для трансформаційних змін державних інституцій та розвитку цифрового суспільства. *Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2021. Вип. 1 (14) С. 372–380. URL: <http://repositc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/13679>.

8. У Львові прийняли Програму сприяння розвитку сфери штучного інтелекту у Львівській громаді до 2030 року. 28.06.2023. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/city/lviv-changes/297230-u-lvovi-priynialy-prohramu-spruyanni-rozvytku-sfery-shtuchnoho-intelektu-u-lvivskii-hromadi-do-2030-roku>.

9. Хохуляк О. Функціонально-організаційна модель управління сталим розвитком територіальної громади. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (32). С. 233–244. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/277094/271855>.

10. Artificial intelligence and its impact on public administration national academy of public administration. Standing panel on technology leadership's working group on artificial intelligence and robotics and the impact on public administration. URL: [https://napawash.org/uploads/academy\\_studies/9781733887106.pdf](https://napawash.org/uploads/academy_studies/9781733887106.pdf).

11. Gryshchenko, I., Lazor, O., Oliinyk, V., Lazor, O., & Yunyk, I. (2023). Strategic public policy providers in the context of european integration. *Amazonia Investiga*, 12(64), 175–187. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.64.04.17> <https://amazoniainvestiga.info/check/64/17-175-187.pdf>.

12. Operational and Dynamic Maps. URL: <https://www.humanitarianresponse.info/en/operations/ukraine/operational-and-dynamic-maps>.

**References:**

1. Karpenko, O.V., Karpenko, Yu.V. (2021), Shtuchnyi intelekt yak instrument publichnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom: Smart-infrastruktura, tsyfrovi systemy biznesanalitky ta transferty [Artificial intelligence as a tool of public management of socio-economic development: Smart infrastructure, digital systems of business analytics and transfers], *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 10. [in Ukrainian].
2. Kotov, I.V. (2023), Teoretychni osnovy upravlinnia stalym rozvytkom terytorialnykh hromad [Theoretical foundations of management of sustainable development of territorial communities], *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration*, 3. Retrieved from [http://pdujournal.kpu.zp.ua/archive/3\\_2023/12.pdf](http://pdujournal.kpu.zp.ua/archive/3_2023/12.pdf) [in Ukrainian].
3. Panchyshyn, T. (2023), Komponenty staloho rozvytku terytorialnykh hromad ta rehioniv v umovakh suspilno-politychnykh vyklykiv [Components of sustainable development of territorial communities and regions in conditions of social and political challenges], *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 50. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2379/2300> [in Ukrainian].
4. Patynska, M.M. (2019), Formuvannia katehoriï «stalyy rozvytok terytorialnykh hromad» v umovakh yevrointehratsiinoï perspektyvy. *Mizhnarodne naukovo-tekhniche spivrobotnytstvo: pryntsyipy, mekhanizmy, efektyvnist: zb. nauk. pr. XV (XXVII) Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 14–15 berez. 2019 r. – Formation of the category "sustainable development of territorial communities" in the conditions of the European integration perspective. International scientific and technical cooperation: principles, mechanisms, effectiveness: coll. of science Ave. XV (XXVII) International science and practice conference.* (March 14–15. 2019) K.: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo «Politekhnika», (pp. 32–33). Retrieved from <http://ir.znau.edu.ua/handle/123456789/11190> [in Ukrainian].
5. Rozvytok shtuchnoho intelektu u Lvivskii hromadi pidtrymaly na sesii [The development of artificial intelligence in the Lviv community was supported at the session], (2023). *city-adm.lviv.ua*. Retrieved from <https://city-adm.lviv.ua/news/city/lviv-changes/297367-rozvytok-shtuchnoho-intelektu-u-lvivskii-hromadi-pidtrymaly-na-sesii> [in Ukrainian].
6. Hryshchenko, I.M., Horbata, L.P. (2024), *Terytorialni hromady : mekhanizmy zabezpechennia stiikosti* [Territorial communities: mechanisms for ensuring sustainability], Kyiv, NUBiP Ukrainy. Retrieved from <https://dglib.nubip.edu.ua/items/22dfbd9c-3afc-43d1-866c-b13b8cfb1626> [in Ukrainian].
7. Trebyk, L.P. (2021). Shtuchnyi intelekt dlia transformatsiinykh zmin derzhavnykh instytutsii ta rozvytku tsyfrovoho suspilstva [Artificial intelligence for transformational changes in state institutions and the development of digital society], *Visnyk natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy – Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine*, 1(14), 372–380. Retrieved from <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/13679> [in Ukrainian].
8. U Lvovi pryinialy Prohamu spriannia rozvytku sfery shtuchnoho intelektu u Lvivskii hromadi do 2030 roku [In Lviv, the Program for the Promotion of the Development of Artificial Intelligence in the Lviv Community until 2030 was adopted], (2023) *city-adm.lviv.ua*. Retrieved from <https://city-adm.lviv.ua/news/city/lviv-changes/297230-u-lvovi-pryinialy-prohamu-spriannia-rozvytku-sfery-shtuchnoho-intelektu-u-lvivskii-hromadi-do-2030-roku> [in Ukrainian].
9. Khokhuliak, O. (2023), Funktsionalno-orhanizatsiina model upravlinnia stalym rozvytkom terytorialnoi hromady [Functional and organizational model of managing the sustainable development of the territorial community], *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 4(32), 233–244. Retrieved from <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/277094/271855> [in Ukrainian].
10. Artificial intelligence and its impact on public administration national academy of public administration. Standing panel on technology leaderships working group on artificial intelligence and robotics and the impact on public administration, (n.d.). *napawash.org* Retrieved from [https://napawash.org/uploads/academy\\_studies/9781733887106.pdf](https://napawash.org/uploads/academy_studies/9781733887106.pdf) [in English].
11. Gryshchenko, I., Lazor, O., Oliinyk, V., Lazor, O., & Yunyk, I. (2023), Strategic public policy providers in the context of european integration. *Amazonia Investiga*, 12(64), 175-187. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.64.04.17> Retrieved from <https://amazoniainvestiga.info/check/64/17-175-187.pdf> [in English].
12. Operational and Dynamic Maps, (n.d.). *www.humanitarianresponse.info*. Retrieved from <https://www.humanitarianresponse.info/en/operations/ukraine/operational-and-dynamic-maps> [in English].

Д. С. Грязнов, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Маріупольського державного університету

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

У статті розглянуто підходи до розвитку соціального підприємництва за сучасних умов та в історичному розрізі. Встановлено, що соціальне підприємництво є актуальним як в економіці, так і у соціальній сфері, оскільки поєднує комерційну та соціальну мету. Визначено, що соціальне підприємництво повною мірою є революцією бізнесу, тому що одночасно вирішує соціальні проблеми та прибутковість у підприємстві. Доведено, що розвиток соціального підприємництва йде набагато повільніше та характеризується низкою проблем. Здебільшого ці проблеми пов'язані з державним регулюванням. З'ясовано, що створення соціальних підприємств може бути важливим не тільки для соціальних підприємців або споживачів їх послуг, але й самої держави. Досліджено розбіжності в тлумаченні поняття соціального підприємництва.

Реформування публічного управління соціальним сектором в Україні та формування соціального підприємництва виступає основним елементом трансформації структури національної економіки та концептуальною основою формування її нової моделі, яка має базуватися на соціалізації виробництва; розширенні соціальних аспектів виробництва; формуванні передумов створення соціальних інститутів та соціальної інфраструктури; розвитку соціального підприємництва як самостійної функціональної складової. Запропоновано сформувати чіткий механізм соціального підприємництва та сприяти його розвитку шляхом створення належного середовища, в якому зможуть розвиватись соціальні підприємства.

В основу соціального підприємництва має бути покладено парадигму, засновану на: концепції підприємництва (здійснення систематичних нововведень на основі контролю джерел інновацій та можливостей, що надаються ринком); держави (система соціальних та моральних цінностей та норм, планування суспільного розвитку, формування інститутів, соціальна політика, фінансування соціальної сфери, «соціальний контроль»); «капіталізму» (методи та напрями трансформації системи розподілу та перерозподілу); особистих, колективних та громадських інтересів; наявних ресурсів; пріоритетів суспільства та цілей державної політики; дієвих методів задоволення соціальних потреб з урахуванням реальної політичної та соціальної обстановки в країні).

Ключові слова: публічне управління, механізм управління, держава, бізнес, ефективність, розвиток, соціальне підприємство

### **D. S. Hriaznov. Public administration of social entrepreneurship development in Ukraine**

The article examines approaches to the development of social entrepreneurship under modern conditions and in a historical context. It is established that social entrepreneurship is relevant both in the economy and in the social sphere, since it combines commercial and social goals. It is determined that social entrepreneurship is a full-fledged business revolution, because it simultaneously solves social problems and profitability in entrepreneurship. It is proven that the development of social entrepreneurship is much slower and is characterized by a number of problems. For the most part, these problems are related to state regulation. It is found that the creation of social enterprises can be important not only for social entrepreneurs or consumers of their services, but also for the state itself. Differences in the interpretation of the concept of social entrepreneurship are investigated.

Reforming public management of the social sector in Ukraine and the formation of social entrepreneurship is the main element of the transformation of the structure of the national economy and the conceptual basis for the formation of its new model, which should be based on the socialization of production; expanding the social aspects of production; forming the prerequisites for the creation of social institutions and social infrastructure; developing social entrepreneurship as an independent functional component. It is proposed to form a clear mechanism for social entrepreneurship and promote its development by creating an appropriate environment in which social enterprises can develop.

Social entrepreneurship should be based on a paradigm based on: the concept of entrepreneurship (implementation of systematic innovations based on control of sources of innovation and opportunities provided by the market); the state (system of social and moral values and norms, planning of social development, formation of institutions, social policy, financing of the social sphere, "social control"); "capitalism" (methods and directions of transformation of the system of distribution and redistribution); personal, collective and public interests; available resources; priorities of society and goals of state policy; effective methods of meeting social needs, taking into account the real political and social situation in the country).

Key words: public administration, management mechanism, state, business, efficiency, development, social entrepreneurship.

**Постановка проблеми.** Орієнтація сучасної світової спільноти на гуманізацію та цінність людської цивілізації, соціальну стабільність та підвищення якості життя людей спонукає економіку більшості держав світу до пошуку унікального механізму, особливої економічної моделі, яка мала б властивості не тільки нівелювати існуючі соціальні асиметрії, а й забезпечити стійке економічне зростання національних економік. Вирішальна

роль у вирішенні існуючого дуалізму відводиться соціальному підприємництву як унікальному виду діяльності підприємництва, який відрізняється не тільки досягненням стійкого економічного результату, інноваційністю в побудові бізнес-моделей, а також отриманням високої соціальної цінності.

Актуальність дослідження проблем розвитку соціального підприємництва посилюється на тлі складної економічної ситуації і війни в Україні, зростанням соціальної напруженості у суспільстві, недостатнього фінансування соціальної сфери та нерозвиненості її інфраструктури. Зупинка подальшого зниження рівня життя в умовах повномасштабного вторгнення, підвищення якості та обсягу надання соціальних послуг, розширення їх спектру та забезпечення умов для соціальної реабілітації та працевлаштування соціально-незахищених верств населення та цілеспрямований розвиток соціального підприємництва в країні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальними працями, які визначили характер та напрями дослідження є роботи П. Друкера, Дж.М. Кейнса, О. Маршалла, Дж.С. Міля, Ж.Б. Сея, А. Сміта, Й.А. Шумпетера, в яких закладено основи загальної теорії підприємництва, досліджуються питання її зародження та розвитку.

Проблематиці соціального підприємництва присвячені дослідження Волкова М.В., Гончарової М.А., Гусак Н.Є., Добрава Н.В., Корнецького А.О., Назарука В.Я., Свинчук А.А., Туманової А.А. Шевченко В.С. та інших.

**Метою статті** є дослідження теоретичних положень формування публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні як соціально-економічний феномену.

**Виклад основного матеріалу.** Теоретична розробка теми «соціальне підприємство» має невелику історію, тому поки що важко очікувати появи цілісної, завершеної та системно оформленої наукової картини даного явища. Незважаючи на збільшений інтерес до дослідження підприємництва в його соціальному контексті, ряд питань потребує осмислення, вивчення, розкриття та уточнення. До таких питань можна віднести: по-перше, витоки та причини виникнення даного явища та його характеристики; по-друге, зміст, структура, логіка, принципи та цілі розвитку соціального підприємства.

Сучасний світовий економічний розвиток здійснюється під загальним глобальним трендом. Основною рушійною одиницею економічного процесу є суб'єкт, орієнтований на пошук та впровадження інновацій з метою отримання певного результату, тобто підприємець.

Зміни, що відбуваються в економіці, неминуче відбиваються на всіх сферах життєдіяльності суспільства. Глобалізація сприяє трансформації національних економік у сферах культури, політики, комунікацій, екології, що зрештою призводить до видозміни стандартних форм та принципів підприємницької діяльності. В умовах інформаційного суспільства підприємство визначається не тільки наявністю економічного капіталу, а й соціальним, культурним, людським капіталом. З позиції економічної теорії це зумовлено зміною характеру та предмета праці.

Основою соціально-орієнтованого економічного розвитку є протиріччя: з одного боку, максимальна ринкова ефективність, що враховує економічні інтереси держави, населення та підприємця. З іншого – мінімізація соціальної напруги у суспільстві. Зміна умов життєдіяльності суспільства викликана рядом об'єктивних передумов, що сформувалися: по-перше, розвиток комунікаційних технологій, що сприяє швидкому обміну інформацією між різними соціальними групами, як, в окремій державі, так і на глобальному рівні. По-друге, протиріччя між глобальною економікою і локально здійснюваною соціальною політикою на державному рівні. По-третє, комерціалізація самої сфери соціальних послуг, що викликано як розширенням спектра потреб населення, так і експансією ринкових відносин. По-четверте, безперервне зростання диференціації доходів, що посилює нерівність у суспільстві між окремими соціальними групами, у національному масштабі, та нерівність між країнами – у глобальному. Дані процеси посилюють соціальну напруженість у суспільстві та формують об'єктивну необхідність у появі якісно нових організаційних форм задоволення потреб, що мають соціальну спрямованість. Фактично перелічені передумови можна розглядати як фундамент зародження та формування соціального підприємства, яке покликано у процесі функціонування мінімізувати соціальну напруженість у суспільстві.

Соціальне підприємство необхідно розглядати у контексті загального підприємства. Основні ідеї теорії підприємства цілком застосовні як у традиційному секторі економіки, так і в соціальній сфері, незважаючи на те, що цілі виробництва в цих секторах кардинально відрізняються. Якщо традиційне виробництво своєю кінцевою метою має отримання прибутку та накопичення багатства, то для соціального підприємства – багатство – це засіб для досягнення своєї мети, яку вперше сформулював Мухаммад Юнус (Бангладеш), засновник банку Grameen, нобелівський лауреат премії миру. Сформульовані ним принципи соціального підприємства є основою його визначення і є загальновизнаними у світовому співтоваристві. Головна мета соціального підприємства полягає не у максимізації прибутку, а у боротьбі з бідністю чи будь-якою іншою соціальною проблемою.

Методологічно виправдано, враховуючи наведене вище, розпочати дослідження соціального підприємства саме з аналізу загальної теорії підприємства, її зародження та розвитку. Підприємство як соціально-економічне явище з його зародження сприймається далеко неоднозначно. З одного боку – це негативне явище, що суперечить етичним засадам та нормам моральності. З іншого – основа економічної та політичної свободи суспільства та особистості. З метою розкриття сутності та змісту такої складної економічної категорії як «соціальне

підприємництво» вважається обґрунтованим проведення ретроспективного аналізу еволюції теоретичних поглядів, що сформувалися в рамках різних напрямків та шкіл економічної теорії про підприємництво.

Зародження уявлень про підприємництво сягає корінням у давнину. Перші згадки про підприємництво як діяльність спрямованої на підвищення вартості майна, а саме землі, можна зустріти у «Домострої» Ксенофонта (444 – 456 до н.е.).

Давньогрецький філософ Платон (428 до н.е.) сприймав підприємництво як зло, породжене жагою до користоловства, вважав, що саме держава повинна вирішувати соціальні проблеми своїх громадян. На основі аналізу раціональних способів ведення господарської діяльності було закріплено правий статус поняття «власність» та відносин власності (акти купівлі-продажу). Що стало основою розробки римського права, згодом – господарського права більшості країн світу [1].

У середні віки в Європі домінувало вкрай негативне ставлення до підприємництва зокрема і накопичення багатства взагалі. Це пов'язано з поширенням християнського вчення. Основне завдання церкви та держави полягало у захисті віри, а становище людини у суспільстві було зумовлено належністю до певного стану. При цьому підприємці (купці, ремісники) мали нижчий статус, ніж духовники та феодалі.

Позитивне ставлення до підприємців почало формуватися в епоху Реформації та позиціонування протестантської етики, в якій останнім приписувалися позитивні риси: чесність, працьовитість, вірність зобов'язанням. Ідеологія лібералізму, що зародилася XVII ст. як протестний рух проти кастовості та панування релігії, ґрунтувалася на свободі особистості (усі мають рівні можливості та особистісне зростання досягається лише власними зусиллями). Саме в цьому періоді створюється базис для наукового обґрунтування сутності підприємництва.

Так, англійський мислитель Т. Гоббс (1588 – 1679) обґрунтував необхідність відокремлення приватної власності від державної, а й увів поняття особистого інтересу, стверджував, що люди рівні й мають вибирати собі державу, яка має їх захищати [4]. Наступний етап розвитку теорії підприємництва пов'язаний із родоначальником класичної політичної економії А.А. Смітом (1723 – 1790). Він вважав, що економіка – це саморегульована система, а конкуренція та «невидима рука ринку» спрямовують активність підприємця у потрібному суспільству напрямі. Сміт ототожнював підприємця та власника капіталу, називаючи їх торговцями, або промисловцями, і до їхньої діяльності ставився негативно, вважаючи, що їхні інтереси ніколи не збігаються з інтересами суспільства [7].

На відміну А. Сміта, який займався дослідженням безпосередньо підприємця, значний внесок у розвиток самої теорії підприємництва зробили такі представники класичної школи політичної економії, як Ж.Б. Сей (1767 – 1832) та Дж.С. Миль (1806 – 1873). Ж.Б. Сей відділив підприємця від капіталіста, вважав, що саме підприємець відіграє ключову роль у розвитку економіки, а саме – забезпечує ефективний розподіл та використання економічних ресурсів (чинників виробництва: земля, праця, капітал) [6]. Слід зазначити, що саме дослідження Сея стали базисом для формування наукової теорії підприємництва, хоча він помилково вважав, що першим дав визначення цього терміна.

Прагнення прибутку – рушійна сила ринкової економіки. Однією з найважливіших складових теорії підприємництва є категорія ризику. У працях американського економіста Ф.Х. Найта (1885 – 1972) розкрито сутнісні показники ризику, природа невизначеності та його впливом геть прибуток підприємця. Подальший розвиток теорії ризиків пов'язаний із дослідженнями Дж.Л. Шекла (1903 – 1992), який розвинув концепцію невизначеності у господарській сфері. Він сконцентрував свою увагу на психологічному стані, в якому перебуває підприємець, який приймає рішення про подальші дії. Основним елементом цієї теорії є час, тобто кожен час унікальний, а оцінка майбутніх результатів – уява індивіда, яка безпосередньо пов'язана не з реальними подіями, і з особистими бажаннями останнього. Отже, результативність діяльності підприємця має невизначений характер і залежить від ставлення індивіда до тих чи інших подій (крива байдужості). Теорія Дж. Шекла сприймається неоднозначно науковою спільнотою. Деякі вчені вважають його першопрохідником, який обґрунтував нову концепцію економічної поведінки. Інші – вченим, який спростував можливість прогнозування економічних результатів господарської діяльності.

Фрідріх Август фон Хайек (1899 – 1992) – представник ліберального напрямку в економічній теорії, в рамках концепції економічного лібералізму досліджував процес взаємодії держави та суб'єктів господарювання, а точніше вплив державного втручання на ефективність підприємництва. Крім іншого, він вважав, що чим інтенсивніше держава втручається в економіку, тим більше культивується зневага до закону та зростає рівень бюрократії. Концепція підприємництва Хайека заснована на прийнятті підприємця як творчої людини, а характер цієї творчості залежить від рівня контролю за його діяльністю з боку держави [2].

Поведений аналіз свідчить про те, що цілеспрямовані питання соціальної складової підприємництва ставилися і розроблялися у межах економічної теорії. Вперше проблема соціального підприємництва як економічного явища отримала своє оформлення наприкінці XX століття в концепціях ефективного управління П. Друкера. Отже, виділяються дві основні організаційні форми соціального підприємництва: великі компанії, які дотримуються політики соціальної відповідальності; злиття соціального підприємництва та бізнесу для вирішення соціальних проблем на окремих територіях [5]. А його визначення зводиться до надання «... соціально-корисних послуг, призначених рядовим сім'ям з дітьми або будь-якою категорією громадян» [3].

Вчені, які дотримуються системного підходу у дослідженнях, соціальне підприємництво сприймають як «... цілісну систему як підсистему сучасної економіки, а саме: ... – це система взаємодії економічних суб'єктів: держави, соціальних підприємців та соціально незахищених верств населення (як споживачів та учасників), – залучених до соціально спрямованої підприємницької діяльності з приводу створення та вжитку цінності, економічної та соціальної» [6].

Сучасний етап розвитку теорії соціального підприємництва характеризується міждисциплінарністю (зміст поняття досліджується у межах різних наук, найактивніше у межах соціальної філософії та економічної теорії) та альтернативністю (сформувалися кілька концепцій розуміння змістовності цієї категорії). Аналіз наукових праць, прямо чи опосередковано пов'язаних із проблематикою соціального підприємництва, дозволив виділити широкий та вузький підходи.

Широке трактування зводиться до сприйняття соціального підприємництва як діяльності, спрямованої на задоволення соціальних потреб слабо захищених верств населення (І. Марті, З. Осберг). Вузька – інноваційний підхід у діяльності, спрямований на вирішення найгостріших соціальних проблем (М. Кувшинова, Г. Діз). Відмінність наведених підходів полягає у наявності, у першому випадку, ціннісної орієнтації, чи пріоритетів підприємництва над соціальною складовою – у другому.

З метою узагальнення та систематизації результатів проведеного дослідження змісту категорій «підприємництво» та «соціальне підприємництво» вважаємо за доцільне застосувати системно-історичний підхід, а саме розглянути їх генезис з погляду формаційного та цивілізаційного підходів до періодизації людського розвитку. Формаційний підхід базується на виділенні етапів у суспільному розвитку з усталеними характеристиками. З середньовіччя у соціально економічному розвитку суспільства послідовно відбувається зміна трьох історичних формацій. Відповідно до підходу О. Тоффлера: аграрна – індустріальна – технотронна цивілізація.

Так, діалектика формування поняття «соціальне підприємництво» у рамках цивілізаційного підходу характеризується наступним:

1. Накопичення багатства (використання рабської праці, спекулятивні форми збагачення;
2. Максимізація прибутку (експлуатація, впровадження досягнень науково-технічного прогресу створює додаткову вартість)
3. Створення економічної та соціальної цінності (впровадження інновацій, накопичення та капіталізація соціального капіталу).

Діалектика формування поняття «соціальне підприємництво» у рамках формаційного підходу характеризується наступним чином:

1. Доіндустріальне суспільство (основа економічного розвитку – сільське господарство та видобуток корисних копалин. Діяльність, спрямована на накопичення багатства (підприємництво у сфері торгівлі та фінансів)
2. Індустріальне суспільство (соціально економічний розвиток базується на промисловості та виробництві товарів широкого вжитку. Ефективне використання факторів виробництва з метою максимізації прибутку)
3. Постіндустріальне суспільство (суспільний розвиток заснований на сфері послуг та інформатизації економічного виробництва. Інноваційна господарська діяльність, у процесі якої створюється економічна та соціальна цінність (соціальне підприємництво).

Виходячи з теорії А. Белла: доіндустріальне – індустріальне – постіндустріальне суспільство. Цивілізаційний підхід базується на описі процесу суспільного розвитку як узагальненого, синтезованого погляду, в основі якого не якась країна або етап розвитку, сукупність всіх рис суспільства – матеріальних, духовних, культурних, моральних, релігійних – у їхній єдності, спадкоємності та розвитку. Основа цього підходу – вивчення історичного розвитку з позиції загальнолюдських цінностей та інтересів, оскільки людині властива спільність низки соціально-економічних, виробничих, науково-технічних, політичних, моральних та культурних характеристик.

Отже, зміна технологічного укладу та способу виробництва, а також ролі людини у соціально-економічному розвитку суспільства об'єктивно обґрунтовують неминучість виникнення соціального підприємництва як інноваційної господарської діяльності, спрямованої на вирішення найактуальніших соціальних проблем. На сьогодні склалося кілька теоретичних підходів до визначення сутності соціального підприємництва, їх систематизація з урахуванням особливостей різних методологій дозволила виокремити:

1. Функціональний підхід. Відмінна риса – трактує підприємництво виходячи з його ролі та функцій в економіці.
2. Міждисциплінарний підхід. Підприємництво аналізується з погляду економічної поведінки та її психологічної мотивації.
3. Інноваційний (модерністський) підхід. Підприємництво – інноваційний вид діяльності, спрямований на пошук та реалізацію нових комбінацій факторів виробництва у системі економічних відносин.
4. Макроекономічний підхід. Підприємництво – відокремлена підсистема відносин у рамках національної економіки.
5. Мікроекономічний підхід. Підприємництво – тип економічної поведінки індивіда, підприємства чи галузі.

6. Інституційний підхід. Підприємництво досліджується як соціально-економічний інститут, тобто сукупність норм і правил функціонування господарюючих суб'єктів.

7. Соціальний підхід. Роль підприємства – створення підприємства з метою вирішення соціальної проблеми у таких сферах як освіта, охорона здоров'я, охорона довкілля.

Вважаємо, що зазначені підходи до вивчення підприємництва важливі, незважаючи на їх суттєві відмінності. По суті вони відображають різні сторони цього явища, характеризуючи його як метод господарювання, економічний процес або систему відносин. Однак для більш точного визначення сутності соціального підприємництва вважаємо за доцільне застосувати ціннісно-світоглядний підхід. Об'єктивність його застосування можна аргументувати наступним: по-перше, стрімка трансформація світових економік, спричинена глобалізацією, сприяє зміні ціннісних та соціальних орієнтирів розвитку суспільства. По-друге, ціннісні зміни визначають внутрішні трансформації у соціумі, тобто сприяють перетворенню вторинних параметрів соціуму: політики, культури, інститутів тощо. По-третє, як показують приклади новітньої історії (фінансова криза 2008 р., пандемія COVID-19, повномасштабна війна), глобальні проблеми, що виникають, вирішуються не світовою спільнотою, а кожною державою окремо. Такий стан речей передбачає перерозподіл соціальних функцій між державою та бізнесом. По-четверте, еволюція суспільних відносин призвела до усунення цільових орієнтирів у бізнесі від максимізації прибутку за будь-яких умов (економічна цінність) до служіння суспільству та отримання соціальної цінності. По-п'яте, позиціонування підприємництва в сучасному інформаційному просторі залежить від характеру праці: індивідуальний рівень праці (людина), локальний рівень праці (підприємство), національний рівень (державна), глобальний рівень (світова спільнота), в цілому має сприйматися як система відносин.

Виходячи з наведеної аргументації, вважаємо за доцільне застосування ціннісно-світоглядного підходу в рамках якого цілком правомірно дослідити соціальне підприємництво з позиції рівнозначної функціональної складової в системі «державна – підприємець – суспільство». У рамках ціннісно-світоглядного концептуального підходу соціальне підприємництво вважаємо за доцільне розглядати як: самостійну функціональну складову економічної системи, яка здійснює свою діяльність зі створення та вжитку соціальної та економічної цінності на основі оптимального перерозподілу соціальних функцій та обов'язків між державою та підприємцем.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Обґрунтовано, що реформування публічного управління соціальним сектором в Україні та формування соціального підприємства виступає основним елементом трансформації структури національної економіки та концептуальною основою формування її нової моделі, яка має базуватися на соціалізації виробництва; розширенні соціальних аспектів виробництва; формуванні передумов створення соціальних інститутів та соціальної інфраструктури; розвитку соціального підприємства як самостійної функціональної складової. Доведено, що це дасть змогу максимізувати процес задоволення соціальних потреб на основі оптимального перерозподілу соціальних функцій та обов'язків між державою та бізнесом.

Дослідження соціальної структури суспільства та проблем нерівності дозволило констатувати, що держава не здатна самостійно вирішити накопичені в суспільстві соціальні проблеми. При цьому, мотиваційною основою розвитку соціального підприємства є виявлення соціальних проблем та задоволення незадоволених владою соціальних потреб на основі оптимального перерозподілу соціальних функцій та обов'язків між державою та підприємцем.

В основу розробки концепції соціального підприємства має бути покладено парадигму, засновану на: концепції підприємства (здійснення систематичних нововведень на основі контролю джерел інновацій та можливостей, що надаються ринком); держави (система соціальних та моральних цінностей та норм, планування суспільного розвитку, формування інститутів, соціальна політика, фінансування соціальної сфери, «соціальний контроль»); «капіталізму» (методи та напрями трансформації системи розподілу та перерозподілу); особистих, колективних та громадських інтересів; наявних ресурсів; пріоритетів суспільства та цілей державної політики; дієвих методів задоволення соціальних потреб з урахуванням реальної політичної та соціальної обстановки в країні).

### Список використаних джерел:

1. Болотіна Н. Право людини на соціальне забезпечення в Україні: проблема термінів і понять. *Право України*. 2000, № 4. С. 36.
2. Волкова М.В., Шевченко В.С. Роль соціального підприємства у забезпеченні сталого розвитку України. *Соціальна економіка*. 2016. Вип. 1. С. 25–29.
3. Добрава Н.В. Соціальне підприємство. *Економічні інновації*. 2015. Вип. 59. С. 112–117.
4. Коленда Н. В. Соціальне підприємство та соціально відповідальний бізнес в системі забезпечення соціальної безпеки населення : монографія. Луцьк : Терен, 2017. 136 с.
5. Соціальне підприємство. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Соціальне\\_підприємство](https://uk.wikipedia.org/wiki/Соціальне_підприємство) (дата звернення: 20.11.2024 р.).



6. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Посібник / Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.С., Туманова А.А. Київ : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с.
7. Що слід знати про соціальне підприємництво. Посібник / В. Смал, В. Кокоть. ПРОМІС-2017. URL: <http://pleddg.org.ua/ua/2017/shho-slid-znati-pro-socialne-pidpriiem/> (дата звернення: 22.11.2024 р.).

**References:**

1. Bolotina N. (2000), Pravo lyudyny na sotsial'ne zabezpechennya v Ukraini: problema terminiv i ponyat'. [A person's right to social security in Ukraine: the problem of terms and concepts]. *Pravo Ukrainy*. 2000, vol. 4. pp. 36. [in Ukrainian]
2. Volkova M.V. and Shevchenko V.S. (2016), Rol' sotsial'noho pidpryyemnytstva u zabezpechenni staloho rozvytku Ukrainy. [The role of social entrepreneurship in ensuring the sustainable development of Ukraine]. *Sotsial'na ekonomika*. Vyp. 1. pp. 25–29. [in Ukrainian]
3. Dobrova N.V. (2015), Sotsial'ne pidpryyemnytstvo [Social entrepreneurship]. *Ekonomichni innovatsii*. Vyp. 59. pp. 112–117. [in Ukrainian]
4. Kolenda N. V. (2017), Sotsial'ne pidpryyemnytstvo ta sotsial'no vidpovidal'nyj biznes v systemi zabezpechennia sotsial'noi bezpeky naselennia [Social entrepreneurship and socially responsible business in the system of social security of the population] Teren, Luts'k, Ukraine. [in Ukrainian]
5. Sotsial'ne pidpryyemnytstvo. Wikipediia. available at: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Sotsial'ne\\_pidpryyemnytstvo](https://uk.wikipedia.org/wiki/Sotsial'ne_pidpryyemnytstvo) (Accessed 20.11.2024.). [in Ukrainian]
6. Svinchuk A.A., Kornets'kyj A.O., Honcharova M.A., Nazaruk V.Ya., Husak N.Ye., Tumanova A.A (2017), Sotsial'ne pidpryyemnytstvo: vid idei do suspil'nykh zmin. [Social entrepreneurship: from idea to social change. Manual] TOV «PIDPRYYEMSTVO «VI EN EJ», Kyiv. Ukraine. [in Ukrainian]
7. Smal' V., Kokot' V. (2017), Scho slid znaty pro sotsial'ne pidpryyemnytstvo. [What you should know about social entrepreneurship]. PROMIS-2017. available at: <http://pleddg.org.ua/ua/2017/shho-slid-znati-pro-socialne-pidpriiem/> (Accessed 22.11.2024.). [in Ukrainian]

**Ю. В. Журавель**, кандидат економічних наук,  
докторант Національного університету  
«Львівська політехніка»,  
викладач Львівського фахового коледжу  
харчової і переробної промисловості

## РОЛЬ ДЕРЖАВИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

У статті досліджено роль держави в забезпеченні конкурентоспроможності закладів освіти України та її особливості у воєнний та післявоєнний період. Виявлено відсутність єдиної системної стратегії акцентованої на довгостроковому прогнозуванні освітніх потреб та узгодженні розвитку освітньої інфраструктури відповідно до потреб економіки та ринку праці із врахуванням викликів, пов'язаних з наслідками війни в Україні, а також брак координації між державою, освітніми закладами та ринком праці та невідповідність освітніх програм актуальним вимогам, що знижує конкурентоспроможність випускників і самих закладів освіти на світовій арені.

Досліджено стан закладів освіти у воєнний період 2024 року, виявлено значну кількість зруйнованих та пошкоджених закладів освіти у таких регіонах як Київська область, що становить 5,89% від усіх постраждалих закладів освіти, Харківська – 19,02%, Чернігівська – 3,75%, Сумська – 4,61%, Дніпропетровська – 8,67%, Запорізька – 2,74%, Донецька – 12,30% та Луганська – 4,90%. Виявлено, що окрім безпосередніх наслідків воєнних дій, освітня система також зазнала негативного впливу через скорочення фінансування, перерозподіл бюджетних ресурсів на потреби безпеки та оборони, що значно обмежило можливість для модернізації та підтримки освітніх закладів.

Досліджено низку нормативно-правових актів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності закладів освіти, зокрема виявлено ряд недоліків Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки у контексті забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти у воєнний та післявоєнний період. Доведено, що роль держави повинна визначатися не лише регуляторною та фінансовою функціями, держава повинна виступати ключовим стратегічним партнером, забезпечуючи конкурентоспроможність освітньої системи на міжнародній арені, що потребує створення нових інструментів підтримки, які б включали як короткострокові заходи для подолання кризових ситуацій, так і довгострокове планування для відбудови й оновлення освіти в післявоєнний період.

Ключові слова: конкурентоспроможність, заклади освіти, освітня інфраструктура, війна, державна стратегія, державне фінансування, державне регулювання.

### ***Yu. V. Zhuravel. The role of the state in ensuring the competitiveness of educational institutions in Ukraine during the war and post-war period***

*The article explores the role of the state in ensuring the competitiveness of educational institutions in Ukraine and its specific features during the war and post-war periods. It identifies the absence of a unified systemic strategy, with an emphasis on long-term forecasting of educational needs and aligning the development of educational infrastructure with the needs of the economy and labor market, taking into account the challenges posed by the consequences of the war in Ukraine. There is a lack of coordination between the state, educational institutions, and the labor market, and many educational programs do not meet current demands, which reduces the competitiveness of both graduates and educational institutions on the global stage.*

*The study examines the state of educational institutions during the war in 2024, highlighting a significant number of damaged or destroyed institutions in regions such as Kyiv (5.89% of all affected institutions), Kharkiv (19.02%), Chernihiv (3.75%), Sumy (4.61%), Dnipropetrovsk (8.67%), Zaporizhzhia (2.74%), Donetsk (12.30%), and Luhansk (4.90%). In addition to the direct consequences of military actions, the education system has been negatively impacted by cuts in funding and the redistribution of budgetary resources towards security and defense needs, which significantly limits the potential for modernization and support of educational institutions.*

*A number of legal and regulatory acts aimed at improving the competitiveness of educational institutions were analyzed, revealing several shortcomings in the State Regional Development Strategy for 2021-2027, particularly regarding ensuring the competitiveness of educational institutions during the war and post-war periods. It is demonstrated that the state must not only fulfill its regulatory and financial functions but also act as a key strategic partner, ensuring the international competitiveness of the educational system. This requires the creation of new support tools, including short-term measures to address crisis situations and long-term planning for rebuilding and renewing education in the post-war period. The post-war rehabilitation of education must include a systematic approach by the state to strategic forecasting of educational needs, taking into account demographic, economic, market, and regional changes. This requires a revision of the state's education development strategy with a focus on its integration into the international educational space, ensuring high-quality educational services, and the development of scientific and educational infrastructure, which will become the foundation for the competitiveness of educational institutions on the global stage.*

*Key words: competitiveness, educational institutions, educational infrastructure, war, state strategy, state funding, state regulation.*

**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження ролі держави в забезпеченні конкурентоспроможності закладів освіти України є надзвичайно високою, враховуючи наслідки війни, глобальні виклики сучасної освіти, економічні та технологічні зміни, а також необхідність адаптації української системи освіти до міжнародних стандартів. В умовах інтеграції України у світовий ринок та постійного розвитку інформаційних технологій, освітні заклади стикаються з новими викликами, пов'язаними з підвищенням вимог до якості освіти, наукових досліджень, інноваційної діяльності та підготовки кадрів, які будуть конкурентоспроможними як на національному, так і на міжнародному рівнях. Поряд із цим війна підкреслює необхідність створення системи, яка здатна швидко адаптуватися до кризових ситуацій.

В умовах післявоєнного відновлення держава повинна відігравати вирішальну роль у забезпеченні умов для відновлення освітньої інфраструктури та її подальшого розвитку. Зокрема, це стосується не лише фізичного відновлення навчальних закладів, але й впровадження сучасних технологій та забезпечення рівного доступу до освіти для всіх категорій населення, включаючи осіб з особливими потребами та внутрішньо переміщених осіб.

Проте на сьогодні в Україні відсутня єдина системна стратегія, яка б передбачала довгострокове прогнозування освітніх потреб та узгоджувала розвиток освітньої інфраструктури відповідно до потреб економіки та ринку праці із врахуванням викликів, пов'язаних з наслідками війни в Україні. Брак координації між державою, освітніми закладами та ринком праці призводить до розриву між наявними освітніми програмами та актуальними потребами економіки. Багато освітніх програм не відповідають актуальним вимогам, що знижує конкурентоспроможність випускників і самих закладів освіти на світовій арені, що вказує на необхідність не лише оперативного державного регулювання, а й стратегічного підходу, який би забезпечував адаптацію освітніх інституцій до глобальних трендів і викликів, а існуюча система державного регулювання освіти недостатньо орієнтована на забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти через комплексний підхід до фінансування, контролю якості та прогнозування розвитку, а тому впорядкування та конкретизація ролі держави у даному контексті потребує проведення подальшого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Державне регулювання конкурентоспроможності закладів освіти є предметом досліджень багатьох науковців, які, серед іншого, зосереджують свою увагу на дослідженні методів державного регулювання освітньої сфери та стратегічних функцій держави [1], освітологічного та управлінського аспектів конкурентоспроможності закладів вищої освіти [2, с. 18–26; 3, с. 63–77], підходів до формування публічної політики забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти України в умовах децентралізації державної влади [4, с. 63–78], державного регулювання системи освіти в умовах ринкової економіки [5, с. 32–35], тощо.

Зокрема А. С. Кобець, розглядає ринок освітніх послуг як інтелектуальний простір, де попит студентів та їхніх батьків («покупців») на вищу освіту задовольняється ВНЗ («продавцями»), а ринок освітніх послуг функціонує на засадах конкуренції між значною кількістю «покупців» і «продавців» в освітній сфері, що сприяє більш ефективному розподілу ресурсів, де держава є повноправним учасником ринку, виконує функції створення умов для його функціонування, вживає заходів щодо недопущення й усунення негативних проявів ринкових відносин в освітній сфері, вирішує проблеми у сфері освіти, які не можуть бути вирішені через ринкові механізми, тому політика держави в цій галузі повинна бути максимально узгодженою з інтересами всіх суб'єктів ринку освітніх послуг, а держава – гарантом виконання освітою її високої місії – формування інтелектуального капіталу нації [1]. Підхід науковця ставить акцент на ринкових механізмах, що стимулюють підвищення якості освітніх послуг, проте, як правильно зазначено, державне втручання є критично важливим для створення сприятливих умов, захисту інтересів усіх учасників ринку і вирішення проблем, що не можуть бути врегульовані ринковими механізмами. У контексті сучасних викликів, зокрема через військовий стан, держава має виконувати ще більш активну роль у підтримці освіти, забезпеченні інфраструктурної та фінансової підтримки, а також сприяти розвитку ринку через інновації та цифровізацію. Теза про узгодженість політики держави з інтересами всіх суб'єктів ринку освіти має надзвичайну актуальність, що передбачає не лише створення рівних умов для конкуренції між закладами, але й забезпечення доступності освіти для всіх верств населення. Особливо зараз, коли через воєнні дії значна частина студентів втратила доступ до звичайної освіти і перейшла в онлайн-формати, що підкреслює проблему цифрової нерівності, роль держави як гаранта формування інтелектуального капіталу нації відображає ключову місію освіти – не просто забезпечення кваліфікованих кадрів для ринку праці, але й розвиток суспільства через формування висококваліфікованих фахівців, здатних адаптуватися до глобальних викликів і сприяти розвитку країни в умовах післявоєнного відновлення. Таким чином, держава в умовах сучасної кризи повинна не просто підтримувати ринок освітніх послуг, але й стати лідером у формуванні його стратегічного розвитку, що включає довгострокове прогнозування освітніх потреб та інтеграцію інноваційних рішень для підвищення конкурентоспроможності українських закладів на глобальному рівні.

О. Мельченко, досліджуючи освітологічний аспект конкуренто-спроможності закладів вищої освіти в Україні, характеризує поняття конкуренції та конкурентоспроможності у сфері освіти в умовах інтернаціоналізації освітньої галузі, досліджує її чинники та сутність конкуренції, її функції та рушійні сили освітнього ринку, а також взаємозв'язок впливу новітніх тенденцій розвитку освіти на конкурентоспроможність закладів вищої

освіти [2, с. 18-26]. Зокрема підкреслено переваги конкурентоспроможних освітніх послуг: наявність додаткових освітніх послуг, що надаються закладом вищої освіти; можливість мобільного обміну студентами та стажування викладачів як всередині країни, так і за кордоном; практична значущість навчання, його практико-орієнтований зміст; сприяння працевлаштуванню випускників закладу вищої освіти; належна матеріально-технічна база, наявність сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Поняття конкуренції та конкурентоспроможності в освітній сфері в контексті інтернаціоналізації ставить перед закладами вищої освіти нові вимоги, а підвищення рівня інтеграції з міжнародною освітньою спільнотою, зокрема через мобільний обмін студентами та стажування викладачів, допомагає ЗВО бути на рівні світових стандартів. Водночас це вимагає відповідного державного регулювання та підтримки, оскільки самостійно багато закладів можуть не мати ресурсів для забезпечення таких процесів, тому важливо, щоб держава сприяла залученню іноземних партнерів і розвитку таких програм. Автор підкреслює значущість матеріально-технічної бази та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що є ще однією суттєвою складовою конкурентоспроможності і під час воєнного стану ці аспекти особливо гостро постають перед українськими ЗВО, тому державна підтримка у відновленні інфраструктури є ключовою для подальшого функціонування освітнього ринку. Крім цього важливим аспектом є практико-орієнтоване навчання та сприяння працевлаштуванню випускників, тому заклади вищої освіти повинні бути тісно пов'язані з ринком праці, а держава повинна відігравати активну роль у розвитку таких програм, особливо в період після воєнного відновлення, коли зростає потреба у висококваліфікованих кадрах.

А. Ліхтевич вказує, що ефективність управління розвитком конкурентоспроможності закладу освіти залежить від рівня професіоналізму персоналу, залучення необхідних ресурсів для збереження на тривалий час взаємин зі споживачами освітніх послуг та врахування нематеріальності освітніх послуг [3, с. 63–77], що є важливим у даному контексті, проте бракує розгляду ключової ролі держави у забезпеченні конкурентоспроможності, оскільки держава повинна створювати сприятливі умови для розвитку людського капіталу в освіті. Без державної підтримки у вигляді фінансування програм підвищення кваліфікації для викладачів, стимулювання дослідницької діяльності та модернізації освітніх закладів неможливо досягти сталого розвитку конкурентоспроможності. Держава має впливати на забезпечення належного рівня професіоналізму, зокрема через підтримку розвитку професійних стандартів та створення національних програм навчання й перепідготовки персоналу. Хоча науковиця справедливо наголошує на важливості ресурсів, держава також має вирішальну роль у забезпеченні доступу до необхідних фінансових і матеріальних ресурсів. В умовах обмежених бюджетів, які особливо актуальні через воєнний стан, саме держава повинна ініціювати програми фінансової підтримки, грантів, пільгових кредитів для модернізації освітньої інфраструктури. Вирішальний вплив держави на регулювання та стандартизацію освітніх послуг, враховуючи їх нематеріальну природу, доводить необхідність держави бути активним учасником у створенні систем оцінки якості, що допоможуть визначити стандарти і критерії для порівняння освітніх послуг. У той же час, ці стандарти мають бути узгоджені з міжнародними вимогами, щоб забезпечити глобальну конкурентоспроможність українських освітніх установ, а без активної державної участі ринок освітніх послуг може залишитися нерівномірно розвиненим, що негативно позначиться на доступності та якості освіти.

Поряд із цим науковці вказують, що в останнє десятиліття країни з розвинутою ринковою економікою здійснюють реформи, що змінюють роль держави в системі освіти, тобто держава перестає безпосередньо керувати закладами освіти. Функції органів управління переміщуються зі сфери виробництва освітніх послуг у сферу захисту інтересів їх споживачів. Держава сприяє розвитку конкуренції і ринкових відносин у системі освіти, регулює питання приватизації державних навчальних закладів [5, с. 32–35]. Наведена тенденція, де держава все більше спрямовує свої функції на захист інтересів споживачів освітніх послуг є важливим підходом до модернізації освітньої системи в Україні, оскільки така трансформація від управління до регулювання і сприяння конкуренції в освітньому секторі відкриває нові можливості для підвищення якості освіти, стимулюючи заклади до постійного вдосконалення. Зокрема перехід держави від ролі прямого адміністратора до захисника інтересів споживачів (студентів і їхніх батьків) стимулюватиме конкуренцію серед освітніх закладів, що дозволить закладам краще адаптувати свої освітні послуги до потреб ринку та сучасних вимог, а ринкові відносини сприяють ефективнішому розподілу ресурсів, що є важливим фактором для стійкого розвитку освітнього сектора. У свою чергу автономія у прийнятті рішень сприятиме пришвидшенню впровадження інновацій та модернізації освітніх програм відповідно до потреб студентів і ринку праці.

Впорядкування та конкретизація ролі держави в забезпеченні конкурентоспроможності закладів освіти в Україні слугуватиме основою для довгострокового стратегічного планування та прогнозування освітніх потреб, оскільки держава виконуватиме не лише регулюючу функцію, але й стратегічну, зосереджуючись на забезпеченні умов для розвитку освіти, що сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях.

**Мета статті** – дослідити та конкретизувати роль держави в забезпеченні конкурентоспроможності закладів освіти в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Війна в Україні значно вплинула на всі сфери життя країни, включно з системою освіти. Пошкодження освітніх закладів, масова міграція населення, часткова або повна втрата контролю над деякими регіонами суттєво обмежили доступ до якісної освіти, особливо в постраждалих областях Загалом станом на вересень 2024 р. було пошкоджено 3798 та зруйновано 365 заклад освіти [6] з них у Київській області їх кількість становила 5,89% від усіх постраждалих закладів освіти, Харківській – 19,02%, Чернігівській – 3,75%, Сумській – 4,61%, Дніпропетровській – 8,67%, Запорізькій – 2,74%, Донецькій – 12,30% та Луганській – 4,90% (рис. 1), що серйозно обмежило можливості для продовження очного навчання, адже безпечні умови можуть бути забезпечені лише у закладах із бомбосховищами, і лише 71% закладів освіти мали такі укриття на початок 2023 року [7]. Через бойові дії також зросли кадрові втрати, оскільки багато викладачів змушені були тимчасово припинити роботу або виїхати за кордон. Студенти опинилися в подібній ситуації, особливо в регіонах, де продовжуються бойові дії, а також значна частина освітнього процесу перейшла в онлайн-формат, який став основною альтернативою, що виявило проблеми цифрової нерівності, технічної відсталості деяких закладів і відсутності відповідної інфраструктури для дистанційного навчання та стабільного інтернет-зв'язку, де особливо постраждали діти внутрішньо переміщених осіб та сімей з низьким рівнем доходу. Також варто зазначити, що майже кожна дитина в Україні тимчасово втратила постійний доступ до електроенергії, що ускладнює навіть віддалене навчання, що підкреслює важливість державної підтримки для відновлення інфраструктури та забезпечення рівного доступу до освітніх ресурсів для всіх дітей у країні.

Окрім безпосередніх наслідків воєнних дій, освітня система також зазнала негативного впливу через скорочення фінансування, перерозподіл бюджетних ресурсів на потреби безпеки та оборони, що значно обмежує можливості для модернізації та підтримки освітніх закладів. У такому контексті держава має виконувати не лише регуляторну і фінансову функцію, але й виступати ключовим стратегічним партнером, забезпечуючи конкурентоспроможність освітньої системи на міжнародній арені, що потребує створення нових інструментів підтримки, які б включали як короткострокові заходи для подолання кризових ситуацій, так і довгострокове планування для відбудови й оновлення освіти в післявоєнний період.

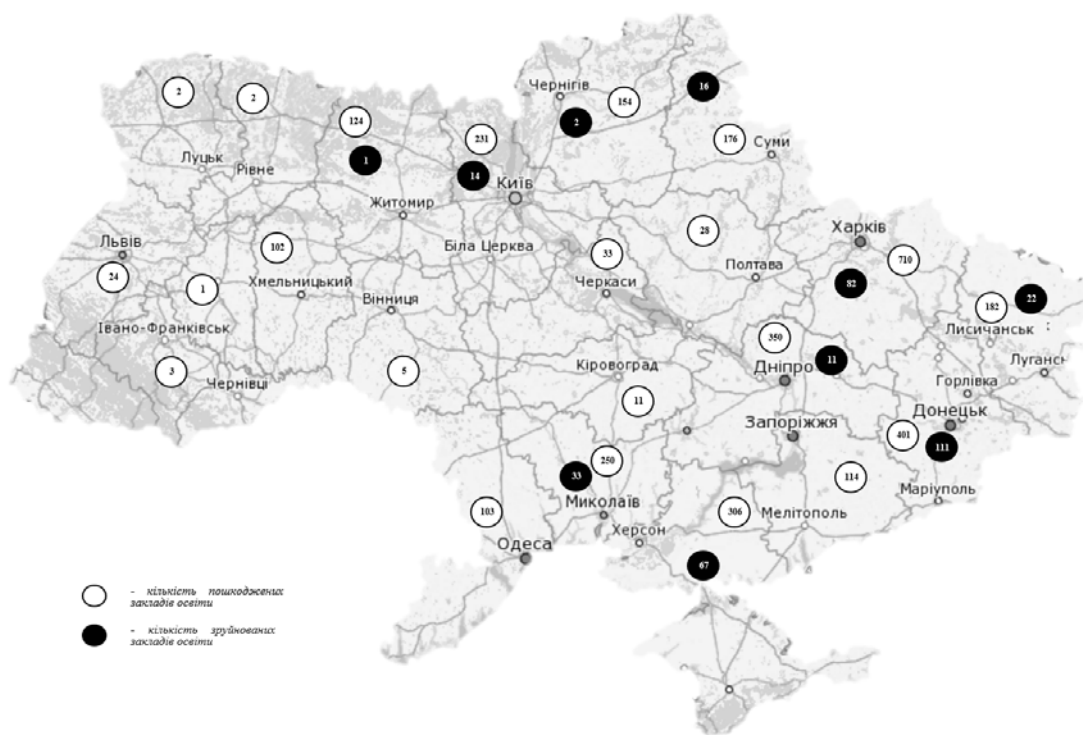


Рис. 1. Регіональна картограма пошкодження та руйнування закладів освіти в Україні станом на 2024 р.

Примітка: розроблено автором за даними [6]

Вищенаведені виклики не лише ускладнили навчальний процес, але й поставили перед державою нові завдання щодо підтримки і відновлення системи освіти, зокрема через забезпечення її конкурентоспроможності на світовій арені. З огляду на це, важливим стає питання посилення ролі держави у забезпеченні конкурентоспроможності закладів освіти в умовах воєнного та післявоєнного стану. Система освіти повинна адаптуватися до нових умов, впроваджуючи інновації, підвищуючи якість освітніх програм і залучаючи нові технології, що є особливо актуальним в умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій. Водночас без

активної участі держави у цьому процесі забезпечити стійкість і конкурентоспроможність закладів освіти стає практично неможливо. Тому в сучасних умовах особливо актуальним є дослідження шляхів посилення ролі держави у підтримці освітніх закладів та розробка нових підходів до їхнього розвитку, що дозволить забезпечити не лише відновлення освітньої системи після завершення воєнних дій, але й підвищення її конкурентоспроможності на глобальному рівні.

Сьогодні державою прийнято низку нормативно-правових актів у даному напрямі, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності закладів освіти [8; 9; 10; 11]. Зокрема у державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки у контексті досягнення другої оперативної цілі, щодо задоволення потреб населення у якісних адміністративних і публічних послугах за напрямом “Освітні послуги” сформовано такі 12 завдань: покращення освітньої інфраструктури, особливо в сільській місцевості; залучення бізнесу для модернізації освітніх закладів; розвиток професійно-технічної освіти відповідно до потреб ринку праці; профорієнтація та популяризація робітничих професій, особливо серед жінок; поширення дуальної освіти для кращої професійної підготовки; рівні можливості для розвитку особистості та кар’єри протягом життя; оптимізація мережі шкіл з урахуванням демографії; підвищення професійного рівня викладачів на регіональному рівні; забезпечення безпечної і доступної освіти для дітей раннього віку; освітні послуги для дітей з особливими потребами, забезпечення рівного доступу; розвиток позашкільної освіти для всебічного розвитку дітей; забезпечення освітніх прав для громадян на тимчасово окупованих територіях [11].

У державній стратегії регіонального розвитку щодо освіти окреслено важливі завдання, однак є певні аспекти, які потребують подальшого розвитку або вдосконалення для більш комплексного забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти. Зокрема виявлено відсутність чіткого стратегічного планування щодо інноваційних технологій. Хоча покращення матеріально-технічної бази зазначено як пріоритет, бракує конкретних механізмів впровадження інноваційних освітніх технологій. Держава повинна акцентувати увагу на створенні інфраструктури для розвитку цифрової освіти та технологій у навчальному процесі, що особливо актуально в умовах дистанційного та гібридного навчання через воєнний стан, включно із забезпеченням доступу до інтернету та технологічних ресурсів для учнів і вчителів, особливо в сільських регіонах.

Особливої уваги потребує механізм фінансування освітніх проєктів. Незважаючи на акцент на залученні бізнесу до фінансування освітніх проєктів, відсутні механізми або стимулюючі програми для залучення приватних інвестицій, грантів та міжнародних партнерів. Державна політика повинна передбачати розробку доступних спеціальних грантових програм для підтримки інновацій в освіті, зокрема для модернізації закладів та впровадження новітніх навчальних методик.

Недостатньо уваги приділено регіональним особливостям, хоча зазначено необхідність розвитку мережі освітніх закладів у відповідності до потреб ринку праці, бракує глибокого аналізу регіональних особливостей освітніх потреб, зокрема, різні регіони України мають відмінні пріоритети: індустриальні регіони можуть потребувати більшої кількості технічних спеціалістів, у той час як аграрні – фахівців в галузі сільського господарства. Державна стратегія повинна включати індивідуальні регіональні програми для розвитку освіти, враховуючи демографічні, економічні та соціальні особливості. Хоча у стратегії зазначено потребу у розвитку професійної освіти відповідно до ринку праці, конкретні механізми інтеграції освітніх програм з потребами бізнесу та індустрій регіону не розроблені. Важливо, щоб держава створювала програми співпраці між закладами освіти та підприємствами на регіональному рівні для забезпечення відповідності програм реальним потребам ринку праці, а також для сприяння працевлаштуванню випускників. Загалом, зазначена державна стратегія потребує більш глибокого акценту на інновації, фінансування та врахування регіональних особливостей та конкретних потреб ринку праці, що дозволить забезпечити не лише конкурентоспроможність закладів освіти, але й їхню ефективну інтеграцію в соціально-економічний розвиток України.

Відтак роль держави в забезпеченні конкурентоспроможності закладів освіти в Україні у воєнний та післявоєнний період є визначальною у частині фінансування та підтримки відновлення закладів освіти на постраждалих деокупованих територіях, регуляторних механізмів та міжнародної інтеграції, а також стратегії розвитку та прогнозування освітніх потреб, що потребує розгляду у трьох вимірах: як мало б бути, як є зараз, і які можливі перспективи.

Держава повинна забезпечувати стабільне та прозоре фінансування закладів освіти, що відповідає їхнім потребам, враховує наслідки війни та підтримує інновації, залежно від успіхів закладу у науковій діяльності, рейтингах, співпраці з бізнесом. Проте фінансування нерідко залежить від кількості студентів і не завжди відображає якість освіти або наукової діяльності, а бюджети обмежені, і заклади часто залежать від додаткового фінансування через міжнародні гранти або партнерства з бізнесом. Можливою перспективою є впровадження нових моделей фінансування, таких як державне-частинне партнерство або інститути розвитку освіти, що дозволить підвищити фінансову стійкість закладів і стимулювати конкуренцію за якісну освіту та дослідження.

Щодо регуляторних механізмів та контролю якості, слід зазначити, держава має створити справедливі й ефективні механізми акредитації та ліцензування, які забезпечують високі стандарти якості освіти. Також слід використовувати системи оцінки результатів та стимулів для покращення конкурентоспроможності. Проте системи

акредитації та ліцензування іноді сприймаються як бюрократичні, заклади стикаються з труднощами в отриманні підтримки для реформування своїх освітніх програм, а прозорість і чіткі критерії часто залишаються викликом. Зростання ефективності реформування системи акредитації через залучення незалежних експертів та міжнародних агентств, дозволить підвищити прозорість і відповідність міжнародним стандартам, що позитивно відобразиться на розвитку цифрових інструментів контролю якості та віддалених систем оцінки.

Щодо державної стратегії розвитку та прогнозування освітніх потреб, слід відмітити необхідність акцентування уваги на розробці довгострокової стратегії розвитку освіти, яка враховуватиме наслідки війни в Україні, зміни на ринку праці, технологічний прогрес та глобальні виклики. Прогнозування освітніх потреб та адаптація програм дозволяє закладам освіти залишатися актуальними та конкурентоспроможними у динамічному середовищі. Проте зараз в Україні відсутня єдина, цілісна стратегія розвитку освіти на тривалу перспективу. Освітні програми часто відстають від актуальних потреб ринку праці та технологій. Також недостатньо використовуються механізми прогнозування й адаптації до швидких змін. Тому важливим є впровадження систем прогнозування потреб ринку праці та технологічних тенденцій, що дозволить освітнім закладам гнучко адаптувати свої програми, що потребує розробки національної стратегії розвитку освіти з чіткими цілями та пріоритетами, які орієнтовані на конкурентоспроможність в умовах глобалізації та цифрової трансформації.

Поряд із цим держава має стимулювати заклади освіти до активної участі в міжнародних програмах, підтримувати академічну мобільність студентів і викладачів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на глобальному рівні. На сьогодні українські заклади активно беруть участь у міжнародних програмах, проте інституційні бар'єри, обмеженість фінансування та бюрократичні перешкоди часто обмежують рівень міжнародної співпраці. Мобільність недостатньо підтримується з боку держави, тому необхідним є запровадження спеціальних програм для стимулювання міжнародної інтеграції, через додаткове фінансування для міжнародних проєктів та стимулювання створення подвійних дипломів або міжнародних філій українських закладів.

Важливим у воєнний та післявоєнний період є відновлення та розвиток інфраструктури та цифровізація освіти, що потребує активізації інвестування в інфраструктуру закладів освіти, включаючи модернізацію матеріально-технічної бази, забезпечення доступу до інтернету, та впровадження нових технологій навчання, таких як дистанційна освіта та електронні платформи. На сьогодні інфраструктура багатьох освітніх закладів, особливо в регіонах, є застарілою і в наслідок війни зруйнованою, і хоча в Україні почала розвиватися цифровізація освіти цей процес нерівномірний і часто залежить від місцевих ініціатив або міжнародної допомоги. Відтак запровадження національних програм з підтримки інновацій в освітній інфраструктурі, включаючи повну цифровізацію освітнього процесу, створення умов для дистанційного навчання і покращення інтернет-з'єднання навіть у віддалених регіонах, дозволить закладам стати більш конкурентоспроможними як на національному, так і на міжнародному рівні.

Держава повинна створювати умови для здорової конкуренції між закладами освіти, впроваджуючи ефективні мотиваційні механізми, зокрема через надання державних грантів, премій за досягнення в науці та освіті, підтримку найкращих практик через публічне визнання і матеріальні стимули. На сьогодні конкуренція між закладами освіти часто зводиться до кількості вступників, що може штучно спотворювати показники якості. Мотиваційні механізми (державні премії, гранти) існують, але їх недостатньо для стимулювання інновацій і підвищення конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях. Тому важливим є запровадження нових програм мотивації через підвищення вагомості наукових досягнень, впровадження показників успішності випускників, а також більше стимулювати інноваційність і співпрацю з бізнесом, що створить умови для більш здорової конкуренції, що сприятиме розвитку якості освіти.

**Висновки та перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі.** Проблема забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти безпосередньо стосується якості освітніх послуг, відповідності освітніх програм потребам ринку праці, а також здатності закладів адаптуватися до швидких змін у суспільстві. У цій сфері роль держави є ключовою: вона повинна не лише фінансувати освітню галузь та здійснювати контроль за якістю освіти, але й формувати довгострокову стратегію розвитку, яка б передбачала прогнозування освітніх потреб, впровадження інноваційних підходів та створення умов для здорової конкуренції між закладами освіти. Післявоєнна реабілітація освіти повинна включати системний підхід держави до стратегічного прогнозування освітніх потреб, враховуючи демографічні, економічні, ринкові та регіональні зміни, що потребує перегляду державної стратегії розвитку освіти з акцентом на її інтеграцію в міжнародний освітній простір, забезпечення високої якості освітніх послуг та розвиток науково-освітньої інфраструктури, яка стане фундаментом для конкурентоспроможності закладів освіти на глобальній світовій арені.

### Список використаних джерел:

1. Кобець, А. С. Роль держави у функціонуванні ринку освітніх послуг. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=308>
2. Мельниченко, О. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти в Україні: освітологічний аспект. *Освітологія*. 2022. 11(11). С. 18–26. URL: <https://doi.org/10.28925/2226-3012.2022.11.2>

3. Літкевич, А. М. Конкурентоспроможність закладу загальної середньої освіти: управлінський аспект. *Вісник післядипломної освіти*. Вип. 9(38) «Серія «Педагогічні науки». 2020. С. 63–77. URL: <https://doi.org/10.32405/22187650>

4. Журавель, Ю. В. Попадинець, М. В. Якубів, В. М. Гринаш, Л. П. Публічна політика забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти України в умовах децентралізації державної влади. *Регіональна економіка*, 2022. № 2. С. 63–78. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-7>

5. Шестаковська, Т.Л. Холявко, Н.І. Державне регулювання системи освіти в умовах ринкової економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Випуск 16. Частина 3. С. 32–35. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_16/3/9.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_16/3/9.pdf)

6. Освіта під загрозою. Регіональна статистика Міністерства освіти і науки. Офіційна сторінка. URL: <https://saveschools.in.ua/>

7. Kohut, I., Nikulina, O., Syrбу, O., Zherobkina, T., Nazarenko, Y. (2023). War and Education. How a Year of the Full-scale Invasion Influenced Ukrainian Schools. International Renaissance foundation. URL: <https://cedos.org.ua/en/researches/war-and-education-how-a-year-of-the-full-scale-invasion-influenced-ukrainian-schools/>

8. Про реалізацію експериментального проекту щодо розвитку автономії деяких закладів вищої освіти. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 06.09.2024 № 1029. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1029-2024-%D0%BF>

9. Про реалізацію експериментального проекту з організації професійного навчання учасників бойових дій та осіб з інвалідністю внаслідок війни в закладах професійної (професійно-технічної) освіти Державної служби зайнятості. Постанова Кабінету Міністрів України від 15.09.2023 № 984 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984-2023-%D0%BF>

10. Про внесення зміни до Переліку професій, спеціальностей, для навчання за якими може бути виданий ваучер. Міністерство економіки; Наказ від 01.08.2023 № 9948. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1429-23>

11. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України № 940 від 13 серпня 2024 р. Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-%D0%BF#Text>

#### References:

1. Kobets, A. S. (2011). *Rol derzhavy u funktsionuvanni rynku osvitynih posluh* [The role of the state in the functioning of the market of educational services]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, 8. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=308> [Ukraine]

2. Melnychenko, O. (2022). *Konkurentospromozhnist zakladiv vyshchoyi osvity v Ukrayini: osvitolohichnyy aspekt* [Competitiveness of higher education institutions in Ukraine: an educology aspect]. *Osvitohiia*, 11(11), 18–26. <https://doi.org/10.28925/2226-3012.2022.11.2> [Ukraine]

3. Litkevych, A. M. (2020). *Konkurentospromozhnist zakladu zahalnoyi serednoyi osvity: upravlinskiy aspekt* [Competitiveness of secondary education institutions: a management aspect]. *Visnyk pislyadyplomnoyi osvity*, 9(38), 63–77. <https://doi.org/10.32405/22187650> [Ukraine]

4. Zhuravel, Yu. V., Popadynets, M. V., Yakubiv, V. M., & Hrynash, L. P. (2022). *Publichna polityka zabezpechennya konkurentospromozhnosti zakladiv osvity Ukrayiny v umovakh detsentralizatsiyi derzhavnoyi vlady* [Public policy for ensuring the competitiveness of educational institutions of Ukraine under decentralization of state power]. *Rehionalna ekonomika*, 2, 63–78. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-7> [Ukraine]

5. Shestakovska, T. L., & Kholiavko, N. I. (2016). *Derzhavne rehulyuvannya systemy osvity v umovakh rynkovoyi ekonomiky* [State regulation of the education system in a market economy]. *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 16(3), 32–35. Retrieved from [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_16/3/9.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_16/3/9.pdf) [Ukraine]

6. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2024). *Osvita pid zahrozoyu. Rehionalna statystyka* [Education under threat. Regional statistics]. Retrieved from <https://saveschools.in.ua> [Ukraine]

7. Kohut, I., Nikulina, O., Syrбу, O., Zherobkina, T., & Nazarenko, Y. (2023). "War and Education: How a Year of the Full-scale Invasion Influenced Ukrainian Schools." International Renaissance Foundation. Retrieved from <https://cedos.org.ua/en/researches/war-and-education-how-a-year-of-the-full-scale-invasion-influenced-ukrainian-schools/> [Ukraine]

8. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024). Pro realizatsiyu eksperymentalnoho proektu shchodo rozvytku avtonomiyi deyakykh zakladiv vyshchoyi osvity [On the implementation of an experimental project regarding the development of autonomy in some higher education institutions] (Order No. 1029). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1029-2024-%D0%BF> [Ukraine]

9. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2023). Pro realizatsiyu eksperymentalnoho proektu z orhanizatsiyi profesijnoho navchannya uchasnykiv boyovykh diy ta osib z invalidnistyu vnaslidok viyny [On the implementation of an experimental project regarding the professional training of combatants and persons with disabilities as a result of war in vocational education institutions] (Order No. 984). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984-2023-%D0%BF> [Ukraine]



10. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2023). Pro vnesennya zminy do Pereliku profesiy, spetsialnostey, dlya navchannya za yakymy mozhe buty vydanyu vaucher [On amending the list of professions and specialties for training which a voucher can be issued] (Order No. 9948). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1429-23> [Ukraine]

11. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024). Pro vnesennya zmin do Derzhavnoyi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky [On amendments to the State Strategy of Regional Development for 2021-2027] (Order No. 940). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-%D0%BF#Text> [Ukraine]

**А. В. Іванченко**, аспірант кафедри публічного управління та економіки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

## ЦІННІСНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

*Стаття присвячена аналізу ціннісних аспектів реформування державної служби, які є основою для створення ефективної, демократичної та прозорої системи управління. Визначено ключові цінності, на яких повинна ґрунтуватися реформа, зокрема: прозорість, підзвітність, професіоналізм, етика, інклюзивність, соціальна справедливість та демократичний контроль.*

*Реформування державної служби є важливою складовою модернізації будь-якої країни, особливо в умовах змін, що відбуваються в політичній, економічній та соціальній сферах. Одним із найважливіших аспектів таких реформ є виявлення та інтеграція ціннісних орієнтирів, що визначають напрями розвитку державного управління, а також забезпечують стабільність і ефективність його функціонування. Ціннісні аспекти реформування державної служби відіграють ключову роль у формуванні державної політики, розвитку суспільних відносин і підвищенні рівня довіри громадян до органів влади. У статті розглядаються основні цінності, на яких повинна базуватися сучасна державна служба, а також значення цих цінностей у контексті реформ.*

*Особлива увага приділена важливості етичних стандартів, гнучкості та адаптивності системи, що дозволяє державній службі швидко реагувати на зміни в соціальному та політичному середовищі.*

*Стаття також розглядає необхідність постійного вдосконалення процесів реформування з урахуванням потреб громадян і суспільства в цілому. Автор підкреслює, що успішне реформування державної служби неможливе без розвитку довіри між громадянами та державою, а також без забезпечення рівних можливостей для всіх громадян.*

*У статті також акцентується увага на необхідності забезпечення доброчесності в державних органах, що передбачає боротьбу з корупцією, впровадження антикорупційних механізмів, а також створення умов для саморегуляції державних службовців, котрі несуть відповідальність за свої дії.*

*На заключному етапі статті підкреслюється, що реформування державної служби повинно базуватися на комплексному підході, який поєднує юридичні, організаційні та ціннісні зміни. Лише за умови інтеграції цих аспектів можна побудувати справжню службу, що служить інтересам громадян, зміцнює демократичні інститути та сприяє сталому розвитку держави.*

*Таким чином, ціннісні аспекти реформування державної служби мають вирішальне значення для забезпечення її ефективності, легітимності та здатності реагувати на потреби суспільства. У статті зроблено висновок, що лише через інтеграцію цих цінностей у систему державного управління можна досягти стійких позитивних змін, підвищення рівня довіри громадян до державних інститутів та створення основ для сталого розвитку суспільства.*

*Ключові слова: державна служба, етичні стандарти, реформування державної служби, ціннісні аспекти.*

### **A. V. Ivanchenko. Valuable aspects of reforming the government service in Ukraine**

*The article is dedicated to analyzing the value aspects of civil service reform, which form the foundation for creating an effective, democratic, and transparent system of governance. Key values upon which the reform should be based are identified, including transparency, accountability, professionalism, ethics, inclusivity, social justice, and democratic control.*

*Civil service reform is an essential part of modernization for any country, especially in the context of political, economic, and social changes. One of the most important aspects of such reforms is identifying and integrating value-based principles that define the directions of public administration development and ensure the stability and effectiveness of its functioning. The value aspects of civil service reform play a key role in shaping public policy, developing social relations, and increasing citizens' trust in government institutions. The article discusses the core values on which modern civil service should be based, as well as the significance of these values in the context of the reform.*

*Particular attention is paid to the importance of ethical standards, flexibility, and adaptability of the system, which allows the civil service to quickly respond to changes in the social and political environment. The article also addresses the need for the continuous improvement of the reform processes, taking into account the needs of citizens and society as a whole. The author emphasizes that successful civil service reform is impossible without the development of trust between citizens and the state, as well as without ensuring equal opportunities for all citizens.*

*The article also highlights the need to ensure integrity in public institutions, which involves combating corruption, implementing anti-corruption mechanisms, and creating conditions for the self-regulation of civil servants who are accountable for their actions.*

*At the conclusion of the article, it is emphasized that civil service reform should be based on a comprehensive approach that combines legal, organizational, and value-based changes. Only through the integration of these aspects can we build a true service that serves the interests of citizens, strengthens democratic institutions, and contributes to the sustainable development of the state.*

*Thus, the value aspects of civil service reform are crucial for ensuring its efficiency, legitimacy, and ability to respond to the needs of society. The article concludes that only by integrating these values into the public administration system can we achieve lasting positive changes, increase citizens' trust in public institutions, and lay the foundation for the sustainable development of society.*

*Key words: state service, ethical standards, reform of state service, valuable aspects.*

**Постановка проблеми.** Реформа державної служби є важливим кроком у процесі модернізації державних інститутів та створення ефективної і прозорої системи управління. У сучасному світі, де демократія, права людини та принципи правової держави є основними орієнтирами для розвитку суспільства, необхідно враховувати не лише організаційні та технічні аспекти реформ, а й ціннісні підходи, які забезпечать стабільність і легітимність державної служби. Ціннісні складові реформування державної служби включають принципи прозорості, підзвітності, професіоналізму, етики, інклюзивності, соціальної справедливості та демократичного контролю. Однак інтеграція цих цінностей у систему державного управління вимагає значних зусиль, особливо в умовах змін у політичному, економічному та соціальному контексті.

Незважаючи на значні успіхи в сфері державного управління, реформування державної служби в багатьох країнах, зокрема в Україні, стикається з численними труднощами. Серед них – збереження корупційних практик, бюрократична інертність, низький рівень професіоналізму, недостатнє впровадження етичних стандартів та відсутність ефективних механізмів громадського контролю. Ці проблеми суттєво обмежують потенціал реформ. Крім того, важливим аспектом є необхідність адаптації державної служби до постійно змінюваного соціально-політичного середовища, що вимагає гнучкості та здатності до швидких змін.

Отже, важливо детальніше вивчити ціннісні аспекти, які здатні забезпечити не лише технічну ефективність, але й моральну легітимність реформ. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню якості управлінських процесів та розвитку демократичних інститутів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сучасному етапі питання реформування державної служби привертає увагу науковців, експертів та практиків, зокрема О. Баранов, І. Лукінок, В. Сухаревський, Ю. Твердохліба, О. Шевченко, Т. Щербань.

**Метою цієї статті** є дослідження ціннісних аспектів реформування державної служби, виявлення ключових цінностей, які мають стати основою для реформ, а також оцінка їхнього впливу на ефективність, прозорість і легітимність державного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Реформа державної служби є ключовим елементом демократичних змін та модернізації публічного управління в будь-якій країні. Вона включає не лише зміни в організаційній структурі, а й впровадження нових ціннісних орієнтирів, які мають забезпечити ефективність, підзвітність і довіру до державних інститутів. Ціннісні аспекти реформування державної служби визначають, яким чином буде налагоджена взаємодія між державою та її громадянами, як органи влади виконуватимуть свої обов'язки та яким чином вони служитимуть інтересам суспільства.

Реформа державної служби в Україні, що відбувається на фоні війни, яка триває з 2014 року, та повномасштабної агресії Росії з 2022 року, стала серйозним випробуванням для державних інститутів. Ціннісні аспекти реформ, такі як прозорість, підзвітність, етика, професіоналізм, інклюзивність і демократичний контроль, набули ще більшого значення в умовах екстремальних викликів, зокрема, військової загрози, економічної кризи та гуманітарних катастроф [1, с. 239].

Прозорість є однією з ключових цінностей, що визначають ефективність реформ. Вона передбачає відкритість державних установ у їхній діяльності, доступність інформації про ухвалені рішення, кадрові призначення та використання бюджетних коштів. Прозорість надає можливість громадянам та організаціям контролювати роботу органів влади, що, в свою чергу, сприяє зменшенню корупції, покращенню якості державних послуг та підвищенню довіри до держави. Підзвітність означає, що державні службовці зобов'язані відповідати за свої дії перед громадянами, парламентом та іншими контрольними органами [2, с. 148].

В Україні в останні роки було зроблено значні кроки для підвищення прозорості, зокрема завдяки розвитку електронного урядування та впровадженню платформ, таких як Prozorro для публічних закупівель. Це дозволяє кожному громадянину бачити, як витрачаються державні кошти. Проте, враховуючи великий обсяг фінансових ресурсів, спрямованих на потреби армії та відновлення країни, боротьба з корупцією та забезпечення прозорості залишаються важливими викликами, особливо в умовах війни, коли важливі рішення потрібно приймати швидко і часто без достатнього громадського контролю.

Для ефективного функціонування державної служби надзвичайно важливо, щоб державні службовці мали відповідну кваліфікацію, а також необхідні знання та навички для виконання своїх обов'язків. Реформа державної служби повинна передбачати механізми професійного навчання, підвищення кваліфікації та заохочення кар'єрного зростання на основі заслуг, а не політичної приналежності. Професіоналізм є ключовим чинником, що впливає на якість управлінських рішень, ефективність виконання публічних функцій і загальний рівень розвитку державних інститутів.

У часи війни потреба в професіоналізмі державних службовців стає надзвичайно важливою. Це стосується як військових, так і цивільних посад, оскільки кожне прийняте рішення може мати стратегічні наслідки для країни. В умовах воєнного стану значна частина державних службовців виконує завдання, пов'язані з координацією оборонних зусиль, наданням гуманітарної допомоги, евакуацією та відновленням інфраструктури. Професіоналізм у таких умовах визначається не лише знаннями та навичками, а й здатністю швидко адаптуватися до змінюваних

обставин і приймати правильні рішення під тиском. Підвищення рівня кваліфікації серед державних службовців стало пріоритетом для України, зокрема завдяки міжнародним партнерствам, які пропонують програми підготовки та навчання. Проте реформи в кадровій сфері та зміни в державній службі все ще стикаються з перешкодами, такими як нестача підготовлених кадрів і високий рівень стресу, в умовах якого працюють органи влади.

Однією з найважливіших цінностей є етика. Вона вимагає, щоб державний службовець діяв чесно, об'єктивно та справедливо, не зловживаючи своїми повноваженнями. Реформа повинна включати впровадження чітких моральних і етичних норм, які регулюють поведінку службовців, а також створення незалежних органів для моніторингу їх діяльності. Встановлення високих етичних стандартів допомагає запобігати корупційним провадам, політичним маніпуляціям і забезпечує довіру громадян до державних інститутів.

Етика та моральні стандарти набули особливого значення в умовах війни, оскільки громадяни очікують від державних службовців не лише виконання своїх обов'язків, а й високої моральної відповідальності за свої вчинки. В екстремальних ситуаціях часто виникають спокуси до зловживань службовим становищем, маніпуляцій з гуманітарною допомогою, пільгами для військових або ресурсами, призначеними для відновлення країни. Хоча в Україні активно функціонують антикорупційні органи та існує система контролю за моральними стандартами (така як Кодекс етики державного службовця), ці принципи все ще порушуються. У період війни особливо важливо дотримуватись етичних норм, оскільки зловживання можуть мати серйозні наслідки як для держави, так і для її міжнародної репутації [3, с. 144].

Державна служба повинна бути доступною для всіх громадян, незалежно від їх соціального статусу, статі, віку, національності чи релігійних переконань. Інклюзивність передбачає створення рівних можливостей для всіх, хто прагне працювати на державній службі, забезпечення прозорих конкурсів на вакантні посади та запобігання дискримінації. Соціальна справедливість повинна включати рівні можливості для отримання державних послуг і захисту прав кожного громадянина, незалежно від його фінансового становища чи політичних поглядів.

Інклюзивність у державній службі під час війни є ключовим аспектом, оскільки реформи в цій сфері повинні забезпечувати рівний доступ до державних посад для всіх громадян, незалежно від їх соціального статусу, статі, віку, національності чи політичних переконань. У воєнних умовах інклюзивність виявляється у створенні рівних можливостей для всіх соціальних груп, зокрема для жінок, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій населення. Незважаючи на складнощі, з якими стикається країна, Україна продовжує зусилля щодо впровадження інклюзивності в управлінні. Наприклад, підвищення участі жінок у сферах національної безпеки та оборони є важливим напрямком реформ.

Цінність демократичного контролю полягає в праві громадян брати участь у процесах ухвалення рішень, здійснювати контроль за діяльністю державних органів та вимагати відповідальності від посадовців за їхні дії. Реформа повинна створити умови для активної участі громадян у формуванні публічної політики, а також впровадити новітні технології для забезпечення прозорості та зворотного зв'язку з населенням. Демократичний контроль через інститути громадянського суспільства, медіа та парламент сприяє зменшенню корупції та покращенню управлінських процесів.

Забезпечення демократичного контролю та участі громадян у процесах реформування державної служби стає складним завданням під час війни. У умовах воєнного стану деякі демократичні процеси можуть бути тимчасово обмежені, проте важливо зберігати механізми громадського контролю, навіть у критичних ситуаціях. В Україні спостерігається поступове впровадження цифрових платформ для моніторингу державних закупівель, а також розвиток платформ для зворотного зв'язку між громадянами та державними органами.

Демократичний контроль залишається суттєвим, проте в умовах війни багато аспектів управління, особливо в оборонній сфері, можуть бути недоступними для громадськості з міркувань безпеки. Тим не менш, загалом прозорість у цих сферах є важливою для збереження довіри населення до державних інститутів [4, с. 13].

Сучасні реформи вимагають від державних органів здатності оперативного реагувати на зміни в соціально-політичному та технологічному середовищі. Гнучкість у державному управлінні передбачає готовність влади відповідати на нові виклики, впроваджувати інновації, адаптуватися до змін в економіці та коригувати свою структуру відповідно до потреб суспільства. Це дозволяє державним службам зберігати ефективність у умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій.

Однією з найбільших загроз для ефективності державної служби є корупція, яка підриває довіру громадян до органів влади та призводить до неефективного використання ресурсів. Реформа державної служби повинна включати системи антикорупційних заходів, прозорі механізми контролю за діяльністю службовців, встановлення чітких стандартів поведінки та незалежні органи для моніторингу їхніх дій. Створення умов для саморегуляції та прозорості допомагає зменшити ризики зловживань і підвищити ефективність управління.

Інтеграція сучасних технологій у діяльність державних установ є ключовим етапом у реформуванні державної служби. Застосування цифрових технологій здатне суттєво підвищити ефективність, зменшити рівень корупції та спростити доступ до державних послуг. Важливо забезпечити якісну підготовку державних службовців для роботи з новими технологіями, що сприятиме створенню більш прозорого, доступного та зручного управління для громадян [5].

Одним із найяскравіших прикладів практичного впровадження ціннісних аспектів реформування державної служби є реформа державного управління в Естонії. Естонія є однією з країн, де реалізація ціннісних принципів – таких як прозорість, підзвітність, професіоналізм, інклюзивність та ефективність – стала основою для успішних реформ у сфері державної служби. Це робить її важливим прикладом для інших країн, зокрема для України.

Естонія стала лідером у використанні цифрових технологій для забезпечення прозорості та підзвітності державної служби. Зокрема, система е-урядування дозволяє громадянам з легкістю отримувати доступ до урядових послуг та перевіряти використання публічних коштів. Через електронну платформу E-Estonia громадяни можуть здійснювати різноманітні адміністративні операції, від подачі податкових декларацій до голосування на виборах. Вся інформація про державні закупівлі та витрати публічних коштів відкрито доступна через платформу Rahandusministeerium (Міністерство фінансів), що сприяє зменшенню корупції та підвищенню підзвітності органів влади.

Однією з основних цінностей естонської реформи є формування професійного та кваліфікованого кадрового резерву для державної служби. Естонія акцентує увагу на вищій освіті та безперервному навчанні своїх державних службовців, щоб забезпечити високий рівень кваліфікації та компетентності в управлінні. Реформа також передбачає прозорі конкурсні процедури для відбору кадрів, що дозволяє обирати найкращих кандидатів на основі заслуг, а не політичних впливів чи родинних зв'язків.

Естонський досвід реформування державної служби є яскравим прикладом того, як інтеграція ціннісних аспектів, таких як прозорість, професіоналізм, етика, інклюзивність та демократичний контроль, може трансформувати систему публічного управління, роблячи її більш ефективною, доступною та підзвітною громадянам. Завдяки впровадженню цифрових технологій та дотриманню етичних стандартів, Естонія змогла створити управлінську модель, що поєднує інновації з демократичними принципами. Цей досвід є надзвичайно важливим для інших країн, зокрема для України, яка прагне модернізувати свою державну службу та побудувати систему управління, засновану на принципах справедливості, прозорості та відповідальності.

Нова Зеландія є яскравим прикладом успішного реформування державної служби. Ще в 1980-х роках країна вжила значних заходів для підвищення ефективності та підзвітності своїх державних інститутів. Скандинавські країни, зокрема Швеція, Норвегія та Данія, демонструють, як демократичний контроль і етичні стандарти можуть стати основою для створення стабільної та ефективної державної служби. Сінгапур також є прикладом країни, яка досягла значних успіхів у реформуванні державної служби завдяки поєднанню високого професіоналізму та сучасних технологій [6, с. 65].

Отже, зарубіжний досвід свідчить про те, що успішне реформування державної служби, яке ґрунтується на чітких ціннісних принципах, здатне значно підвищити ефективність управлінських процесів, зменшити рівень корупції та забезпечити більшу підзвітність і довіру громадян до органів влади. Приклади з Естонії, Нової Зеландії, Скандинавських країн та Сінгапуру ілюструють важливість прозорості, професіоналізму, етики, інклюзивності та демократичного контролю в державному управлінні. Ці аспекти можуть стати надійною основою для реформування державної служби в інших країнах, зокрема в Україні, де такі цінності можуть відігравати ключову роль у створенні ефективної, демократичної та справедливої системи управління.

**Висновки та перспективи.** Ціннісні аспекти реформування державної служби становлять фундамент для формування стабільної, ефективної та демократичної системи управління. Прозорість, підзвітність, професіоналізм, етика, інклюзивність, соціальна справедливість і демократичний контроль – це ключові цінності, які мають стати основою реформ. Лише інтегруючи ці цінності в систему державного управління, можна досягти істотних змін, підвищити ефективність та зміцнити довіру між громадянами і державою.

Попри виклики, з якими стикаються органи державної влади в умовах війни та інших глобальних загроз, реалізація основних цінностей – прозорості, етики, професіоналізму, інклюзивності та демократичного контролю – є ключовою умовою для формування стійкої та надійної системи публічного управління.

Також важливо продовжувати реформи в цій сфері, зосереджуючи увагу на впровадженні технологій, підвищенні етичних стандартів та зміцненні довіри громадян до державних інститутів.

### Список використаних джерел:

1. Біла-Тіунова Л.Р. Державна служба України. Загальна частина : навчальний посібник. 2020. 511 с.
2. Василевська Т. Етичні виміри громадянськості державного службовця. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 1 (5). С. 148–153.
3. Письменна І. І. Система принципів державної служби України в сучасних умовах суспільного розвитку. *Вісник Академії митної служби України. Сер.: Державне управління*. 2011. № 2. С. 144–150. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamscudu>.
4. Попок А.А. Сучасні підходи до здійснення реформування державного управління: досвід зарубіжних країн. *Вісник Національної академії державного управління*. 2012. № 2. С. 13–20.

5. Хмельницька І. Національний інтелектуальний потенціал конкурентна перевага країни. *Урядовий кур'єр*. 2017. URL: [ukurier.gov.ua/uk/articles/nacionalnij-intelektualnij-potencial-konkurentna-p](http://ukurier.gov.ua/uk/articles/nacionalnij-intelektualnij-potencial-konkurentna-p).

6. Томкіна О. Принцип добросовісності державної влади: постановка проблеми. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2014. № 1. С. 65–74.

### References:

1. Pro derzhavnu sluzhbu (2015) : Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> [Ukraine].

2. Tinovyy zvit «Reforma derzhavnoi sluzhby Ukrainy : Realizatsiia profilnoho zakonu 2016–2017 rr.» *Laboratoriia zakonodavchyykh initsiatyv*. Kyiv, 2017. 39 s. [Ukraine]

3. Lyndiuk O. A. (2016) Teoriia ta praktyka modernizatsii derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh hlobalizatsii: monohrafiia. Kyiv, 304 s. [Ukraine]

4. Bakhrakh D.M. (2017) Derzhavna sluzhba: poniattia, sutnist, pryntsypy. *Aktualni problemy prava ta polityky*. № 2. S. 38–51. [Ukraine]

5. Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia / Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia na 2022–2025 r. : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21 lypnia 2021 r. N 831. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-strategiyu-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukrayini-do-2025-roku>. [Ukraine]

6. Malynovskiy V. Ya. (2018) Publichna sluzhba v Ukraini : pidruch. K. : Vydavnychiy dim «Kondor», 312 s. [Ukraine]

7. VRU, Law of Ukraine (1971), Kodeks zakoniv pro patsiu [Law of Ukraine Kodeks zakoniv pro patsiu ] dated December 10, 1971 № 322-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (data zvernennia: 15.03.2022 r.) [Ukraine].

8. Ofitsiinyi sait Natsionalnoho ahentstva z pytan derzhavnoi sluzhby. URL: <https://nads.gov.ua/news/derzhavna-sluzhba-v-umovah-vijni-dobirka-korisnoyi-informatsiyi> (data zvernennia: 15.03.2022 r.). [Ukraine].

9. Kornuta L.M. (2019) Pryntsyp loialnosti v derzhavnii sluzhbi : teoretyko-pravova kharakterystyka ta perspektyvy rozvytku. *Pravo i suspilstvo*. № 1. Ch. 1. S. 91–96. [Ukraine].

**І. М. Коросташова**, кандидат юридичних наук,  
доктор філософії в галузі права, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та митного  
адміністрування Університету митної справи та фінансів

## **ОПОДАТКУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОМУ ПРОЦЕСІ УКРАЇНИ: ПОНЯТТЯ, ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, МИТНІ ФОРМАЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕДУРИ**

Статтю присвячено правовому забезпеченню оподаткування зовнішньоекономічної діяльності в євроінтеграційному процесі України. Проведено аналіз особливостей правового регулювання оподаткування зовнішньоекономічної діяльності та термінології, що застосовується у митному та податковому законодавстві, а також у законодавстві про зовнішньоекономічну діяльність та господарському законодавстві України. Виділено основні групи зовнішньоекономічних операцій, що підлягають оподаткуванню та визначено особливості їх правового забезпечення. Розмежовано зовнішньоекономічні операції, пов'язані з переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон України, та зовнішньоекономічні операції, не пов'язані з переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон України. Визначено, що особливості оподаткування товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України, полягають у: подвійному правовому регулюванні; покладення повноважень щодо адміністрування митних платежів на митні органи, які є одним із суб'єктів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, та застосування спеціальних митних процедур і формальностей для забезпечення сплати митних платежів. Запропоновано авторське поняття оподаткування митними платежами товарів та транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України. Окреслено основні митні формальності та процедури з оподаткування товарів та транспортних засобів, що здійснюється при експортно-імпорتنних операціях. Визначено перспективні напрямки подальших досліджень з питань оподаткування зовнішньоекономічної діяльності.

Ключові слова: оподаткування зовнішньоекономічної діяльності; справляння митних платежів; правове регулювання; митні формальності; митні процедури; зовнішньоекономічна діяльність; зовнішньоекономічні операції з переміщення товарів і транспортних засобів через митний кордон України; євроінтеграція.

**I. M. Korostashova. Taxation of foreign economic activities in the European integration process of Ukraine: notion, legal regulations, customs formalities and procedures**

The article is devoted to the legal regulation of taxation of foreign economic activity in the European integration process of Ukraine. An analysis of national legislation, international and European standards of taxation of foreign economic activity, as well as the features of legal regulation of taxation of foreign economic activity and terminology used in customs and tax legislation, as well as in the legislation on foreign economic activity and of the economic legislation of Ukraine, was conducted.

The main groups of foreign economic operations subject to taxation were highlighted, and the features of their legal support were also determined. Foreign economic operations related to the movement of goods and vehicles across the customs border of Ukraine and foreign economic operations not related to the movement of goods and vehicles across the customs border of Ukraine were delimited.

Given the peculiarities of foreign economic operations, types of taxation of foreign economic activity were delimited and their analysis was conducted. It was determined that the features of taxation of goods and vehicles moving across the customs border of Ukraine consist in: dual legal regulation; the assignment of powers to administer customs payments to customs authorities, which are one of the subjects of state regulation of foreign economic activity, and the application of special customs procedures and formalities to ensure the payment of customs payments.

The author's definition of the concept of taxation of customs payments of goods and vehicles moving across the customs border of Ukraine is proposed. The main customs formalities and procedures for taxation of goods and vehicles carried out during export-import operations were outlined.

Prospective directions for further research on taxation of foreign economic activities were determined.

Key words: taxation of foreign economic activity; payment of customs payments; legal regulation; customs formalities; customs procedures; foreign economic activity; foreign economic operations involving the movement of goods and vehicles across the customs border of Ukraine; European integration.

**Постановка проблеми.** Оподаткування зовнішньоекономічної діяльності (далі – ЗЕД) є одним із напрямків фіскальної політики, що є складовою економічної політики держави та одночасно однією з складових митної і податкової політики, а також ефективним інструментом їх реалізації. Особливості оподаткування ЗЕД, пов'язані із дуальним характером його правового забезпечення, спеціальною термінологією, що застосовується у національному законодавстві, податковими та митними процедурами і формальностями, що встановлені в податковому

та митному законодавстві України і здійснюються у відповідності до міжнародних стандартів тощо. В євроінтеграційному процесі України, що відбувається в умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України та введення воєнного стану на всій території України, питання оподаткування зовнішньоекономічної діяльності не втрачає своєї актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різноманітні аспекти оподаткування зовнішньоекономічної діяльності та стягнення митних платежів досліджували: В. Андрущенко, І. Бережнюк, А. Войцешук, О. Гребельник, І. Гуцул, Ю. Іванов, А. Крисоватий, С. Кваша, О. Котиш, І. Коросташова, А. Мазаракі, І. Мілько, Т. Микитенко, Н. Ситник, Т. Тоцька, А. Філіпенко, В. Федосова, С. Хрупович, П. Юр'єва та ін. Однак, останнім часом, дослідженню питань оподаткування ЗЕД не приділяється достатньої уваги.

**Метою статті** є аналіз норм національного законодавства, що визначають загальні засади оподаткування ЗЕД, а також митного та податкового законодавства України, яким врегульоване оподаткування зовнішньоекономічних операцій, визначено податкові та митні процедури і формальності зі справляння та адміністрування податків тощо. Аналіз термінологічно-понятійного апарату, що застосовується законодавцем у правовідносинах з оподаткування ЗЕД. Проведення розмежування основних видів оподаткування ЗЕД і видів зовнішньоекономічних операцій та визначення їх особливостей. Аналіз основних митних процедур та митних формальностей, що здійснюються в процесі оподаткування зовнішньоекономічних операцій, пов'язаних з переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон України.

**Виклад основного матеріалу.** Правове регулювання оподаткування зовнішньоекономічної діяльності (далі – ЗЕД) врегульовано низкою нормативно-правових актів, основними з яких є: Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»; Податковий Кодекс України; Митний Кодекс України; Закон України «Про митний тариф»; Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту»; Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту»; Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» та ін.

Основні міжнародні стандарти оподаткування ЗЕД встановлені Генельною Угодою з тарифів і торгівлі (ГАТТ). Особливості правовідносин, що стосуються оподаткування зовнішньоекономічної діяльності між Україною та Європейським Союзом в євроінтеграційному процесі України визначені «Угодою про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» та низкою інших угод, зокрема й тих, що стосуються визначення походження товарів.

За податковим законодавством України, оподаткування зовнішньоекономічної діяльності є лише одним із видів оподаткування. Його специфіка, пов'язана із особливістю правовідносин, що виникають під час здійснення певних видів зовнішньоекономічної діяльності.

Так, згідно з п. 1.2. ст. 1 ПК України «Правила оподаткування товарів, що переміщуються через митний кордон України, визначаються цим Кодексом, крім правил оподаткування товарів митом, які встановлюються МК України та іншими законами з питань митної справи» [1]. Вищевказана норма свідчить про дуальність правового регулювання оподаткування товарів, транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України.

Термін «оподаткування» є одним із базових термінів, що використовується у Податковому Кодексі України (далі- ПК України), Митному Кодексі України (далі – МК України), а також у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (далі – ЗУ «Про ЗЕД», Господарському Кодексі України (далі – ГКУ) та ін. нормативно-правових актах. Однак, визначення цього поняття в національному законодавстві відсутнє.

Слід також сказати, що в навчальній та монографічній літературі прийнято застосовувати термін «оподаткування зовнішньоекономічної діяльності» та «оподаткування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності», незалежно від форм та видів зовнішньоекономічної діяльності про які йдеться (про всі чи про конкретні напрямки).

Зокрема, О. Котиш та І. Мілько вважають, що: «Оподаткування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є невід'ємною частиною податкової системи України» [2, с. 70]. В інтерпретації І. Гуцул визначення оподаткування зовнішньоекономічної діяльності є: «...законодавчо врегульованим процесом встановлення організаційно-процедурних аспектів утримання податкових платежів шляхом визначення їх розмірів і ставок, відповідних об'єктів та кола юридичних і фізичних осіб, що підлягають оподаткуванню, а також порядку сплати податків у результаті реалізації переліку різновидів економічних відносин між суб'єктами господарювання різних країн, що виникають на зовнішньому ринку» [3, с. 7] Натомість, П. Юр'єва та Т. Микитенко, вважають, що: «Під оподаткуванням зовнішньоекономічної діяльності, слід розуміти законодавчо врегульований процес встановлення та адміністрування податків у державі, шляхом визначення їх видів, ставок, об'єктів та бази оподаткування, суб'єктів (юридичних і фізичних осіб платників цих податків), а також порядок сплати податків внаслідок провадження різних видів економічних відносин між суб'єктами господарювання різної державної належності» [4].

На думку, автора цієї статті, останнє визначення за своїми ознаками може охоплювати всі види ЗЕД, що підлягають оподаткуванню. Однак, в цьому визначенні не враховано різноманітність видів ЗЕД (зовнішньоекономічних операцій), оподаткування яких має принципові відмінності.



Однак, слід сказати, що в навчальній та науковій літературі прийнято говорити про оподаткування ЗЕД, не поділяючи його на види. Однак, виходячи з того, що перелік видів зовнішньоекономічної діяльності, що передбачені ст. 4 ЗУ «Про ЗЕД» [5], є досить широким і різноманітним, очевидним є й те, що слід вирізняти й види оподаткування ЗЕД.

Слід звернути увагу й на те, що серед науковців немає єдиного підходу до класифікації видів ЗЕД і до термінології яка використовується науковцями, для позначення таких класифікацій. Так, Хрупович С.С. виділяє основні види ЗЕД: міжнародну торгівлю; міжнародний лізинг; використання активів з-за кордону; контрактні форми ЗЕД; міжнародні інвестиції» [6, с. 8].

Автори посібника «Фінанси зовнішньоекономічної діяльності» виділяють наступні форми ЗЕД: зовнішньоторговельна діяльність, міжнародне виробниче співробітництво, міжнародне науково-технічне співробітництво, міжнародне інвестиційне співробітництво, валютно-фінансова діяльність [7, с. 15].

Автори підручника «Політична економія» вирізняють основні форми міжнародних економічних відносин: «міжнародна торгівля; міжнародний рух капіталів; міжнародна міграція робочої сили; міжнародний обмін технологіями; міжнародні валютні відносини; міжнародні кредитні відносини» [8].

Отже, науковці в залежності від аспектів досліджуваного об'єкта чи видів ЗЕД або зовнішньоекономічних відносин, що виникають у зв'язку із здійсненням ЗЕД, для зручності, здійснюють певні узагальнення виходячи із подібності (спорідненості) видів ЗЕД чи відносин в цій сфері, шляхом виділення основних видів ЗЕД, або поєднують подібні споріднені види ЗЕД у певні групи і називають їх формами ЗЕД, або орієнтуються на види зовнішньоекономічних відносин, що виникають у разі здійснення тих чи інших видів діяльності. Однак, єдиного підходу до класифікації видів ЗЕД, як і до застосування в навчальній та науковій літературі спеціальної термінології й досі немає.

Проведемо аналіз національного законодавства про зовнішньоекономічну діяльність та митного законодавства на предмет термінології, що використовується законодавцем з позначення видів ЗЕД. В ст. 4 «Види зовнішньоекономічної діяльності» ЗУ «Про зовнішньоекономічну діяльність» [5], законодавець, перераховуючи види ЗЕД, до частини з них застосовує термін «операції» (зокрема, йдеться про: міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами; кредитні та розрахункові операції; спільні господарські операції; товарообмінні (бартерні) операції; орендні, в тому числі лізингові, операції; операції по придбанню, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, регульованих грошових ринках та на міжбанківському валютному ринку; посередницькі операції та ін.).

Крім того, в ЗУ «Про ЗЕД» [5], законодавець використовує низку узагальнюючих термінів що стосуються видів зовнішньоекономічної діяльності, зокрема: «експортно-імпортні операції» (абз. 1 п. 6 ч. 1 ст. 7, ч. 3 ст. 20); «експортні операції» (ч. 9 ст. 13) або «операції з експорту товарів» (ст. 19-2). Однак найчастіше, законодавець використовує термін «зовнішньоекономічні операції» (ч. 3 ст. 14, ст.ст. 15, 16, 22, ч.ч. 3, 13 ст. 29) .

У МКУ [9] законодавець також використовує низку узагальнюючих термінів, що стосуються видів зовнішньоекономічної діяльності, а саме: «зовнішньоторговельні операції» (ч. 3 ст. 348); «експортно-імпортні операції» (ч.ч. 5,6 ст. 11, ч. 2 ст. 56, абз. 1,2 ч. 2 ст. 452, п.1 ч. 9 ст. 570-1), а також «зовнішньоекономічні операції» (абз. 3 п. 2. ч. 1 ст. 14, п. 4 ч. 2. ст. 83, п.3 ч. 4 ст. 86, п.п. 2,3 ч. 2 ст. 362, ч. 1 ст. 254, ч. 3 ст. 346). Отже, узагальнювальний термін «зовнішньоекономічні операції» в митному законодавстві застосовується найчастіше, і фактично підходить до усіх видів ЗЕД, в т.ч. й тих, що не пов'язані з переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон України.

Тому, виходячи із норм законодавства про зовнішньоекономічну діяльність та митного законодавства, доцільним є застосування до всіх видів ЗЕД узагальнюючого терміну «зовнішньоекономічні операції», оскільки він має найбільш широкий зміст. В залежності від контексту та об'єкта дослідження, слід використовувати терміни: «зовнішньоторговельні операції», «експортно-імпортні операції» \ «експортні операції», «імпортні операції», оскільки всі вони стосуються операцій, що пов'язані з торгівлею товарами та, відповідно, їх переміщенням через митний кордон України.

Крім того, виходячи із вищевказаного, зовнішньоекономічні операції, слід поділяти на дві групи: а) зовнішньоекономічні операції, пов'язані з переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон України та б) зовнішньоекономічні операції не пов'язані з переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон України.

До першого виду, відповідно, відносяться: експортно-імпортні операції, до яких, на думку автора статті, доцільно включати всі види зовнішньоекономічних операцій, пов'язаних з переміщенням товарів через митний кордон України, зокрема: експорт та імпорт товарів; переміщення товарів і транспортних засобів з метою проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій тощо; товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі; орендні, в тому числі лізингові, операції; зовнішньоекономічні операції, пов'язані з інвестиціями, у разі, якщо такими інвестиціями є обладнання, матеріали та інші товари і транспортні засоби, що ввозяться на митну територію України, як інвестиція тощо.

Зовнішньоекономічні операції не пов'язані із переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон України, слід включати до іншої групи. Зокрема йдеться про групу зовнішньоекономічних операцій за якими повноваження щодо адміністрування податків покладено на Державну податкову службу України. Так, наприклад, «Оподаткування послуг, що постачаються нерезидентами, місце постачання яких розташоване на митній території України» передбачене ст. 208 ПК України, а також «Оподаткування електронних послуг, що постачаються нерезидентами фізичним особам, місце постачання яких розташоване на митній території України, передбачене ст. 208<sup>1</sup> ПК України. Згідно з абз. 2 ч. 6 ст. 208<sup>1</sup> ПК України: «податок становить 20 відсотків бази оподаткування та додається до вартості електронних послуг, крім операцій, звільнених від оподаткування податком на додану вартість» [1].

Особливості оподаткування окремих видів ЗЕД (зовнішньоекономічних операцій), зокрема особливості оподаткування нерезидентів здійснюється в порядку передбаченому ч. 141.4. ст. 141 ПК України [1]. Отже, деякі зовнішньоекономічні операції, що є відмінним від зовнішньоекономічних операцій пов'язаних з переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон України, підлягають оподаткуванню на території України в порядку та на підставах визначених нормами Податкового кодексу України й, відповідно, суб'єктом адміністрування таких податків є Державна податкова служба України, в той час, як порядок оподаткування митними платежами має дуальне правове забезпечення, оскільки регулюється одночасно нормами МК України та ПК України, а повноваження з адміністрування митних платежів покладено на Державну митну службу України.

Крім того, аналіз ст. 180 «Платники податку» (на додану вартість) та ст. 196 «Операції, що не є об'єктом оподаткування» (податком на додану вартість) ПК України [1], свідчить про те, що більшість зовнішньоекономічних операцій, що не пов'язані з переміщенням товарів через митний кордон України (крім передбачених ст.ст. 208, ) не є об'єктами оподаткування й, відповідно, суб'єкти ЗЕД, що здійснюють такі операції не є платниками податку на додану вартість. Це стосується й деяких зовнішньоекономічних операцій, пов'язаних з переміщенням через митний кордон України, наприклад, переміщувани через митний кордон України валюта та валютні цінності за нормами ПК України та МК України не є об'єктами оподаткування.

Згідно з п. 14.1.1<sup>1</sup> ст. 14 ПК України: «адміністрування податків, зборів, митних платежів, єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (далі – єдиний внесок) та інших платежів відповідно до законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи (далі – податків, зборів, платежів) – це сукупність рішень та процедур контролюючих органів і дій їх посадових осіб, що визначають інституційну структуру податкових та митних відносин, організовують ідентифікацію, облік платників податків і платників єдиного внеску та об'єктів оподаткування, забезпечують сервісне обслуговування платників податків, організацію та контроль за сплатою податків, зборів, платежів відповідно до порядку, встановленого законом» [1]. Отже, у вищевказаній нормі, законодавцем: визначено основні види податків/митних платежів; окреслено типи відносин (митні та податкові) де у платників податків виникають зобов'язання із сплати податків/митних платежів; визначено повноваження контролюючих органів (податкових та митних органів) у сфері оподаткування/справляння митних платежів. Вищевказане поняття визначене законодавцем також свідчить про те, що в усіх випадках, що стосуються оподаткування зовнішньоекономічної діяльності (зовнішньоекономічних операцій) йдеться про митні та/або податкові процедури і формальності, що встановлені національним законодавством України, за результатами та в межах яких суб'єктами адміністрування податків, зборів, митних платежів тощо приймаються публічно-управлінські рішення.

Таким чином, оподаткування ЗЕД характеризує не лише різноманіття видів ЗЕД, а й дуальність правового регулювання оподаткування (регулювання нормами МК України та ПК України), що є характерною для тих видів ЗЕД, що пов'язані з переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон України. Оподаткування низки зовнішньоекономічних операцій, що не пов'язані з переміщенням товарів, транспортних засобів через митний кордон України здійснюється лише за нормами ПК України, а низка видів ЗЕД взагалі не підлягає оподаткуванню. Зазначене обумовлює наявність декількох видів суб'єктів адміністрування податків/митних платежів в залежності від видів ЗЕД (зовнішньоекономічних операцій), а також різноманіття податкових та митних процедур і формальностей за якими відбувається оподаткування / справляння митних платежів.

Проведемо аналіз норм національного законодавства на предмет використання законодавцем термінології, для регулювання правовідносин з оподаткування ЗЕД.

Так, у ст. 11 ЗУ «Про ЗЕД» [5], законодавцем використовуються терміни: «оподаткування», «оподаткування при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності» та «оподаткування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України».

У ст. 385 Господарського кодексу України [10] (далі – ГК України), використовуються терміни: «оподаткування при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності» та «оподаткування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності».

У п. 14.1.253 ст. 14 та п. 132.2.1 ПКУ [1] застосовується термін «оподаткування митними платежами».

У МКУ [9] застосовуються терміни: «оподаткування» (наприклад, в: ч. 2 ст. 1, п.25 ч. 1 ст. 4, ч. 2 ст. 42 та ін.); «оподаткування митними платежами» (наприклад, в: п. 62 ч. 1 ст. 4, ст.ст. 103, 105, 106, 110, 113, 118, 121, 130 та ін.). І, хоча, МК України не містить визначення цих понять, в ньому законодавець надав перелік митних платежів, до яких відніс: «а) мито; б) акцизний податок із ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції); в) податок на додану вартість із ввезених на митну територію України товарів (продукції) [9, п. 27 ч. 1 ст. 4].

У ст. 9 ПКУ, вищевказані митні платежі віднесено до загальнодержавних податків та зборів. Особливістю правового регулювання оподаткування зовнішньоекономічної діяльності вищевказаними видами податків є те, що: «відносини, пов'язані з установленням та справлянням мита, регулюються митним законодавством, якщо інше не передбачено ПК України [1, п. 9.2 ст. 9]. Відносини ж пов'язані з установленням та справлянням податку на додану вартість та акцизного податку, регулюються ПК України.

Згідно із ст. 7 «Митна справа» МК України: «Встановлені порядок і умови переміщення товарів через митний кордон України, їх митний контроль та митне оформлення, застосування механізмів тарифного і нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, справляння митних платежів, ... та інші заходи, спрямовані на реалізацію державної митної політики, становлять митну справу» [9]. Отже, враховуючи специфіку діяльності митних органів та особливості елементів, що складають митну справу, законодавець для визначення цієї її складової, застосував термін «справляння митних платежів», а не «оподаткування митними платежами», як це передбачено ПК України.

Тому, якщо йдеться про оподаткування товарів транспортних засобів, що переміщено через митний кордон України, доцільно використовувати, як термін передбачений МК України «справляння митних платежів», так і термін передбачений ПК України «оподаткування митними платежами».

Виходячи з вищевказаного та враховуючи особливості правового регулювання справляння митних платежів (оподаткування митними платежами), *оподаткування ЗЕД за зовнішньоекономічними операціями, пов'язаними з переміщенням товарів через митний кордон України*, слід розуміти, як законодавчо врегульований процес встановлення та адміністрування митних платежів, шляхом визначення їх видів, ставок, об'єктів та бази оподаткування, суб'єктів оподаткування митними платежами (юридичних і фізичних осіб, що переміщують товари та транспортні засоби через митний кордон в обсягах, що підлягають оподаткуванню), а також порядок справляння митних платежів з товарів, транспортних засобів що переміщуються через митний кордон України з метою, що є визначальною для поміщення їх в той чи інший митний режим. Заявлення товарів і транспортних засобів в той чи інший митний режим, обумовлює й застосування певного комплексу митних формальностей та процедур, щодо визначення бази оподаткування, видів та ставок митних платежів, звільнення від оподаткування тощо.

Основними митними формальностями, пов'язаними з оподаткуванням за зовнішньоекономічними операціями, що заявляються до митних режимів імпорту/експорту є: а) декларування товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України (ст. 257 МКУ) під час якого відбувається заявлення товарів в той чи інший митний режим; б) заявлення митної вартості товарів (що є базою оподаткування митними платежами) й подання декларації митної вартості, у випадках та порядку визначених ст. 52 МК України; в) подача декларантом документів для підтвердження заявленої митної вартості, передбачена ст. 53 МК України.

До митних процедур, пов'язаних з справлянням митних платежів слід відносити: а) контроль правильності визначення митної вартості товарів (ст. 54 МК України); б) митну оцінку товарів і транспортних засобів, що здійснюється у передбачених МК України випадках (глава 9 «Методи визначення митної вартості товарів, які ввозяться на митну територію України відповідно до митного режиму імпорту, та порядок їх застосування» розділу III «Митна вартість та методи її оцінки» МК України); в) коригування митної вартості товарів (ст. 55 МК України); г) визначення країни походження товару (ст. 36 МК України); д) класифікація товарів (ст. 69 МК України).

**Висновки з дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Особливості оподаткування ЗЕД залежать від: особливостей правового регулювання конкретних видів зовнішньоекономічних операцій. Тому, зовнішньоекономічні операції, слід поділяти на дві групи: а) зовнішньоекономічні операції, пов'язані з переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон України та б) зовнішньоекономічні операції не пов'язані з переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон України.

Оподаткування ЗЕД за зовнішньоекономічними операціями, пов'язаними з переміщенням товарів через митний кордон України, слід розуміти, як законодавчо врегульований процес встановлення та адміністрування митних платежів, шляхом визначення їх видів, ставок, об'єктів та бази оподаткування, суб'єктів оподаткування митними платежами (юридичних і фізичних осіб, що переміщують товари та транспортні засоби через митний кордон в обсягах, що підлягають оподаткуванню), а також порядок справляння митних платежів з товарів, транспортних засобів що переміщуються через митний кордон України з метою, що є визначальною для поміщення їх в той чи інший митний режим.

Правове забезпечення оподаткування зовнішньоекономічних операцій, пов'язаних з переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон України має дуальний характер, оскільки регулюється Митним та Податковим кодексами України. Специфіку правового регулювання вищевказаних зовнішньоекономічних

операцій складають визначені законодавцем в МК України: а) спеціальна термінологія, що застосовується у разі справляння митних платежів; б) спеціальний суб'єкт адміністрування митних платежів – митні органи, що згідно ст. 9 ЗУ «Про ЗЕД» [5], віднесено до числа суб'єктів державного регулювання ЗЕД; в) спеціальні митні процедури та формальності, комплекс яких залежить від: мети ввезення товару, його коду та опису, країни походження товару тощо.

Основними митними процедурами та формальностями, пов'язаними з оподаткуванням зовнішньоекономічних операцій, що заявляються до митних режимів імпорту/експорту є: а) декларування товарів (ст. 257 МКУ); б) заявлення митної вартості товарів (що є базою оподаткування митними платежами) та подання декларації митної вартості у випадках та порядку визначених ст. 52 МК України.

У процесі євроінтеграції України, актуальність наукових досліджень за вищевказаною проблематикою постійно зростає, особливо актуальними, на думку, автора статті є аналіз правового регулювання оподаткування зовнішньоекономічних операцій, пов'язаних з переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон України з ЗЕД на предмет відповідності міжнародним та європейським стандартам оподаткування ЗЕД, згідно взятих Україною зобов'язань за Угодою про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони». 2014 року. Цікавим предметом подальших наукових розвідок є і особливості правового регулювання оподаткування зовнішньоекономічних операцій не пов'язаних з переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон України.

### Список використаних джерел:

1. Податковий кодекс України: ВРУ, Закон, Кодекс, від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2755-17>
2. Котиш О. М., Мілько І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: організація та управління : навчальний посібник Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017, 183 с.
3. Гуцул І.А. Оподаткування зовнішньоекономічної діяльності: фискальні ефекти та регулюючий потенціал : автореферат дисертації ... кандидата економічних наук : 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. Тернопіль, 2015. 21 с.
4. Юр'єва П., Микитенко Т. Зовнішньоекономічна діяльність та особливості її оподаткування: теоретичні аспекти. *Економіка та суспільство*. № 38/2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-30>.
5. Про зовнішньоекономічну діяльність : ВРУ, Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
6. Хрупович С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», спеціальності: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль, 2017. 137 с.
7. Фінанси зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник / [Ситник Н.С., Стасишин А.В., Дубик В.Я., та ін.]; за заг. ред. Н.С. Ситник. Львів : Видавництво «Апріорі», 2019. 460 с.
8. Башнянин Г.І. Політична економія. Підручник / Башнянин Г.І., Лазур П.Ю., Медведєв В.С., Ч. 1; Ч. 2: Загальна економічна теорія; Спеціальна економічна теорія. К. : Ніка-Центр; Ельга, 2002. 527 с.
9. Митний кодекс України: ВРУ Закон, Кодекс, від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
10. Господарський кодекс України : ВРУ Закон, Кодекс, від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

### References:

1. VRU, Law of Ukraine (2010) Podatkoviy kodeks Ukrainy [Law of Ukraine, Tax Code of Ukraine ], dated December 02, 2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2755-17> [Ukraine]
2. Kotysh O. M., Milko I.V. (2017) Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstva: orhanizatsiia ta upravlinnia : navchalnyi posibnyk. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia, 183 s. [Ukraine]
3. Hutsul I.A. (2015) Opodatkuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti: fiskalni efekty ta rehuliuuuchy potentsial. Spetsialnist 08.00.08 – hroshi, finansy i kredyt. Avtoreferat dysertatsii na zdobuttia naukovooho stupenia kandydata ekonomichnykh nauk. Ternopil. 21s.
4. Iur'ieva P., Mykytenko T. (2022) Zovnishnoekonomichna diialnist ta osoblyvosti yii opodatkuvannia: teoretychni aspekty. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 38/2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-30>. [Ukraine]
5. VRU, Law of Ukraine (1991) Pro zovnishnoekonomichnu diialnist [Law of Ukraine, About foreign economic activity], dated April 16, 1991, № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> [Ukraine]
6. Khrupovych S.I.e. (2017) Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstva : navchalnyi posibnyk. Ternopil, 137 s. [Ukraine]
7. Sytnyk N.S. (2019) Finansy zovnishnoekonomichnoi diialnosti: navchalnyi posibnyk. Lviv : Vydavnytstvo «Apriori», 460 s. [Ukraine]

8. Bashnianyn H.I. (2002) Politychna ekonomiiia. Pidruchnyk. Bashnianyn H.I., Lazur P.Iu., Medvediev V.S., Ch. 1; Ch. 2: Zahalna ekonomichna teoriia; Spetsialna ekonomichna teoriia. K.: Nika-Tsentr; Elha, 527 s. [Ukraine]
9. VRU, Law of Ukraine (2012) Mytnyi kodeks Ukrainy [Law of Ukraine, Customs Code of Ukraine], dated March 13, 2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (related to 15.11.2024) [Ukraine]
10. VRU, Law of Ukraine (2003) Hospodarskyi kodeks Ukrainy [Law of Ukraine, Commercial Code of Ukraine], dated January 16, 2003 p. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (related to 17.11.2024) [Ukraine]

**В. Ю. Косицька**, аспірантка кафедри регіоналістики і туризму Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

## **АНАЛІЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА З УРАХУВАННЯМ УМОВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА НАДЗВИЧАЙНОЇ СИТУАЦІЇ В УКРАЇНІ**

*У статті авторка досліджує вплив європейської інтеграції та надзвичайної гуманітарної ситуації на розвиток публічно-приватного партнерства в Україні. Обґрунтовує необхідність змін українського законодавства, його адаптацію до європейських стандартів та впровадження інноваційних механізмів публічного управління, зокрема, публічно-приватного партнерства. Авторкою досліджуються виклики, які зустріла Україна в умовах надзвичайної ситуації – війни. Особлива увага приділяється використанню публічно-приватного партнерства як інструменту підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, залучення міжнародних інвесторів та гармонізації взаємодії між органами публічної влади і приватним сектором, в тому числі в напрямі реагування і подолання надзвичайної ситуації. Результати дослідження демонструють, що впровадження механізмів публічно-приватного партнерства з урахуванням європейських практик сприяє відновленню інфраструктури та підтримки громадянського суспільства і сталого розвитку економіки України в умовах надзвичайної ситуації. В статті висвітлені вже здійснені кроки України до європейського економічного простору, зокрема у напрямі удосконалення нормативно-правового забезпечення публічно-приватного партнерства. Результати дослідження підкреслюють перспективи використання публічно-приватного партнерства у сфері публічного управління як інноваційного інструменту для України, в тому числі в намірі інтеграції у європейський економічний простір. Зазначено, що удосконалення та адаптація нормативно-правових актів та впровадження кращих європейських практик сприяє протидії сучасним викликам, створенню сприятливого бізнес-клімату та залученню міжнародних партнерів та інвесторів, що є важливим для відновлення економіки після війни та подолання надзвичайної гуманітарної ситуації.*

**Ключові слова:** публічно-приватне партнерство, публічне управління, організаційно-правовий механізм, європейська інтеграція, європейські стандарти, інновації, громадянське суспільство, сталий економічний розвиток, надзвичайна гуманітарна ситуація, гуманітарна криза.

***V. Yu. Kosytska. Analysis of regulatory and legal provision of public-private partnership taking into account the conditions of European integration and the emergency situation in Ukraine***

*In the article, the author examines the impact of European integration and the humanitarian emergency on the development of public-private partnership in Ukraine. She justifies the need to change Ukrainian legislation, adapt it to European standards, and introduce innovative public management mechanisms, in particular, public-private partnership. The author examines the challenges that Ukraine faced in the context of an emergency situation – war. Particular attention is paid to the use of public-private partnership as a tool for increasing the efficiency of management decision-making, attracting international investors, and harmonizing interaction between public authorities and the private sector, including in responding to and overcoming an emergency. The results of the study demonstrate that the introduction of public-private partnership mechanisms, taking into account European practices, contributes to the restoration of infrastructure and support for civil society and the sustainable development of the Ukrainian economy in the context of an emergency. The article highlights the steps that Ukraine has already taken towards the European economic space, in particular in improving the regulatory framework for public-private partnership. The results of the study highlight the prospects for using public-private partnership in the field of public administration as an innovative tool for Ukraine, including with the intention of integrating into the European economic space. It is noted that the improvement and adaptation of regulatory legal acts and the implementation of best European practices contribute to countering modern challenges, creating a favorable business climate and attracting international partners and investors, which is important for restoring the economy after the war and overcoming the emergency humanitarian situation.*

**Key words:** public-private partnership, public administration, organizational and legal mechanism, European integration, European standards, innovation, civil society, sustainable economic development, emergency humanitarian situation, humanitarian crisis.

**Постановка проблеми.** З 2014 року розвиток України відбувається в умовах надзвичайної ситуації – війни, яка створює значні виклики для економіки, інфраструктури та соціальної стабільності. У цих умовах особливу увагу привертає необхідність розробки ефективних механізмів публічного управління, які б дозволили забезпечити сталий розвиток, відновлення інфраструктури, забезпечення соціально-економічної стабільності. Одним із таких механізмів є публічно-приватне партнерство (далі ППП), яке вже зарекомендувало себе як інноваційний інструмент у багатьох країнах Європейського Союзу (ЄС), активно використовується в Україні, проте й досі не

закріплено законодавчо. З огляду на досягнення Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС [1], особливої актуальності набуває адаптація публічного управління та ППП в Україні до європейських стандартів. На сьогодні дана тема не є розкритою в Україні. Не зважаючи на наявний Закон України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» [2], багато питань залишається невирішеними, а війна тільки ускладнює реалізацію та впровадження відповідних змін. Ця стаття спрямована на виявлення взаємозв'язку між публічним управлінням та механізмами ППП, а також на дослідження шляхів адаптації європейських практик до українських реалій. У статті також наведені приклади вже реалізованих програм підтримки за участі ЄС та із застосуванням механізмів ППП як в Україні, так і в інших країнах, досвід яких може в майбутньому бути запозичено для відновлення та адаптації сфери публічного управління України до Європейських стандартів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковому доробку українських вчених з'являються все нові й нові праці за дослідженнями проблем з реалізації проєктів ППП та їх результатів, зокрема з питань необхідності удосконалення нормативно-правового забезпечення та організаційно-правового механізму з його регулювання та розвитку. Адже незважаючи на законодавче визначення державно-приватного партнерства (ДПП) [3] та наявний досвід з реалізації проєктів ДПП, поняття ППП та його юридичне визначення до цієї пори в законодавстві відсутні. Також, вітчизняними авторами, особлива увага приділяється впливу євроінтеграції на співробітництво між суб'єктами публічного та приватного сектору. Наприклад: С.Б. Єгоричева та М.І. Лахижа [4] розглядали публічно-приватне партнерство в посткомуністичних країнах, а також дослідили питання про становлення та розвиток публічно-приватного партнерства у республіці Польща [5]; В.О. Радкевич висвітлив сучасні тенденції публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти і навчання в країнах європейського союзу [6]; О. Чорнобай досліджувала наближення українського законодавства до законодавства Європейського Союзу, проведення відповідних змін у нормативно-правовій базі України та їх реалізації [7]; О.В. Головенко зробив аналіз процесу адаптації законодавства України до норм ЄС, а також інституцій, які забезпечують цей процес [8]. Деякі науковці розглянули окремі (вузькі) аспекти адаптації механізмів публічного управління до європейських стандартів. Так, В.П. Залізнюк та Н.В. Виноградова проаналізували взаємодію влади та бізнесу в рамках ДПП в умовах євроінтеграції України [9], К.М. Гуртова проаналізувала основні засади вступу України до ЄС та розглянула правові аспекти адаптації українського законодавства до вимог та стандартів ЄС [10], а Л.М. Івашова, Л.В. Антонова та Т.А. Крушельницька висвітлили комплексний механізм взаємодії громадянського суспільства з інститутами влади в контексті розвитку публічно-приватного партнерства [11]. Тим не менш, питання впливу ППП на процеси європейської інтеграції України та удосконалення публічного управління в Україні в умовах загострення гуманітарної кризи, що є наслідком надзвичайної ситуації є актуальним і не достатньо висвітленим у працях вчених. Також залишаються недостатньо дослідженими питання, як європейська інтеграція впливає на формування прозорого й результативного середовища для співпраці між державою та бізнесом, між державою та іноземними партнерами. Незважаючи на існування законодавчої бази, яка регулює загальні принципи євроінтеграції, багато аспектів впровадження європейських стандартів у публічному управлінні та ППП залишаються невирішеними. В тому числі, це стосується питання забезпечення прозорості, залучення громад до прийняття рішень і створення умов для довгострокових інвестицій. Тому, в цій статті досліджуються наявні виклики і розглядаються приклади ефективного реагування на надзвичайні ситуації через механізми ППП і стандарти ЄС. Стаття підкреслює необхідність подальшої адаптації ППП та законодавства України до європейських стандартів і потреб українського суспільства.

**Мета статті** полягає у розробці рекомендацій для підвищення ефективності нормативно-правового забезпечення ППП як інструменту та механізму публічного управління для сталого економічного розвитку України з врахуванням євроінтеграційного курсу та з огляду на поточні виклики у гуманітарній сфері через війну.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні попри наявний науковий і практичний інтерес до ППП в умовах європейської інтеграції України, залишається низка нерозв'язаних питань, які потребують детального дослідження. Хоча європейська інтеграція сприяє адаптації законодавства та механізмів до стандартів ЄС, залишається нерозкритим питання, як ці стандарти застосовуються в рамках ППП в Україні. В українському контексті досі відсутня цілісна стратегія інтеграції ППП у систему публічного управління, яка б забезпечила ефективне планування та реалізацію проєктів, особливо в умовах воєнних та післявоєнних викликів. А наявний механізм ДПП не вирішує всі нагальні потреби сьогодення. Але ж, наявна Угода про асоціацію між Україною та ЄС [1] визначає конкретні зобов'язання щодо впровадження європейських практик, включаючи розвиток ППП, тому ці питання необхідно терміново вирішувати. У першу чергу необхідно визначитись із термінами «публічне управління», «державне управління», «державно-приватне партнерство» та «публічно-приватне партнерство», адже ці терміни використовуються впродовж розкриття теми статті та дослідження піднятих в статті питаннях.

Публічне управління – це управління, що здійснюється на основі волевиявлення громади (колективу людей) та реалізується суб'єктами, визначеними громадою, для задоволення потреб і досягнення цілей громади як об'єкту управління. Термін «публічне управління» вперше введений у науковий обіг англійським автором Д. Кілінгом у 1972 році [12]. Публічне управління уявляє собою здійснення сукупності раціональних (тобто запрограмованих

і виокремлених за певними ознаками із можливих з урахуванням стану зовнішнього середовища) впливів на функціонування та розвиток колективу людей на основі програми управління та інформації про поведінку та стан об'єкта управління, спрямованих на підтримку, поліпшення та розвиток об'єкту управління для досягнення наперед визначеної сукупності цілей.

Державне управління зазвичай вказує на конкретний апарат управління, який належить до державного сектору. Сфера його дії – органи державної влади, державні службовці та нормативно-правових механізми, які спільно забезпечують реалізацію державних функцій, управління суспільними процесами та досягнення політичних, соціальних та економічних цілей держави. Наразі науковці [4, 6, 9, 11] сходяться у думці, що публічне управління є більш широким порівняно з державним управлінням й охоплює державне управління, місцеве самоврядування, управління в громадських організаціях і у сфері бізнесу. Тобто публічне управління включає не лише офіційних представників держави різного рівня, а й громадянське суспільство та акцентує управління у широкому соціокультурному контексті. Однією з відмінностей публічного управління від державного управління є підзвітність органів публічного управління (а подекуди і приватного сектора) громадянському суспільству, прозорість та вплив суспільних інтересів та поглядів на формування сфери публічного управління. Тобто, «державне управління» зазвичай вказує на діяльність державної влади, тоді як «публічне управління» охоплює всі сфери управління, які взаємодіють у формуванні та реалізації стратегій та політик на національному рівні та у світовому співтоваристві.

Публічно-приватне партнерство (ППП) необхідно ж розглядати саме з точки зору визначення цього терміну в ЄС. Європейська комісія розглядає PPP як партнерство між ЄС та приватним сектором, що має на меті наблизити результати проекту до ринку та покращити зв'язок між дослідженнями та суспільним зростанням, і де розподіляються повноваження і обов'язки, відповідальність та ризик, спільні інвестиції, ресурси [13]. Зарубіжні автори Д. Грімсі та М.К. Льюїс (D. Grimsey, M. Lewis, ) визначають, що PPP це «довгострокова угода між публічним і приватним секторами, у межах якої приватний сектор бере участь у розробці, фінансуванні, будівництві та управлінні інфраструктурними об'єктами чи наданні послуг» [14]. PPP сприяє ефективному реагуванню на широкий спектр суспільних викликів, включаючи зміну клімату, підтримувати ефективність використання енергії та ресурсів, а також сприяти розвитку цифрових інновацій і безпеки в ЄС. Тобто, PPP уявляє собою форму співпраці між суб'єктами публічного та приватного секторів, яка використовується для досягнення спільних цілей.

При цьому, в Україні досі відсутній закріпленій на законодавчому рівні термін PPP, тоді як існує визначення державно-приватного партнерства (ДПП), закріплене в Законі України «Про державно-приватне партнерство» [3].

Однак, автором зазначається, що терміни «державний» і «публічний» необхідно відокремлювати, а не отожднювати між собою. В дослівному перекладі в англійській мові слово «public» перекладається як «публічний», що означає «загальнодоступний» або «той, що стосується суспільства в цілому». Натомість слово «state» перекладається як «державний», тобто «той, що належить або стосується держави» [15].

Ця різниця перекладу далі буде чітко відображена по тексту Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (далі - Угода) [1], якій надалі приділяється окрема увага. Угода була укладена з метою встановлення глибокого та всеосяжного партнерства, що охоплює політичні, економічні та соціальні аспекти. В контексті публічного управління та PPP вона спрямована на створення сприятливого середовища для інвестицій, інновацій і співпраці між державним і приватним секторами для досягнення стратегічних цілей розвитку.

В угоді є окреме згадування про PPP, зокрема в статті 412 Угоди (табл. 1).

Таблиця 1

Зміст ст. 412 Угоди

Англійською [16]	Українською [1]
<i>Article 412</i>	<i>Стаття 412</i>
This cooperation shall include: (a) exchange of information, best practices, experience and maritime "know-how" transfer, including on innovative technologies in maritime sectors;	Це співробітництво включає: а) обмін інформацією, найкращими практиками, досвідом та передачу морського «ноу-хау», зокрема інноваційних технологій у морській галузі;
(b) exchange of information and best practices on financing options for projects, including <b>public-private partnerships</b> ;	б) обмін інформацією та найкращими практиками щодо можливостей фінансування проектів, в тому числі <b>державно-приватне партнерство</b> ;
(c) enhancing cooperation between the Parties in the relevant international maritime fora.	с) посилення співробітництва між Сторонами в рамках відповідних міжнародних морських форумів.

Примітка: Різниця між перекладами слів “public” та «state» відповідно до Кембриджського словника наведено вище [15].



Якщо зробити більш глибокий аналіз Угоди, є декілька окремих напрямків, в яких згадується або передбачається застосування ППП:

- Співробітництво у сфері використання інфраструктури [ст. 274, джерела 1 та 16]. В Угоді наголошується на необхідності залучення приватного сектору до інфраструктурних проєктів.
- Фінансове співробітництво [ст. ст. 453–459, джерела 1 та 16]. Угода підкреслює важливість використання інноваційних фінансових інструментів, таких як ППП, для забезпечення сталого економічного розвитку. В той же час, створення прозорої правової бази для ППП сприяє залученню іноземних інвестицій, необхідних для реалізації масштабних проєктів.
- Адаптація законодавства [ст. 152, джерела 1 та 16]. Україна зобов'язується адаптувати своє законодавство до європейських стандартів.
- Прозорості приділено увагу в окремій 12 главі Угоди. Акцент цієї глави зроблено на забезпеченні прозорості, передбачуваності та недискримінації в регулюванні, управлінні та адміністративних процедурах, що охоплюють заходи загального застосування в рамках Угоди між ЄС та Україною [1, 16].
- Статтями 362 та 364 Угоди визначено, що сторони не лише обмінюються інформацією та досвідом, а й планують подолання наслідків стихійних лих та інших *надзвичайних ситуацій*, сприяють взаємній допомозі у випадках *надзвичайних ситуацій* [1, 16].
- Та ін.

Таким чином, в тексті Угоди основний акцент робиться на створенні сприятливого середовища, в тому числі через застосування ППП та реформування законодавства, забезпечення прозорості та підвищення інвестиційної привабливості.

У сучасних умовах, а особливо в умовах військового стану, Угода набуває особливого значення, враховуючи необхідність відновлення та модернізації інфраструктури, залучення фінансових ресурсів і забезпечення прозорості співпраці між державою та приватним сектором. При цьому, виконання Угоди потребує застосування багатьох ресурсів, використання значної кількості інвестицій і коштів, при цьому в Україні пріоритетом залишається реагування саме на подолання надзвичайної гуманітарної ситуації.

У контексті нормативно-правових актів Європейського Союзу, *надзвичайна ситуація (emergency situation)* – це обставини, які вимагають швидкого реагування та координації дій між країнами-членами ЄС, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків для громадян, економіки, безпеки та довкілля. Надзвичайна ситуація може охоплювати різні сфери: від природних катастроф до кризи безпеки чи надзвичайних економічних умов. При цьому, *надзвичайна гуманітарна ситуація* у контексті законодавства ЄС – це подія або серія подій, що становлять серйозну загрозу життю, здоров'ю чи добробуту великих груп населення через природні катастрофи, збройні конфлікти, епідемії, або масове переміщення населення. Головною метою ЄС у таких випадках є надання гуманітарної допомоги, яка спрямована на захист життя та задоволення базових потреб постраждалих [17; 18; 19].

Українське законодавство визначає надзвичайну ситуацію як «обстановка на окремій території чи суб'єкті господарювання на ній або водному об'єкті, яка характеризується порушенням нормальних умов життєдіяльності населення, спричинена катастрофою, аварією, пожежею, стихійним лихом, епідемією, епізоотією, епіфітотією, застосуванням засобів ураження або іншою небезпечною подією, що призвела (може призвести) до виникнення загрози життю або здоров'ю населення, великої кількості загиблих і постраждалих, завдання значних матеріальних збитків, а також до неможливості проживання населення на такій території чи об'єкті, провадження на ній господарської діяльності» [27]. При цьому, в українському законодавстві, терміну надзвичайної гуманітарної ситуації допоки немає, що теж необхідно буде визначити та адаптувати до стандартів ЄС. Адже, на сьогодні в Україні сталась саме надзвичайна гуманітарна ситуація, що потребує в першу чергу спрямування зусиль на захист життя та задоволення базових потреб постраждалих, що також потребує адаптації і доопрацювання на законодавчому рівні.

На виконання Угоди в Україні вже було здійснено зміни в чинному законодавстві, які охоплюють різні сфери. Так, сам механізм планування та моніторинг виконання Угоди був запроваджений КМУ ще в 2017 році [21] задля забезпечення безперервності процесу виконання зобов'язань України протягом всього періоду дії Угоди, доступності інформації про її виконання, тощо. Міністерством Фінансів України вже опублікувало Звіт щодо виконання Угоди за III квартал 2024 року [20]. Із звіту вбачається значний прогрес у приведенні Митного кодексу України у відповідність до норм ЄС та успішна імплементація окремих положень директив ЄС у податкове законодавство. Є й прогалини, що потребують доопрацювання (деякі законопроекти потребують доопрацювання або залишаються на етапі обговорення; відсутність достатньої координації щодо імплементації певних директив (наприклад, у сфері акцизного оподаткування).

Адаптація національного законодавства та механізмів ППП також поступово відбуваються в Україні, що вбачається з вищезгаданого Звіту [20]. Є й окремий Закон про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу [2], який спрямований на приведення українського законодавства у відповідність до права ЄС для забезпечення інтеграції України до європейського правового простору. Загалом,

Україна вже прийняла низку законів та підзаконних актів у сферах енергетики, транспорту, екології, торгівлі та інших, спрямованих на гармонізацію з європейськими стандартами та виконання зобов'язань за Угодою про асоціацію. Звіти про виконання Угоди про асоціацію регулярно публікуються, відображаючи прогрес у виконанні завдань. Наприклад, у 2023 році загальний прогрес виконання завдань становив 77%, що на 5% більше порівняно з 2022 роком [22].

Також, одним з ефективних методів впровадження змін є застосування практик вже тих держав, що пройшли аналогічний чи схожий шлях. ЄС укладав Угоди про асоціацію із кожною країною перед вступом її в ЄС. Зокрема:

- Польща: Угода не містила прямої вимоги про впровадження ППП, але передбачала адаптацію законодавства у сфері транспорту, енергетики та інфраструктури, що створювало передумови для використання ППП. Від Польщі вимагалось забезпечення прозорості у державних закупівлях, створення сприятливого бізнес-середовища та інтеграція до внутрішнього ринку ЄС через модернізацію інфраструктури [24]. Можна дослідити формування інституційного забезпечення ППП у Польщі, практику реалізації ППП у 1990-х роках та правове регулювання цього процесу в 2005 і до 2008 років було розглянуто науковцями М. І. Лахижа та С. Б. Єгоричева [23].

- Угорщина: Угода спрямована на залучення приватних інвестицій для розвитку інфраструктури, що передбачало механізми, схожі на ППП. Від Угорщини вимагалась адаптація правових норм у сфері конкуренції, державних закупівель та екологічної політики, що сприяло залученню іноземних інвесторів. [25].

- Румунія: Прямої згадки про ППП не було, але угода акцентувала на модернізації комунальних послуг і транспортної інфраструктури за участю приватного сектору. Від Румунії вимагалась реформа публічного управління, приведення законів про інвестиції у відповідність до стандартів ЄС, створення інструментів для залучення міжнародного капіталу [26].

Ці угоди містять детальні положення щодо політичних, економічних та правових зобов'язань, які взяли на себе Польща, Угорщина та Румунія в процесі інтеграції до Європейського Союзу. Вони є ключовими документами для розуміння вимог ЄС до цих країн під час їх вступу і їх позитивний досвід теж може бути використаний в Україні для прискорення процесу Євроінтеграції.

В Україні ситуація набагато складніша, адже незважаючи на те, що наша країна за своєю територією є найбільшою Європейською країною, порте у нас йде війна, що має негативний вплив на всі сфери життєдіяльності громадянського суспільства, особливо в гуманітарній сфері. Отже, пріоритетним напрямом в поточних умовах необхідно ставити ще й подолання настання надзвичайної гуманітарної ситуації. Сучасна Україна виглядає країною із об'єднаним національною ідеєю незалежності і свободи суспільством, чітким спрямованим курсом на міжнародній арені та виснаженою економікою із численними втратами людського потенціалу. Станом на жовтень 2024 року, за даними Міжнародної організації з міграції (МОМ), чисельність фактичних внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в Україні становить близько 3,6 млн осіб (рис. 1) [28] та понад 6,7 млн. зареєстрованих українських біженців по всьому світу (рис. 2) [29]. Станом на 22.12.2023 року ситуація з українськими біженцями була набагато гірша, 8,1 млн. українських біженців за кордоном серед загальної кількості у 17,7 млн. постраждалих [30].

Мета 1. Оцінка фактичної чисельності ВПО за областями переміщення



Рис. 1. Оцінка фактичної чисельності ВПО в Україні станом на жовтень 2024 року

Джерело [28]



Рис. 2. Ситуація з біженцями з України станом на листопад 2024 року

Джерело [29]

Наведені статистичні дані свідчать, що в Україні вже порушені нормальні умови життєдіяльності населення, спричинені в тому числі, але не виключно, війною, тобто, небезпечною подією, що призвела до виникнення загрози життю або здоров'ю населення, великої кількості загиблих і постраждалих, завдання значних матеріальних збитків, а також до неможливості проживання населення на такій території, провадження на ній господарської діяльності. Тож підтримка іноземних партнерів через ППП та ефективне реагування на підняті проблеми є однією з ключових задач в Україні на сьогодні.

Поглиблюючись у тему надзвичайних гуманітарних ситуацій, з огляду на наведені статистичні дані, необхідно зазначити, що ЄС вже відіграв важливу роль у підтримці України в кризі, зокрема ЄС надає Україні гуманітарну допомогу з лютого 2014 року [31].

У 2014 – 2021 роках Єврокомісія тільки для подолання надзвичайної гуманітарної ситуації в Україні виділила:

- 950 мільйонів євро - Фінансування гуманітарної допомоги Європейською комісією
- 970 мільйонів євро - фінансова вартість допомоги в натуральній формі та екстрених операцій через Механізм цивільного захисту ЄС

У 2022 – 2024 роках Єврокомісія тільки для подолання надзвичайної гуманітарної ситуації в Україні виділила:

- 1,7 мільярда євро - Надзвичайна допомога ЄС та швидке відновлення
- 350 мільйонів євро - Гуманітарна допомога країн-членів ЄС
- 194 мільйонів євро - Гуманітарна допомога Європейській комісії

Реагуючи на гуманітарну кризу, що сталась в Україні, ЄС і в 2024 продовжує здійснювати гуманітарне фінансування, допомагаючи людям в Україні, надаючи їм (i) грошову допомогу для задоволення основних потреб, (ii) захист, (iii) медичну допомогу, включаючи психічне здоров'я та психосоціальну підтримку, (iv) притулок для надзвичайних ситуацій та зимовий період, (v) їжа, (vi) вода, (vii) основні предмети домашнього вжитку та (viii) освіта в надзвичайних ситуаціях (рис. 3) [31].

ЄС приділяє особливу увагу підтримці найбільш вразливих домогосподарств у підготовці до майбутньої зими. Гуманітарні офіси ЄС в Україні відіграють ключову роль у сприянні гуманітарній координації та обміні інформацією між різними організаціями, включаючи донорів, органи влади та гуманітарних партнерів. Гуманітарні експерти ЄС також здійснюють регулярні польові місії майже в усіх постраждалих регіонах України, щоб оцінити потреби та контролювати дії, що фінансуються ЄС.

Окрім того, є й інші приклади реагування ЄС на надзвичайні ситуації по всьому світу, які можуть бути запозичені для досвіду України як ефективного реагування і як ефективного застосування механізмів ППП на міжнародному рівні:

- Після руйнівного землетрусу в Непалі, який стався 25.04.2015 року, ЄС негайно активував Механізм цивільного захисту та виділив понад 22 мільйонів євро на гуманітарну допомогу. Ця підтримка включала надання тимчасового житла, медичної допомоги, чистої води та санітарних засобів для постраждалих громад [32].

- Відновлення після землетрусу в Італії (2016): Після руйнівних землетрусів в Італії в 2016 році Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) виділив 4,75 мільярди євро для відновлення інфраструктури, включаючи школи, лікарні та комунальні мережі в регіонах, що постраждали. Ця підтримка сприяла швидкому відновленню економічної активності та поверненню жителів до нормального життя [33]. До речі, в 2024 році Україна планує отримати 62 млн євро від ЄІБ на проекти соціальної та енергетичної сфери [39].

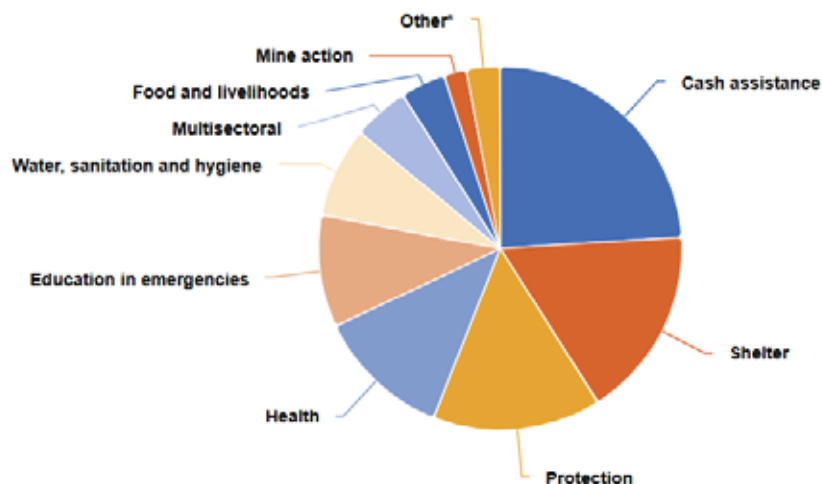


Рис. 3. Розподіл гуманітарної допомоги від ЄС в Україні в 2024 році по секторам / потребам

Джерело [31]

• У вересні 2017 року ураган «Ірма» в Карибському регіоні спричинив значні руйнування на островах Карибського басейну. ЄС мобілізував ресурси, надавши фінансову допомогу та направивши експертів для координації рятувальних операцій. Крім того, були надані матеріали для відновлення інфраструктури та забезпечення базових потреб населення [34].

• Після землетрусу в Туреччині в лютому 2023 року ЄС направив рятувальні команди (1180 рятувальників) та гуманітарну допомогу. Країни-члени ЄС надали матеріальну підтримку, включаючи тимчасове житло, ковдри, медичне обладнання та інші необхідні засоби для постраждалих. Європейська комісія виділила понад 10 мільйонів євро на гуманітарні потреби в Туреччині та Сирії, забезпечуючи продовольство, медичну допомогу та приtulки [35].

Отже, приклади інших країн, вже наявний внесок ЄС в підтримку України, окрема роль ЄС / досвіду ЄС в ППП, для України мають цінність та можуть в подальшому нести суттєвий вплив на формування ППП на міжнародному / міждержавному рівнях в країні.

Адже, Європейський Союз (ЄС) як суб'єкт ППП відіграє значну роль у сприянні співпраці між публічним і приватним секторами в країнах-членах (всього 27 країн-членів ЄС) та за їхніми межами. Діяльність ЄС спрямована на мобілізацію приватних інвестицій для досягнення суспільних цілей, не лише в таких сферах, як інфраструктура, екологія, енергетика та інновації, але й в частині подолання надзвичайних та надзвичайних гуманітарних ситуацій, про що свідчать вищенаведені приклади. Основні ролі ЄС у ППП можна визначити наступним чином:

• Регуляторна. ЄС розробляє нормативно-правові документи, що встановлюють стандарти та регулюють правила співпраці державного і приватного секторів у країнах-членах. Наприклад, Директива 2014/23/ЄС регулює укладання концесійних договорів, що є ключовим елементом для ППП, а Директива 2014/24/ЄС – процедури публічних закупівель, які також використовуються в ППП. ЄС забезпечує правову основу, яка надає рівні можливості для приватних партнерів і захищає інтереси громадськості. Угоду [1] теж можна віднести до цієї категорії, адже вона регулює стандарти і порядок ймовірного вступу України до ЄС, за умови виконання такої угоди.

• Фінансова підтримка та інвестування. ЄС надає фінансову підтримку для реалізації проектів ППП через спеціалізовані інструменти, такі як Європейський інвестиційний банк (EIB) та Європейський фонд стратегічних інвестицій (EFSI). Ці інструменти надають гранти, пільгові кредити або гарантії для проектів, що мають значний соціальний та економічний вплив. Європейський ППП Експертний Центр (ЕПЕС) надає технічну допомогу та поради країнам-членам щодо реалізації ППП-проектів, допомагаючи з їхньою розробкою, фінансуванням та управлінням. Практичні та ефективні вищенаведені приклади фінансування і підтримки ЄС різних країн.

• Координація та консультаційна підтримка. ЄС забезпечує координацію між країнами-членами для розробки єдиної політики у сфері ППП, зокрема через спільні проекти, такі як ініціатива «Connecting Europe Facility», яка фінансує інфраструктурні проекти для покращення транспорту, енергетики та цифрових зв'язків. ЕПЕС також надає консультації для державних органів, допомагаючи в розробці стратегій для залучення приватних інвестицій і підвищення ефективності проектів ППП. Україна теж отримує відповідні консультації та обмін досвідом в рамках Угоди [1].

Загальна статистика, наприклад, з 1990 по 2018 роки демонструє 1749 ППП проектів на загальну суму 336 мільярдів євро досягли фінансового результату в ЄС. Більшість ППП реалізовано у сфері транспорту, яка у 2016 році становила третину інвестицій за весь рік, випереджаючи охорону здоров'я та освіту [36].

Інституційна/організаційна структура ЄС є унікальною, а його система прийняття рішень постійно розвивається. 7 керівних та основних європейських інституцій (рис. 4), 8 органів ЄС і понад 30 децентралізованих установ розташовані по всьому ЄС. Вони працюють разом, щоб вирішувати спільні інтереси ЄС і європейських людей, у тому числі й в межах проектів ППП. При цьому, з точки зору адміністрування, існує ще 20 агенцій та організацій ЄС, які виконують спеціальні юридичні функції, і 4 міжінституційні служби, які підтримують установи. Усі ці інституції та органи мають конкретні ролі – від розробки законів ЄС і формування політики до реалізації політики та роботи в таких спеціалізованих галузях, як охорона здоров'я, медицина, транспорт і навколишнє середовище. Інституції та органи ЄС широко співпрацюють з мережею агенцій та організацій ЄС у всьому Європейському Союзі. Основною функцією цих органів і відомств є втілення політики в реалії на місцях.

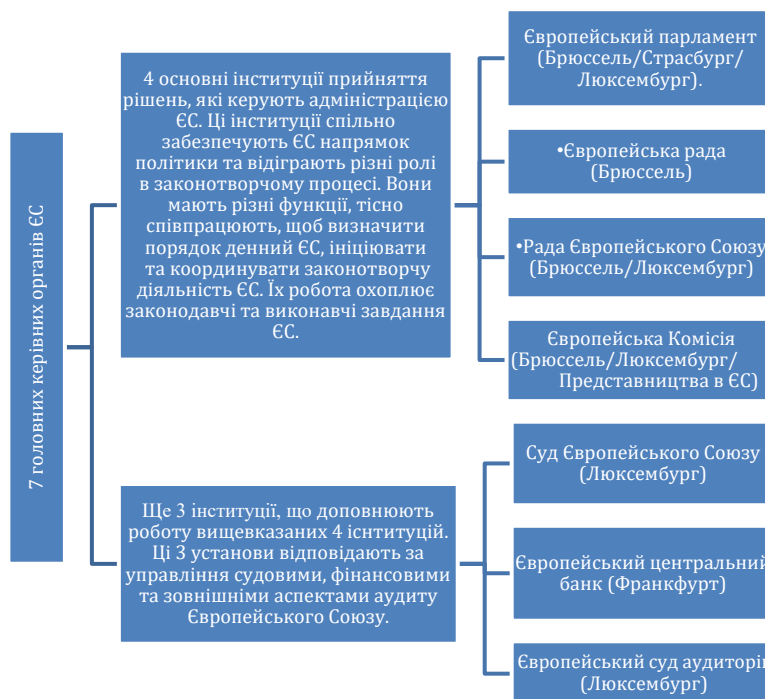


Рис. 4. Сім головних керівних органів ЄС

Джерело: *European Union / Institutions and bodies / Types of institutions and bodies* [37]

З огляду на вищевикладене у сукупності, вбачається необхідність впровадження в Україні таких термінів, як надзвичайна гуманітарна ситуація у контексті нормативно-правових актів ЄС та, відповідно, ППП, адже воно вже фактично застосовується, в тому числі в надзвичайних гуманітарних ситуаціях. При цьому, особливості швидкої адаптації та практичного застосування ППП в Україні, де вже багато років йде війна, може слугувати в подальшому прикладом для міжнародного суспільства. Отже, Євроінтеграція, що являє собою «...складний та суперечливий соціально-економічний процес налагодження тісної співпраці європейських держав» [38] для України в контексті війни є одночасно і викликом і можливостями.

Окрім дотримання і виконання Угоди, через ефективне публічне управління та механізми ППП, Україна може запозичити й досвід повоєнного відновлення інших країн. Зокрема, у 2023 році в рамках Проекту USAID «Економічна підтримка України» дослідницями [39] описаний досвід відновлення європейських міст після другої світової війни, післявоєнне відновлення міст у деяких країнах Східної Азії та країн Близького Сходу, Відновлення Боснії та Герцеговини після війни 1991–1995 року та складові успішного відновлення.

Зокрема, Німеччина отримала масштабну фінансову підтримку через План Маршалла, що дозволило модернізувати інфраструктуру, відновити промисловість і побудувати мільйони нових житлових одиниць. Успішні приклади включають швидке відновлення Мюнхена та Берліна із залученням місцевих громад і збереженням історичного вигляду міст. Після війни 1990-х років Боснія та Герцеговина отримала значну міжнародну допомогу для відновлення міст, таких як Сараєво, через програми реконструкції та підтримку від міжнародних організацій, таких як Світовий банк. Основний акцент був на розвитку житлової інфраструктури та інтеграції переселенців. Японія після Другої світової війни успішно відновила міста завдяки міжнародній фінансовій підтримці (План

Доджа), акцентуючи увагу на модернізації інфраструктури, промисловості та інноваційних підходах до міського планування. Цей досвід показує важливість системного підходу та міжнародної допомоги для швидкого економічного і соціального відродження. Наведені приклади вимагають вивчення і запозичення ефективних практичних механізмів для відновлення нашої країни.

Одночасно із цим, Україна внаслідок війни має значні руйнування постанала перед такими основними викликами [40]:

- складності адаптації законодавства, що проявляється через відсутність чіткого регулювання ППП та повного узгодження норм і стандартів всередині країни із європейськими стандартами, а також високі корупційні ризики;

- інституційні бар'єри, що викликані браком самостійного досвіду та координації у впровадженні проєктів з відновлення країни у воєнний і післявоєнний періоди (наразі підтримка відбувається за рахунок коштів іноземних партнерів та їх досвіду реагування на подібні ситуації).

Однак, в Україні є потенціал і перспективи для подолання цих викликів та загроз саме через механізми ППП шляхом:

- залучення приватного капіталу та іноземних інвестицій для України задля забезпечення стабільних фінансових надходжень та зниження навантаження на бюджет;

- відновлення інфраструктури при акцентуванні уваги на ППП як ключовому інструменті у повоєнному відновленні на основі залучення приватного капіталу та прозорості їх використання, впровадження європейських стандартів та розподілу ризиків між державою і приватними партнерами для ефективної реалізації проєктів з відновлення інфраструктури;

- міжнародної інтеграції задля використання європейського досвіду для адаптації національних стандартів;

- забезпечення соціальної стабільності через нові робочі місця та економічне зростання, що сприятимуть не лише відновленню інфраструктури, але й створенню умов для економічного заохочення до повернення українських біженців, забезпечуючи їх роботою, житлом та доступом до якісних послуг, розробкою для них програм, що сприятимуть підвищенню економічної зацікавленості у поверненні на Батьківщину після декількох років за кордоном.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Таким чином, стаття охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із євроінтеграцією України та роллю ППП у цьому процесі, особливо в умовах надзвичайної гуманітарної ситуації. Європейська інтеграція створює необхідні умови для реформування українського законодавства, адаптації до стандартів ЄС та сприяння розвитку механізмів ППП із впровадженням такого терміну на законодавчому рівні. Обґрунтовано, що ППП є ключовим інструментом для залучення приватних інвестицій, відновлення інфраструктури та підтримки соціально-економічної стабільності України. Визначено, що основними проблемами є недосконалість законодавча база для ППП, відсутність чіткої стратегії інтеграції цього механізму в публічне управління та необхідність протидії корупційним ризикам. Європейський досвід показує, що успішна інтеграція ППП у публічне управління сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, створенню нових робочих місць та стимулюванню економічного зростання, що створює передумови подолання гуманітарної кризи.

Одним з викликів сьогодення є створення належних умов для повернення українських біженців та забезпечення їхньої інтеграції в економічне життя країни, через побудову економічно сприятливих і вигідних умов для них. Доведено, що саме механізми ППП здатні вирішити цю проблему тому їх подальше дослідження є актуальною вимогою часу.

### Список використаних джерел:

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України № 1678-VII від 16.09.2014 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text)

2. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: Закон України від 18 березня 2004 року № 1629-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#n16>

3. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 1 липня 2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>

4. Єгоричева С.Б., Лахижа М. І. Публічно-приватне партнерство в посткомуністичних країнах: монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2020. 304 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolitNTU/6747/1/ППП%20в%20постком.%20країнах.pdf>

5. Лахижа М. І., Єгоричева С. Б. Публічно-приватне партнерство у Республіці Польща: становлення та розвиток. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 1(58) : у 2 ч. Ч. 1. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2019. С. 36–51. (DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.58.2019.168700>). URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/177/174>

6. Радкевич В. Сучасні моделі публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти і навчання в країнах європейського союзу. *Професійна педагогіка*. 1 (26). 2023. С. 4–14. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735315/2/819%2BRадкевич%2BВукр%2BВверст2.pdf>
7. Чорнобай О. Сучасний стан і перспективи української євроінтеграції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». 1 (29). 2021. С. 66–73. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/law/vsi-vypusky/volume-8-number-129-2021/suchasnyu-stan-i-perspektyvy-ukrayinskoji-yevvointegraciyi>
8. Головенко О.В. Адаптація законодавства України до норм Європейського Союзу. *Наукові праці. Державне управління*. 2014 Вип. 237. Т. 249. С. 37–41. URL: <https://lib.chmmu.edu.ua/pdf/naukpraci/governmgmt/2014/249-237-6.pdf>
9. Залізнюк В. П., Виноградова Н. В. Аналіз взаємодії влади та бізнесу в рамках ДПП в умовах Євроінтеграції України. *Інвестиції: практика та досвід*. № 15–16. 2022. С. 92–95. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/372>
10. Гуртова А.С. Теорія і практика адаптації законодавства України до законодавства ЄС. *Київський часопис права*. 2023. № 4. С. 162–168. URL: <https://kyivchasprava.kneu.in.ua/index.php/kyivchasprava/article/view/392/379>
11. Івашова Л. М., Антонова Л. В., Крушельницька Т. А. Комплексний механізм взаємодії громадянського суспільства з інститутами влади в контексті розвитку публічно-приватного партнерства. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. №2 (37). С. 31–42. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-2.4> URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/2/4.pdf>
12. Аджемоглу Д., Робінсон Дж. Чому нації занепадають. Походження влади, багатства та бідності. К.: Наш формат, 2016. 400 с.
13. European Commission. Public-private partnerships in transport research. 2024. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/transport/public-private-partnerships\\_en#contractualpublicprivatepartnerships](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/transport/public-private-partnerships_en#contractualpublicprivatepartnerships)
14. Grimsey, D. & Lewis, M. (2007) Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance. Edward Elgar Publishing. 288 с. URL: [https://books.google.com.ua/books?id=Qek4AgAAQBAJ&dq=Grimsey,+D.+%26+Lewis,+M.+Public+Private+Partnerships:+The+Worldwide+Revolution+in+Infrastructure+Provision+and+Project+Finance&lr=&hl=uk&source=gb\\_s\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ua/books?id=Qek4AgAAQBAJ&dq=Grimsey,+D.+%26+Lewis,+M.+Public+Private+Partnerships:+The+Worldwide+Revolution+in+Infrastructure+Provision+and+Project+Finance&lr=&hl=uk&source=gb_s_navlinks_s)
15. Cambridge Dictionary. English–Ukrainian Dictionary URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-ukrainian/>
16. Official Journal of the European Union (2014) Association Agreement between the european union and its member states, of the one part, and ukraine, of the other part. 2135 p. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:22014A0529\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:22014A0529(01))
17. Regulation (EC) No 1257/96 concerning humanitarian aid: European Parliament and Council. (1996). Regulation (EC) No 1257/96 of 20 June 1996 concerning humanitarian aid. *Official Journal of the European Communities*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31996R1257>
18. Article 214 of the Treaty on the Functioning of the European Union: European Union. (2008). (TFEU). *Official Journal of the European Union*. С. 326, 26 October 2012. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12008E214>
19. EU Civil Protection Mechanism: European Commission. (2013). No 1313/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on a Union Civil Protection Mechanism. *Official Journal of the European Union*, L 347, 20 December 2013. URL: [https://ec.europa.eu/echo/what/civil-protection\\_en](https://ec.europa.eu/echo/what/civil-protection_en)
20. Звіт щодо виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони за III квартал 2024 року. URL: <http://surl.li/rqvjhb>
21. Питання проведення планування, моніторингу та оцінки результативності виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами, з іншої сторони : Постанова Кабінету Міністрів України № 447 від 31 травня 2017 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447-2017-%D0%BF#Text>
22. Кабінет Міністрів України. (2023). Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2023 рік URL: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/zvit-pro-vykonannia-ua-za-2023-UA\\_2.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/zvit-pro-vykonannia-ua-za-2023-UA_2.pdf)
23. Лахижа М. І., Єгоричева С. Б. Публічно-приватне партнерство у республіці Польща: становлення та розвиток. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 1(58) : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛІРІДУ НАДУ, 2019. С. 36–51. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.58.2019.168700>. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/177/174>
24. Європейський Союз. (1991). Європейська угода, що встановлює асоціацію між Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами, з однієї сторони, та Республікою Польща, з іншої сторони. *Офіційний вісник Європейських Співтовариств*, L 348, 31 грудня 1993 р., с. 2–228. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TX/T/?uri=CELEX%3A21993A1231%2807%29>

25. Європейський Союз. (1993). Європейська угода, що встановлює асоціацію між Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами, з однієї сторони, та Угорською Республікою, з іншої сторони. *Офіційний вісник Європейських Співтовариств*, L 347, 31 грудня 1993 р., с. 2–228. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A21993A1231%2806%29>
26. Європейський Союз. (1993). Європейська угода, що встановлює асоціацію між Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами, з однієї сторони, та Румунією, з іншої сторони. *Офіційний вісник Європейських Співтовариств*, L 357, 31 грудня 1994 р., с. 2–222. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A21994A1231%2808%29>
27. Кодекс цивільного захисту України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2013, № 34–35, ст. 458. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>
28. Україна – Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні – Опитування загального населення – Раунд 18 (Жовтень 2024 року). *МОМ ООН*. 2024. 13 с. <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-zvit-pro-vnutrishne-peremischennya-naselennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo-0?close=true>
29. Refugees from Ukraine recorded in Europe. *Operational Data Portal*. 2024. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
30. How the UN is Supporting the People of Ukraine. *United Nations Foundation* 2023. URL: [https://unfoundation.org/ukraine/?gclid=CjwKCAiA3pugBhAwEiWAWFzwdcjNuL1Ry14j93KXUXXPcVNwMFZISNXzSjyAVFXMrZgwDkgoKVOqhoCPQgQAvD\\_BwE](https://unfoundation.org/ukraine/?gclid=CjwKCAiA3pugBhAwEiWAWFzwdcjNuL1Ry14j93KXUXXPcVNwMFZISNXzSjyAVFXMrZgwDkgoKVOqhoCPQgQAvD_BwE)
31. European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations. European Commission / Ukraine. 2024. URL: [https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/where/europe/ukraine\\_en#:~:text=EU%20humanitarian%20funding%20is%20helping.household%20items%2C%20and%20\(viii\)](https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/where/europe/ukraine_en#:~:text=EU%20humanitarian%20funding%20is%20helping.household%20items%2C%20and%20(viii))
32. Землетрус в Непалі: Європейська комісія виділила 16,6 млн дол. фіндопомоги. *РБК Україна*. 2015. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/zemletryasenie-nepale-evropeyskaya-komissiya-1430768531.html>
33. European Investment Bank. Media centre / Newsroom / All releases / Italy. 2024. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2024-283-eib-new-agreement-signed-to-provide-additional-eur2-billion-to-back-the-reconstruction-of-areas-hit-by-central-italian-earthquake#:~:text=Total%20EIB%20support%20for%20earthquake,to%20be%20needed%20for%20reconstruction>
34. EU mobilises further assistance for Hurricane Irma hit islands: Statement by Commissioner for Humanitarian Aid and Crisis Management, Christos Stylianides European Commission: Press Corner. 2017. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/STATEMENT\\_17\\_3181](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/STATEMENT_17_3181)
35. Earthquake: EU mobilises more than 1,180 rescuers to Türkiye via Civil Protection Mechanism. European Commission / Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations (7 February 2023). URL: [https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/news-stories/news/earthquake-eu-mobilises-more-1180-rescuers-turkiye-civil-protection-mechanism-2023-02-07\\_en#:~:text=In%20addition%2C%20%20medical%20teams,offered%20by%20the%20European%20countries](https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/news-stories/news/earthquake-eu-mobilises-more-1180-rescuers-turkiye-civil-protection-mechanism-2023-02-07_en#:~:text=In%20addition%2C%20%20medical%20teams,offered%20by%20the%20European%20countries)
36. Public Private Partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits European. *Court of Auditors: Special Report*. (09/2018) URL: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/en/>
37. Types of institutions and bodies. European Union. 2024 URL: [https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/types-institutions-and-bodies\\_en](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/types-institutions-and-bodies_en)
38. Мартинов А.Ю. Європейська інтеграція. *Енциклопедія сучасної України*. Редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. К. : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2009. URL: <https://esu.com.ua/article-17370>
39. Запатріна І.В., Шатковська А.О. Досвід повоєнного відновлення міст: уроки для України. *Економічна підтримка України: аналітичне дослідження в рамках Проєкту USAID*. Київ. 2023. URL: [https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia\\_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf](https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf)
40. Дайджест відновлення України: щотижневий огляд медіа, офіційних заяв та думок експертів на тему відновлення України. *Офіс реформ Кабінету Міністрів України*. № 133. 30.09-06.10. 2024. 20 с. URL: [https://rdo.in.ua/sites/default/files/pdf/digest133\\_ukr.pdf](https://rdo.in.ua/sites/default/files/pdf/digest133_ukr.pdf)

#### References:

1. VRU (2014) Uhoda pro asotsiatsiyu mizh Ukrainoyu, z odniyeyi storony, ta Yevropeys'kym Soyuzom, Yevropeys'kym spivtovarystvom z atomnoyi enerhiyi i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoyi storony: Zakon Ukrainy [Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part: Law of Ukraine]. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text) [in Ukrainian]
2. VRU (2004) Pro Zahal'noderzhavnu prohramu adaptatsiyi zakonodavstva Ukrainy do zakonodavstva Yevropeys'koho Soyuzu: Zakon Ukrainy [On the National Program for the Adaptation of the Legislation of Ukraine



to the Legislation of the European Union: Law of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#n16> [in Ukrainian]

3. VRU (2010) Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo : Zakon Ukrayiny [On Public-Private Partnership: Law of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> [in Ukrainian]

4. Yegoricheva S.B., Lakhizha M. I. (2020) Publichno-pryvatne partnerstvo v postkomunistychnykh krayinakh: monohrafiya. [Public-private partnership in post-communist countries: monograph]. IPK DSZU. Kyiv. 304 p. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/6747/1/ППП%20в%20постком.%20країнах.pdf> [in Ukrainian]

4. Lakhyzha M. I., Yehorycheva S. B. (2019) Publichno-pryvatne partnerstvo u Respublitsi Pol'shcha: stanovlennya ta rozvytok. [Public-private partnership in the Republic of Poland: formation and development]. *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnya* : zb. nauk. pr. [Efficiency of public administration: collection of scientific works]. Issue 1(58): in 2 parts. Part 1. LRIDU NADU. Lviv. 2019. P. 36–51. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/177/174> [in Ukrainian]

6. Radkevych V. (2023) Suchasni modeli publichno-pryvatnoho partnerstva u sferi profesynoyi osvity i navchannya v krayinakh yevropeys'koho soyuzu. [Modern models of public-private partnership in the field of vocational education and training in the countries of the European Union]. *Profesiyina pedahohika*. [Professional Pedagogy]. 1 (26). P. 4–14. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735315/2/819%2BRadkevych%2Bbukr%2Bverst2.pdf> [in Ukrainian]

7. Chornobay O. (2021) Suchasnyy stan i perspektyvy ukrayins'koyi yevrointegratsiyi. [Current state and prospects of Ukrainian European integration]. *Visnyk Natsional'noho universytetu «Lviv'ska politekhnika». Seriya: «Yurydychni nauky»*. [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: "Legal Sciences"]. 1 (29). P. 66–73. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/law/vsi-vypusky/volume-8-number-129-2021/suchasnyy-stan-i-perspektyvy-ukrayins'koyi-yevrointegratsiyi> [in Ukrainian]

8. Golovenko O.V. (2014) Adaptatsiya zakonodavstva Ukrayiny do norm Yevropeys'koho Soyuzu. [Adaptation of Ukrainian legislation to the norms of the European Union]. *Naukovi pratsi. Derzhavne upravlinnya*. [Scientific works. State administration]. Issue 237. Vol. 249. P. 37–41. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/governmgmt/2014/249-237-6.pdf> [in Ukrainian]

9. Zaliznyuk V. P., Vynogradova N. V. (2022) Analiz vzayemodiyi vlady ta biznesu v ramkakh DPP v umovakh Yevrointegratsiyi Ukrayiny. [Analysis of the interaction of government and business within the framework of PPP in the context of Ukraine's European integration]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. [Investments: practice and experience]. No. 15-16. 2022. P. 92–95. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/372> [in Ukrainian]

10. Gurtova A.S. (2023) Teoriya i praktyka adaptatsiyi zakonodavstva Ukrayiny do zakonodavstva YES. [Theory and practice of adapting Ukrainian legislation to EU legislation]. *Kyyivs'kyy chasopys prava* [Kyiv Law Journal]. No. 4. P. 162–168. URL: <https://kyivchasprava.kneu.in.ua/index.php/kyivchasprava/article/view/392/379> [in Ukrainian]

11. Ivashova L. M., Antonova L. V., Krushelnytska T. A. (2023) Kompleksnyy mekhanizm vzayemodiyi hromadyans'koho suspil'stva z instytutamy vlady v konteksti rozvytku publichno-pryvatnoho partnerstva. [A comprehensive mechanism of interaction between civil society and government institutions in the context of the development of public-private partnership]. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya*. [Public administration and customs administration]. No. 2 (37). P. 31-42. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/2/4.pdf> [in Ukrainian]

12. Adzhemohlu D., Robinson J. (2016) Chomu natsiyi zanepadayut'. Pokhodzhennya vlady, bahat'stva ta bidnosti. [Why Nations Decline. The Origins of Power, Wealth, and Poverty]. Nash Format. Kyiv. 400 p. [in Ukrainian]

13. European Commission (2024) Public-private partnerships in transport research. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/transport/public-private-partnerships\\_en#contractualpublicprivatepartnerships](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/transport/public-private-partnerships_en#contractualpublicprivatepartnerships) [in English]

14. Grimsey, D. & Lewis, M. (2007) Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance. Edward Elgar Publishing. 288 c. URL: [https://books.google.com.ua/books?id=Qek4AgAAQBAJ&dq=Grimsey,+D.+%26+Lewis,+M.+Public+Private+Partnerships:+The+Worldwide+Revolution+in+Infrastructure+Provision+and+Project+Finance&lr=&hl=uk&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ua/books?id=Qek4AgAAQBAJ&dq=Grimsey,+D.+%26+Lewis,+M.+Public+Private+Partnerships:+The+Worldwide+Revolution+in+Infrastructure+Provision+and+Project+Finance&lr=&hl=uk&source=gbs_navlinks_s) [in English]

15. Cambridge Dictionary. English–Ukrainian Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-ukrainian/> [in English]

16. Official Journal of the European Union (2014) Association Agreement between the European Union and its member states, of the one part, and Ukraine, of the other part. 2135 p. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:22014A0529\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:22014A0529(01)) [in English]

17. Official Journal of the European Communities (1996). Regulation (EC) No 1257/96 of 20 June 1996 concerning humanitarian aid. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31996R1257> [in English]

18. Official Journal of the European Union (2012). Article 214 of the Treaty on the Functioning of the European Union: European Union. L 326. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12008E214> [in English]

19. European Commission. (2013). EU Civil Protection Mechanism: No 1313/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on a Union Civil Protection Mechanism. Official Journal of the European Union, L 347. URL: [https://ec.europa.eu/echo/what/civil-protection\\_en](https://ec.europa.eu/echo/what/civil-protection_en) [in English]

20. Ministry of Finance of Ukraine (2024) Zvit shchodo vykonannya Uhody pro asotsiatsiyu mizh Ukrainoyu, z odniyei storony, ta Yevropeys'kym Soyuzom, Yevropeys'kym spivtovarystvom z atomnoyi enerhiyi i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoyi storony za III kvartal 2024 roku [Report on the implementation of the Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part, for the third quarter of 2024]. URL: <http://surl.li/rqvjhb> [in Ukrainian]

21. Kabinet Ministriv Ukrainy (2017)/ Pytannya provedennya planuvannya, monitorynhu ta otsinky rezul'tatyvnosti vykonannya Uhody pro asotsiatsiyu mizh Ukrainoyu, z odniyei storony, ta Yevropeys'kym Soyuzom, Yevropeys'kym spivtovarystvom z atomnoyi enerhiyi ta yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoyi storony : Postanova [Issues of planning, monitoring and assessing the effectiveness of the implementation of the Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part: Resolution]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447-2017-%D0%BF#Text> [in Ukrainian]

22. Kabinet Ministriv Ukrainy (2023). Zvit pro vykonannya Uhody pro asotsiatsiyu mizh Ukrainoyu ta Yevropeys'kym Soyuzom za 2023 rik [Report on the implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union for 2023]. URL: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/zvit-pro-vykonannia-ua-za-2023-UA\\_2.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/zvit-pro-vykonannia-ua-za-2023-UA_2.pdf) [in Ukrainian]

23. Lakhyzha M. I., Yehorycheva S. B. (2019) Publichno-pryvatne partnerstvo u Respublitsi Pol'shcha: stanovlennya ta rozvytok. [Public-private partnership in the Republic of Poland: formation and development]. *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnya* : zb. nauk. pr. [Efficiency of public administration: collection of scientific works]. Issue 1(58): in 2 parts. Part 1. LRIDU NADU. Lviv. 2019. P. 36–51. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/177/174> [in Ukrainian]

24. European Union (1993). Yevropeys'ka uhoda, shcho vstanovlyuye asotsiatsiyu mizh Yevropeys'kymy Spivtovarystvamy ta yikh derzhavamy-chlenamy, z odniyei storony, ta Respublikoyu Pol'shcha, z inshoyi storony [Europe Agreement establishing an association between the European Communities and their Member States, of the one part, and the Republic of Poland, of the other part]. *Ofitsiynyy visnyk Yevropeys'kykh Spivtovarystv* [Official Journal of the European Communities]. L 348. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A21993A1231%2807%29> [in Ukrainian]

25. European Union. (1993). Yevropeys'ka uhoda, shcho vstanovlyuye asotsiatsiyu mizh Yevropeys'kymy Spivtovarystvamy ta yikh derzhavamy-chlenamy, z odniyei storony, ta Uhors'koyu Respublikoyu, z inshoyi storony [Europe Agreement establishing an association between the European Communities and their Member States, of the one part, and the Republic of Hungary, of the other part]. *Ofitsiynyy visnyk Yevropeys'kykh Spivtovarystv* [Official Journal of the European Communities]. L 347, URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A21993A1231%2806%29> [in Ukrainian]

26. European Union. (1993). Yevropeys'ka uhoda, shcho vstanovlyuye asotsiatsiyu mizh Yevropeys'kymy Spivtovarystvamy ta yikh derzhavamy-chlenamy, z odniyei storony, ta Rumuniyeyu, z inshoyi storony. Europe Agreement establishing an association between the European Communities and their Member States, of the one part, and Romania, of the other part. *Ofitsiynyy visnyk Yevropeys'kykh Spivtovarystv* [Official Journal of the European Communities], L 357. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A21994A1231%2808%29> [in Ukrainian]

27. VRU (2013) Kodeks tsyvil'noho zakhystu Ukrainy. [Civil Protection Code of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoyi Rady* [Bulletin of the Verkhovna Rada]. No. 34-35, p. 458. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> [in Ukrainian]

28. UN IOM (2024) Ukrayina – Zvit pro vnutrishnye peremishchennya naseleння v Ukraini – Opytuvannya zahal'noho naseleння – Raund 18 (Zhovten' 2024 roku) [Ukraine – Report on Internal Displacement in Ukraine – General Population Survey – Round 18 (October 2024)]. 13 p. <https://dtm.iom.int/reports/ukraina-zvit-pro-vnutrishne-peremishchennya-naseleння-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo-0?close=true> [in Ukrainian]

29. Operational Data Portal (2024) Refugees from Ukraine recorded in Europe. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> [in English]

30. United Nations Foundation (2023) How the UN is Supporting the People of Ukraine URL: [https://unfoundation.org/ukraine/?gclid=CjwKCAiA3pugBhAwEiwAWFzwdeejNuL1Ry14j93KXUXpLcVNwMFZISNXzSjyAVFXMrZgWdKgoKVOqhoCPQgQAvD\\_BwE](https://unfoundation.org/ukraine/?gclid=CjwKCAiA3pugBhAwEiwAWFzwdeejNuL1Ry14j93KXUXpLcVNwMFZISNXzSjyAVFXMrZgWdKgoKVOqhoCPQgQAvD_BwE) [in English]

31. European Commission / Ukraine (2024). European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations. URL: [https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/where/europe/ukraine\\_en#:~:text=EU%20humanitarian%20funding%20is%20helping,household%20items%2C%20and%20\(viii\)](https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/where/europe/ukraine_en#:~:text=EU%20humanitarian%20funding%20is%20helping,household%20items%2C%20and%20(viii)) [in English]

32. RBK Ukrayina (2015) Zemletrus v Nepali: Yevropeys'ka komisiya vydilyla 16,6 mln dol. findopomohy. [Earthquake in Nepal: European Commission allocates \$16.6 million in financial assistance]. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/zemletryasenie-nepale-evropeyskaya-komissiya-1430768531.html> [in Ukrainian]

33. European Investment Bank (2024). Mediacentre/Newsroom/Allreleases/Italy. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2024-283-eib-new-agreement-signed-to-provide-additional-eur2-billion-to-back-the-reconstruction-of-areas-hit>

by-central-italian-earthquake#:~:text=Total%20EIB%20support%20for%20earthquake,to%20be%20needed%20for%20reconstruction [in English]

34. Christos Stylianides European Commission: Press Corner (2017)/ EU mobilises further assistance for Hurricane Irma hit islands: Statement by Commissioner for Humanitarian Aid and Crisis Management. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/STATEMENT\\_17\\_3181](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/STATEMENT_17_3181) [in English]

35. European Commission / Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations (7 February 2023). Earthquake: EU mobilises more than 1,180 rescuers to Türkiye via Civil Protection Mechanism. URL: [https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/news-stories/news/earthquake-eu-mobilises-more-1180-rescuers-turkiye-civil-protection-mechanism-2023-02-07\\_en#:~:text=In%20addition%2C%20%20medical%20teams,offered%20by%20the%20European%20countries](https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/news-stories/news/earthquake-eu-mobilises-more-1180-rescuers-turkiye-civil-protection-mechanism-2023-02-07_en#:~:text=In%20addition%2C%20%20medical%20teams,offered%20by%20the%20European%20countries) [in English]

36. Court of Auditors: Special Report. (09/2018). Public Private Partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits European. URL: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/en/> [in English]

37. European Union (2024) Types of institutions and bodies. URL: [https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/types-institutions-and-bodies\\_en](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/types-institutions-and-bodies_en) [in English]

38. Martynov A.Yu (2009). Yevropeys'ka intehratsiya [European Integration] Entsyklopediya suchasnoyi [Encyclopedia of Modern Ukraine] Institute of Encyclopedic Research of NAS of Ukraine. Kyiv. URL: <https://esu.com.ua/article-17370> [in Ukrainian]

39. Zapatrina I.V., Shatkovska A.O. (2023) Dosvid povoyennoho vidnovlennya mist: uroky dlya Ukrayiny. [The Experience of Post-War Urban Restoration: Lessons for Ukraine]. *Ekonomichna pidtrymka Ukrayiny: analitychne doslidzhennya v ramkakh Proyektu USAID*. [Economic Support to Ukraine: Analytical Study within the Framework of the USAID] Project. Kyiv. URL: [https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia\\_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf](https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf) [in Ukrainian]

40. Reform Office of the Cabinet of Ministers of Ukraine (2024). Dayzhest vidnovlennya Ukrayiny: shchotyzhnevyy ohlyad media, ofitsiynykh zayav ta dumok ekspertiv na temu vidnovlennya Ukrayiny. [Digest of the Restoration of Ukraine: a weekly review of the media, official statements and expert opinions on the topic of the restoration of Ukraine]. No. 133. 20 p. URL: [https://rdo.in.ua/sites/default/files/pdf/digest133\\_ukr.pdf](https://rdo.in.ua/sites/default/files/pdf/digest133_ukr.pdf) [in Ukrainian]

**А. С. Малишак**, аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

## ПРИНЦИПИ КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Ця наукова стаття розглядає комплексне питання контролю діяльності публічних службовців, акцентуючи на важливості створення ефективних механізмів нагляду та перевірки з метою забезпечення прозорості, відповідальності та ефективності у державному управлінні. Автор детально розбирає етимологічне походження ключових термінів, таких як «механізм», «контроль» та «діяльність публічних службовців», і на основі цього визначення розкривається сутність механізму контролю діяльності публічних службовців як системи процедур, методів і інструментів для забезпечення дотримання ними законів, нормативних актів та етичних стандартів.

У статті звертається увага на принципи контролю, включаючи необхідність забезпечення відкритості та доступу громадськості до інформації про діяльність публічних службовців, а також обговорюється вклад видатних дослідників у розробку та удосконалення теоретичних та практичних аспектів контролю. Автор акцентує увагу на значенні принципів ефективності, законності та підзвітності, а також розглядаються різноманітні стратегії і практики для підсилення контролю, включаючи використання цифрових технологій, поліпшення нормативно-правової бази, забезпечення підзвітності та контролю, та сприяння участі громадськості. Дослідження підкреслює ключову роль прозорості у забезпеченні ефективного контролю над діяльністю публічних службовців, акцентуючи увагу на необхідності доступу до інформації як основоположного принципу. Освітлення внеску таких вчених, як Крістофер Гуд, Карол Харлоу, Річард Мулган, Барбара С. Ромзек та Роберт Д. Бен, відкриває розуміння різноманітних підходів до підвищення відповідальності, підзвітності та ефективності управління в контексті публічного сектору.

Стаття також розглядає сучасні стратегії та практики, які можуть сприяти підсиленню контролю та відповідальності в державному секторі. Це включає впровадження електронного урядування та відкритих даних для забезпечення прозорості та легкого доступу до інформації, розвиток нормативно-правової бази для встановлення чітких стандартів управління, а також формування механізмів зворотного зв'язку між громадянами та державою для підтримки підзвітності.

Окрему увагу приділено сприянню участі громадськості в контрольному процесі через громадські обговорення, консультації та підтримку незалежних медіа, що виступають в ролі «сторожових псів» демократії. Автори вважають, що така взаємодія не тільки сприяє підвищенню довіри та ефективності управління, але й формує громадянське суспільство, здатне активно впливати на діяльність держави.

У підсумку, наголошується на необхідності комплексного підходу до контролю діяльності публічних службовців, який би включав законодавчі зміни, організаційні інновації, технологічний розвиток і зміцнення ролі громадянського суспільства, щоб створити ефективну систему управління, здатну забезпечити довіру громадян до державних інституцій.

Ключові слова: механізм, контроль, діяльність публічних службовців, цілі, принципи, ефективність, прозорість, законність, публічне управління.

### **A. S. Malyshak. Principles of controlling the activities of public servants**

This scholarly article addresses the comprehensive issue of controlling the activities of public officials, emphasizing the importance of establishing effective oversight and verification mechanisms to ensure transparency, accountability, and efficiency in public administration. The authors meticulously dissect the etymological origins of key terms such as "mechanism," "control," and "activities of public officials," and on this basis, unveil the essence of the control mechanism over public officials' activities as a system of procedures, methods, and tools designed to ensure their compliance with laws, regulatory acts, and ethical standards.

The article highlights the objectives and principles of control, including the need to ensure openness and public access to information about the activities of public officials, and discusses the contributions of eminent researchers in the development and refinement of theoretical and practical aspects of control. The authors emphasize the importance of principles of efficiency, legality, and accountability, and explore various strategies and practices to strengthen control, including the use of digital technologies, improving the legal framework, ensuring accountability and control, and promoting public participation.

The research underscores the critical role of transparency in ensuring effective control over the activities of public officials, emphasizing the necessity of access to information as a fundamental principle. Highlighting the contributions of scholars such as Christopher Hood, Carol Harlow, Richard Mulgan, Barbara S. Romzek, and Robert D. Behn, the article opens up an understanding of the various approaches to enhancing responsibility, accountability, and efficiency of management in the context of the public sector.

The article also examines contemporary strategies and practices that can contribute to strengthening control and accountability in the public sector. This includes the implementation of e-governance and open data to ensure transparency and easy access to information, the development of the legal framework to establish clear standards of management, and the creation of feedback mechanisms between citizens and the state to support accountability.

*Special attention is given to promoting public participation in the control process through public discussions, consultations, and support for independent media acting as "watchdogs" of democracy. The authors believe that such interaction not only promotes trust and efficiency in management but also shapes a civil society capable of actively influencing state activities.*

*In conclusion, the article stresses the necessity of a comprehensive approach to controlling the activities of public officials, which should include legislative changes, organizational innovations, technological development, and strengthening the role of civil society to create an effective management system capable of ensuring public trust in governmental institutions.*

*Key words: mechanism, control, activities of public servants, goals, principles, effectiveness, transparency, legality, public management.*

**Постановка проблеми.** Контроль діяльності публічних службовців є важливим аспектом у забезпеченні прозорості, ефективності та відповідальності у державному управлінні. Основним завданням такого контролю є забезпечення дотримання законів, нормативних актів, етичних стандартів та професійних принципів серед публічних службовців, щоб вони діяли в інтересах громадськості та забезпечували високу якість надання послуг.

Постановка проблеми полягає у виявленні найбільш ефективних методів і інструментів контролю, що дозволяють не лише виявляти порушення чи недоліки у роботі публічних службовців, а й сприяти їх усуненню, а також попередженню у майбутньому. Ключові виклики включають встановлення балансу між необхідністю контролю та забезпеченням достатнього рівня автономії для ефективного виконання обов'язків; визначення оптимального співвідношення між внутрішніми та зовнішніми механізмами контролю; а також розроблення системи стимулів та санкцій, яка б мотивувала публічних службовців до дотримання високих стандартів роботи.

Також важливо знайти способи для підвищення прозорості та залучення громадськості до процесу контролю, щоб забезпечити більш широку підтримку та довіру до дій державних органів. Це вимагає розроблення та впровадження інноваційних технологічних рішень, таких як цифрові платформи для звітності та відгуків, а також методів аналізу даних для більш ефективного моніторингу діяльності публічних службовців.

Вирішення цієї проблеми вимагає комплексного підходу, який включає законодавчі зміни, організаційні інновації, технологічний розвиток, а також посилення ролі громадянського суспільства у процесі контролю. Все це повинно бути направлено на створення такої системи управління, яка б забезпечувала високий рівень довіри громадян до державних інституцій та їх представників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти механізмів контролю діяльності публічних службовців, їх виконавська дисципліна, а також процес адаптації інституту державної служби України до стандартів Європейського Союзу були предметом дослідження багатьох українських вчених і фахівців, таких як В.Б. Авер'янов, С.Д. Дубенко, Ю.Г. Кальниш, Н.Р. Нижник, О.Ю. Оболенський, В.М. Олуйко, О.Я. Прохоренко, Л.В. Прудіус, С. М. Сergygin, О. І. Сушинський, та С. К. Хаджирадева, а також і зарубіжних фахівців – Крістофер Гуд, Керол Гарлов, Річард Мулган, Барбара С. Ромзек, Мелвін Дж. Дубніка, Роберт Д. Бен. Їхні роботи розглядають основні принципи та аспекти контролю за діяльністю державних службовців.

Незважаючи на значний внесок ряду вітчизняних і зарубіжних дослідників у розвиток теорій і практик контролю над діяльністю державних службовців, існує помітна розбіжність у розумінні основних принципів механізмів контролю у їхніх роботах. Більше того, деякі важливі аспекти, пов'язані з цими механізмами, досі не отримали достатнього аналітичного охоплення.

Таким чином, існує очевидна потреба у подальших дослідженнях, які б спрямовувались на узгодження теоретичних підходів до визначення "механізмів контролю" та розробку уніфікованих та ефективних принципів, які лежать в основі такого контролю. Ці дослідження повинні включати аналіз міжнародних практик та їх адаптацію до українського контексту, з метою забезпечення високого рівня професійності та етики серед державних службовців, що є ключовим для ефективної взаємодії з громадянським суспільством та міжнародними партнерами.

**Мета статті** – розробка та аргументація комплексного теоретичного підходу до механізмів контролю діяльності публічних службовців, який враховує специфіку публічного управління та сучасні виклики. Стаття має на меті ідентифікувати та проаналізувати ключові принципи та цілі контролю за публічними службовцями, а також провести детальний аналіз існуючих теоретичних підходів та їх застосування в практиці державного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Механізм контролю діяльності публічних службовців можна визначити, розкладаючи це поняття на складові частини з урахуванням етимології ключових слів.

Механізм в етимологічному сенсі походить від грецького слова μηχανή (mechanē), що означає пристрій, інструмент або спосіб вирішення задачі, і латинського слова mechanisma, що вказує на структуру або засіб досягнення певного результату. В контексті даного визначення «механізм» означає сукупність процедур, методів або інструментів, які використовуються для досягнення конкретної мети.

Контроль походить від французького слова contrôle, що буквально означає «перевірка реєстру» (від contra-"проти" і rolle "рулон, список"), тобто дія або процес перевірки і нагляду з метою забезпечення відповідності дій певним стандартам, правилам або очікуванням.

Діяльність публічних службовців відноситься до роботи тих осіб, які виконують офіційні функції в державних інституціях або організаціях, представляючи інтереси держави або громадськості.

Таким чином, механізм контролю діяльності публічних службовців можна визначити як сукупність процедур, методів та інструментів, призначених для систематичного нагляду, перевірки та оцінки роботи публічних службовців з метою забезпечення їх відповідності встановленим стандартам, правилам, законодавчим нормам та етичним принципам, спрямованих на ефективне і прозоре виконання державних функцій і служіння громадським інтересам.

У дослідженні питання контролю діяльності публічних службовців фундаментальним елементом є принципи на яких будується такий контроль. Принципи цього контролю відображають зусилля по підвищенню ефективності державного сектору і довіри громадян до влади.

Всі процедури контролю повинні бути відкритими та зрозумілими для громадськості, забезпечуючи доступ до інформації про діяльність публічних службовців. Цей принцип передбачає, що всі процеси, процедури та результати контролю за діяльністю державних службовців мають бути доступними і зрозумілими для широкої громадськості, тобто кожен громадянин має мати можливість ознайомитися з ними. Цей принцип передбачає регулярну публікацію звітів, статистики, результатів аудитів та перевірок, які стосуються діяльності державних службовців. Це включає інформацію про виконання державних програм, розподіл бюджетних коштів, результати дисциплінарних розслідувань тощо. Важливим елементом прозорості є забезпечення легкого доступу до цієї інформації через веб-сайти, офіційні публікації або відповіді на запити громадян.

Крістофер Гуд – відомий своїми роботами у сфері державного управління, зокрема, за його внесок у теорію «Нового громадського управління» [1] (New Public Management), де він досліджує, як ефективність, прозорість та контроль можуть бути посилені в державному секторі. Одна з основних думок Крістофера Гуда полягає в тому, що контроль може бути посилений в державному секторі шляхом застосування принципів Нового громадського управління (New Public Management, NPM).

Ця концепція передбачає перехід від традиційного адміністративного управління до управління, орієнтованого на результати та заснованого на бізнес-підходах. Головна ідея полягає в тому, щоб урядові програми та проекти мали чітко сформульовані цілі і вимірювані показники успіху. Це дозволить здійснювати ефективний контроль за виконанням завдань та відповідністю досягнутих результатів встановленим стандартам [2].

Гуд підтримує ідею делегування влади та відповідальності на місцевому рівні, що дозволяє більш ефективно контролювати виконання завдань. Замість централізованого контролю, відповідальність передається на рівень, де відбувається конкретне виконання програм або послуг [3].

У своїх працях «Accountability in the European» Union [5] Карол Харлоу зосереджується на критичному аналізі ролі права у державному управлінні, особливо на важливості правової основи для ефективного контролю над діяльністю урядових інституцій та публічних службовців. Ось декілька ключових ідей, які вона розглядає у своїх роботах.

Карол Харлоу підкреслює, що всі аспекти державного управління мають базуватися на чіткій правовій основі, що гарантує легітимність ухвалених рішень та виконаних дій. Це допомагає запобігати зловживанням владою та забезпечує дотримання прав і свобод громадян.

У роботі «Law and administration» Карол Харлоу проаналізувала приклади, які демонструють важливість правової основи в діяльності державних органів. Один з таких прикладів може стосуватися судової практики у сфері адміністративного права, де рішення суду щодо законності адміністративних дій органів влади впливає на захист прав та свобод громадян [4].

Таким чином важливою умовою механізму контролю державних службовців є принципах законності, що забезпечує громадянам правовий захист від дій адміністративних органів. Наприклад, адміністративний орган прийняв рішення, яке порушує законні права громадян. В цьому випадку судова інстанція може скасувати таке рішення і відновити права потерпілого громадянина, тим самим наголошуючи на важливості законності у діяльності державних органів.

Ефективна система підзвітності є ключовою для підтримки довіри громадян до уряду. Річард Мулган аналізує, як концепція підзвітності розширюється та еволюціонує в контексті сучасного державного управління, висвітлюючи важливість залучення громадськості та забезпечення відповідальності державних службовців.

Коли Річард Мулган аналізує розширення та еволюцію концепції підзвітності в контексті сучасного державного управління, він зосереджується на декількох ключових аспектах та ідеях, які мають значний вплив на якість та ефективність державних інституцій. Мулган вказує на те, що сучасна концепція підзвітності виходить за рамки простого звітування про фінансові результати або виконання окремих завдань. Вона також охоплює питання якості послуг, етики, взаємодії з громадськістю та відповідальності за прийняті політичні рішення.

Традиційно підзвітність розглядалася як горизонтальний процес між різними органами влади (наприклад, між урядом та парламентом). Проте, Мулган підкреслює важливість вертикальної підзвітності, тобто відносин між державою та громадянами, які передбачають пряме звітування перед населенням та залучення громадськості до контролю за діяльністю держави [7].

Мулган акцентує на критичній ролі залучення громадськості та забезпечення прозорості урядових дій. Відкритий доступ до інформації про державну діяльність, громадські обговорення та можливість надання зворотного зв'язку допомагають зміцнювати довіру до влади та підвищувати якість управління [7].

У статті Барбара С. Ромзек та Мелвіна Дж. Дубніка “Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy” [9] автори досліджують трагедію космічного шаттла Challenger 1986 року через призму концепцій підзвітності у публічному секторі. Ця робота стала важливим внеском у розуміння того, як системи підзвітності впливають на рішення та дії в складних організаціях.

Відсутність комунікації та підзвітності: Ромзек та Дубнік вказують на проблеми в комунікації між інженерами, керівництвом NASA та підрядниками як одну з основних причин катастрофи. Інженери, які виявили потенційні небезпеки, не змогли ефективно донести свої занепокоєння до керівництва, частково через відсутність чітких механізмів підзвітності.

Ромзек та Дубнік аргументують, що цей випадок підкреслює також важливість наявності ефективних механізмів підзвітності та комунікації в організаціях, особливо в таких, що займаються складними та ризикованими технологічними проектами. Вони вважають, що міцна система підзвітності може допомогти запобігти подібним катастрофам у майбутньому, забезпечуючи, що всі рівні організації відповідально ставляться до потенційних ризиків та занепокоєнь.

Роберт Д. Бен у своїй роботі “Rethinking Democratic Accountability” [8] дійсно занурюється в аналіз демократичної підзвітності, розглядаючи як урядові інституції можуть бути більш відповідальними перед громадянами.

Р. Бен розглядає підзвітність як ключовий елемент демократії, який дозволяє громадянам контролювати уряд та його представників. Підзвітність розглядається не лише як зобов'язання звітувати про дії та рішення, але й як засіб забезпечення того, що ці дії відповідають інтересам громадян і демократичним стандартам.

Ефективність, законність та підзвітність є ключовими принципами сучасного державного управління, які сприяють підвищенню довіри громадян до уряду, забезпеченню справедливості та ефективності державних служб. Існує кілька стратегій та практик, які можуть бути використані для посилення цих аспектів у державному секторі, зокрема:

- використання цифрових технологій:
  - *електронне урядування*: впровадження електронних систем для надання державних послуг спрощує взаємодію громадян з урядом та підвищує її ефективність;
  - *відкриті дані*: публікація урядових даних у відкритому доступі для аналізу та використання громадськістю та експертами зміцнює прозорість та контроль.
- поліпшення нормативно-правової бази:
  - *законодавчі ініціативи*: розробка та прийняття законів, що регулюють доступ до інформації, підзвітність посадовців та антикорупційну діяльність;
  - *стандартизація процесів*: встановлення чітких стандартів для управлінських процедур та послуг, які надає держава.
- забезпечення підзвітності та контролю:
  - *незалежні органи контролю*: створення або підсилення ролі аудиторських, наглядових та контрольних інституцій, які моніторять діяльність уряду;
  - *механізми зворотного зв'язку*: впровадження каналів для подання скарг та пропозицій від громадян, що дозволяє виявляти та виправляти проблеми в роботі уряду.
- сприяння участі громадськості:
  - *громадські обговорення та консультації*: залучення громадян до процесу прийняття урядових рішень через публічні слухання, онлайн-платформи для обговорення законопроектів та інші форми діалогу;
  - *підтримка громадських ініціатив та незалежних ЗМІ*: забезпечення правового та фінансового захисту для неурядових організацій та незалежних медіа, які виконують роль «сторожових псів» демократії.

Діяльність публічних службовців є ключовою для забезпечення ефективного функціонування держави та задоволення потреб громадян. Для забезпечення відповідності їхньої роботи встановленим стандартам та етичним принципам, необхідно здійснювати систематичний контроль. Для забезпечення ефективності контролю є важливість переходу до управління, орієнтованого на результати та заснованого на бізнес-підходах, а також делегування влади та відповідальності на місцевому рівні. Посилує свою роль та значення і правова основа для ефективного контролю та запобігання зловживанням владою.

Ці дві підходи доповнюють один одного і відображають важливість поєднання ефективного управління, підкріпленого конкретними результатами, з гарантією правової легітимності та захистом прав громадян. Такий комплексний підхід сприяє підвищенню довіри громадян до влади та підтримці принципів демократії та правової держави.

Ефективна система підзвітності є ключовим елементом для підтримки довіри громадян до уряду та його інституцій. Підзвітність не обмежується лише звітуванням про фінансові результати, але охоплює також якість послуг, етику, взаємодію з громадськістю та відповідальність за прийняті політичні рішення.

Важливою є вертикальна підзвітність, що означає пряме звітування перед громадянами та залучення громадськості до контролю за діяльністю держави. Також важливою є комунікація та забезпечення прозорості урядових дій, а також наявність ефективних механізмів підзвітності та комунікації в організаціях.

Ці дослідження наголошують на необхідності розвивати та підтримувати системи підзвітності, які дозволять урядовим інституціям бути відкритими, відповідальними та ефективними в своїй діяльності, що в свою чергу сприятиме підвищенню довіри громадян до уряду та підтримці демократичних цінностей.

Сучасне публічне управління вимагає активного застосування стратегій та практик для забезпечення ефективності, законності та підзвітності, що в свою чергу сприяє підвищенню довіри громадян до уряду та забезпеченню справедливості. Використання цифрових технологій, таких як електронне урядування та відкриті дані, спрощує доступ громадян до державних послуг та підвищує рівень прозорості. Поліпшення нормативно-правової бази через прийняття відповідних законодавчих ініціатив та стандартизацію процесів сприяє законності та чіткості управління. Забезпечення підзвітності та контролю через розвиток незалежних органів контролю та механізмів зворотного зв'язку дозволяє виявляти та виправляти проблеми в роботі уряду. Підтримка участі громадськості через громадські обговорення, консультації та підтримку громадських ініціатив та незалежних ЗМІ зміцнює демократичні цінності та робить державне управління більш відкритим та респонсивним до потреб суспільства.

### Список використаних джерел:

1. Hood Christopher New Public Management: Encyclopedia. Elsevier Science Ltd. 2001. P. 12553–12556. URL: [http://christopherhood.net/pdfs/npm\\_encyclopedia\\_entry.pdf](http://christopherhood.net/pdfs/npm_encyclopedia_entry.pdf)
2. Lodge Martin, Wegrich Kai Public Administration and Executive Politics: Perennial Questions in Changing Contexts. *Public Policy and Administration*. 2012. №27(3). P. 212–229. DOI: 10.1177/0952076712438724. URL: [https://www.researchgate.net/publication/258179686\\_Public\\_Administration\\_and\\_Executive\\_Politics\\_Perennial\\_Questions\\_in\\_Changing\\_Contexts](https://www.researchgate.net/publication/258179686_Public_Administration_and_Executive_Politics_Perennial_Questions_in_Changing_Contexts). [in English]
3. Hood, Christopher. A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 1991. Volume 69. № 1.
4. Carol Harlow, Richard Rawlings Law and Administration *Cambridge University Press*, 22 July 2021. 654 p. URL: [https://books.google.com.ua/books?id=qW8yEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=qW8yEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
5. Carol Harlow Accountability in the European Union. Oxford: Oxford University Press. XI/3 Collected Courses of the Academy of European Law. 2002. URL: <https://hdl.handle.net/1814/2895>. [in English]
6. Bovens, M. Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*, 2007. № 13(4), P. 447–468. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
7. Mulgan, R. Accountability: An Ever-Expanding Concept? *Public Administration*. 2000. № 78(3). P. 555–573.
8. Behn, R. D. Rethinking Democratic Accountability. Washington: DC: Brookings Institution Press. 2001. 317 p.
9. Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy. *Public Administration Review*, 1987. №47(3). P. 227–238.

### References:

1. Hood Christopher (2001) New Public Management. Encyclopedia. Elsevier Science Ltd. P. 12553–12556. Available at: [http://christopherhood.net/pdfs/npm\\_encyclopedia\\_entry.pdf](http://christopherhood.net/pdfs/npm_encyclopedia_entry.pdf) [in English]
2. Lodge Martin, Wegrich Kai (2012) Public Administration and Executive Politics: Perennial Questions in Changing Contexts. *Public Policy and Administration*. №27(3). P. 212-229. DOI:10.1177/0952076712438724. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/258179686\\_Public\\_Administration\\_and\\_Executive\\_Politics\\_Perennial\\_Questions\\_in\\_Changing\\_Contexts](https://www.researchgate.net/publication/258179686_Public_Administration_and_Executive_Politics_Perennial_Questions_in_Changing_Contexts). [in English]
3. Hood, Christopher. (1991) A Public Management for All Seasons? *Public Administration*. Volume 69. № 1. [in English]
4. Carol Harlow, Richard Rawlings (2021) Law and Administration. Cambridge University Press, 22 July. P. 654 stop. Available at: [https://books.google.com.ua/books?id=qW8yEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=qW8yEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) [in English]
5. Carol Harlow (2002) Accountability in the European Union. Oxford : Oxford University Press; XI/3 Collected Courses of the Academy of European Law. Available at: <https://hdl.handle.net/1814/2895>. [in English]
6. Bovens, M. (2007). Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*, 13(4), P. 447–468. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x> [in English]
7. Mulgan, R. (2000). Accountability: An Ever-Expanding Concept? *Public Administration*, 78(3), 555–573. [in English]
8. Behn, R. D. (2001). Rethinking Democratic Accountability. Washington, DC: Brookings Institution Press. [in English]
9. Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (1987). Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy. *Public Administration Review*, 47(3), 227–238. [in English]



**Є. Г. Матвіїшин**, доктор економічних наук,  
професор Національного університету  
«Львівська політехніка»

## РОЗВИТОК ПАРТИСИПАЦІЇ У ГЛОБАЛЬНОМУ ВИМІРІ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Стаття спрямована на забезпечення розуміння ступеня участі громадян у публічному управлінні. Зокрема, здійснено огляд сучасних підходів до розвитку партисипації у глобальному вимірі у площині здійснення публічного управління; розглянуто сутність партисипації як громадської участі у здійсненні публічного управління; проаналізовано недоліки та переваги партисипації з позиції розвитку залучення громадян як партнерів публічного управління; узагальнено інструменти та форми партисипації за критерієм залученості громадськості. З'ясовано, що партисипація широко визнається ключовою стратегією для ефективного публічного управління для підвищення якості надання публічних послуг, реагування органів публічної влади на місцеві потреби. Актуальність розвитку партисипації в основному зумовлена проблемами, пов'язаними з типовими обмеженнями уряду в наданні необхідних послуг, забезпеченні підзвітності, неефективним використанням державних ресурсів і упередженим встановленням пріоритетів. Констатовано зростання потреби змінювати структури управління та інституцій з метою зробити управління більш ефективним і продуктивним. У статті враховано огляд міжнародних джерел, що дало можливість зробити рекомендації щодо ефективної реалізації партисипації у публічному управлінні. Обґрунтовано, що представницька демократія не може існувати у чистій формі – необхідна взаємодія між владою та громадянами. Доведено, що голосування як прояв волевиявлення і спосіб участі громадян в управлінні полегшує ухвалення політичних рішень завдяки дорадчим форумам та іншим консультативним механізмам. Узагальнено, що для ефективного управління потрібна гнучкість уряду, який враховує інтереси зацікавлених сторін, що є умовою для сталого розвитку. Саме управління та верховенство права є ключовими елементами ефективного публічного врядування, що спрямоване на захист прав людини та основних свобод, а партисипація це ефективний механізм партнерства між громадянами та владою.

**Ключові слова:** публічне управління, місцеве самоврядування, територіальна громада, децентралізація, сталий розвиток, відповідальність.

### **Ye. H. Matviishyn. Development of participation in the global dimension: public administration aspect**

The article aims to provide an understanding of the extent of citizen participation in public governance. In particular, it reviews contemporary approaches to the development of participation on a global scale in the context of public governance; examines the essence of participation as public involvement in governance processes; analyzes the advantages and disadvantages of participation from the perspective of engaging citizens as partners in public administration; and summarizes the tools and forms of participation based on the criterion of public engagement. It has been established that participation is widely recognized as a key strategy for effective public governance to improve the quality of public services and enhance the responsiveness of public authorities to local needs. The relevance of developing participation is primarily driven by challenges related to typical government constraints in providing necessary services, ensuring accountability, inefficient use of public resources, and biased priority-setting. The growing need to reform governance structures and institutions to make governance more effective and productive has been noted. The article incorporates an overview of international sources, which made it possible to formulate recommendations for the effective implementation of participation in public governance. It is substantiated that representative democracy cannot exist in its pure form – interaction between the authorities and citizens is necessary. It is proven that voting as a manifestation of will and a way of citizens' participation in governance facilitates political decision-making through deliberative forums and other mechanisms. It is generalized that effective governance requires flexibility of the government that takes into account the interests of stakeholders, which is a condition for sustainable development. Governance and the rule of law are key elements of effective public governance aimed at protecting human rights and fundamental freedoms, and participation is an effective mechanism of partnership between citizens and the authorities.

**Key words:** public governance, local self-government, territorial community, decentralization, sustainable development, accountability.

**Постановка проблеми.** У глобальному вимірі публічне управління зазнало значних змін від традиційних ієрархічних, авторитарних, диктаторських та імперських структур до демократичних структур і механізмів співпраці. Інтеграція демократії здійснена в основі третьої хвилі демократизації, яка створила нову модель управління та політики для заохочення участі громадян у прийнятті урядових рішень. Отже, врядування за партисипацією – це система управління, в якій громадяни беруть участь як у голосуванні, так і в обговоренні питань управління. Це створює інтерактивну платформу між громадянами та урядом, в якій останній бере на себе роль спонсора. Участь громадян є основою демократії та створює платформу для всебічного управління, яке зміцнює демократію. Це дає людям змогу висловлюватись щодо проблем, які стосуються їхнього повсякденного життя. Крім того,

політичні лідери шукають громадської підтримки для посилення існуючої політики. Наявність уряду як єдиного постачальника рішень виявилася невиправданою в частині відсутності механізму підтримки населення та формування публічної політики. Важливим чинником впровадження партисипації є ресурси, які є спільними, та право громадян знати наскільки ефективно використані державні кошти. Таким чином, участь громадськості у розподілі фінансування є важливою з метою уникнення відсутності пріоритетів розвитку та підвищення підзвітності публічної влади.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз джерельної бази свідчить про те, що окремими складовими елементами партисипації, у тому числі її формами, проблемами впровадження тощо не одне десятиліття займаються такі провідні вітчизняні вчені, як Е. Афонін, Л. Гонюкова, Р. Войтович [1], Н. Васильєва, О. Бойко [2], Т. Голобородько, С. Архипенко, Д. Денисенко [3]. Окремі дослідження торкаються налагодження плідної співпраці посадовців із громадянами, визначення базових принципів формування форм партнерства влади з громадськістю. Упродовж останніх двох десятиліть помітна активізація науковців та практиків у сфері побудови міцного партнерства між урядами та громадянами заради сталого розвитку [4]. Прикладом залучення громадськості, зокрема щодо захисту навколишнього середовища, є консультації з приводу зменшення промислових викидів у Китаї [5]. Зарубіжні дослідники говорять про так звані «індикатори сталого управління», на основі яких аналізують спроможність публічних адміністрацій розробляти якісну політику та здатність соціальних акторів до участі й нагляду [6]. У межах ЄС існують значні відмінності в ефективності виконавчої влади та підзвітності в контексті партисипації. Стратегічне планування та координація найкраще інтегровані в політику в таких країнах, як Данія, Фінляндія та Велика Британія, тоді як у Греції, Кіпрі та Угорщині ці процеси є обмеженими [7]. У багатьох країнах спостерігається недостатнє впровадження формальних угод для покращення процесу ухвалення рішень, а якість оцінки впливу регуляторних рішень потребує суттєвого підвищення. Дослідники говорять, що активніша участь громадянського суспільства та академічної спільноти в розробці й оцінці політики може значно покращити її якість, особливо в таких країнах, як Болгарія та Румунія [8]. Загалом існує безліч досліджень, що стосуються сфери зв'язків із громадськістю в системі публічного управління. Серед іншого, в дослідженнях аналізують механізми взаємодії громадського суспільства та публічної влади. Зокрема, взаємодію суспільства та влади розглядають як механізм оптимізації публічного управління.

**Метою статті** є огляд сучасних підходів до розвитку партисипації у глобальному вимірі у площині здійснення публічного управління. Для цього поставлені такі завдання: розглянути сутність партисипації як громадської участі у здійсненні публічного управління; проаналізувати недоліки та переваги партисипації з позиції розвитку залучення громадян як партнерів публічного управління; узагальнення інструментів і форм партисипації за критерієм залученості громадськості.

**Виклад основного матеріалу.** Використання партисипації у формуванні публічної політики, прийнятті рішень, реалізації державних програм, розвитку місцевого самоврядування було прийнято багатьма країнами світу. Правове вітчизняне поле на сьогодні визначає декілька форм партисипації у місцевому самоврядуванні. Так, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [9] гарантує право членів територіальної громади впливати на процес прийняття рішень на місцевому рівні у формах місцевого референдуму, загальних зборів громадян, громадських слухань, внесення місцевої ініціативи на розгляд органу місцевого самоврядування, ініціювання створення органів самоорганізації населення. Участь у громадських справах виховує громадян і сприяє розвитку почуття залученості і громадянства. На відміну від розвинутих країн, які мають добре поінформовану громадськість, країни, що розвиваються, все ще знаходяться на своєму історичному шляху до цього. Проте жодна держава не може бути сформована без історичного розвитку концепції громадянства. Участь громадськості однаково важлива, оскільки вона формує потенціал уряду та громадян.

Партисипація сприяє пошуку рішень для суспільних проблем, впровадженню урядових ініціатив, врегулюванню затяжних конфліктів та зміцненню співпраці й довіри між владою і громадянами. Громадяни представляють власні інтереси, які стають основою для аналізу, формування та реалізації політики. Такий підхід дозволяє враховувати суспільні потреби ще на початкових етапах прийняття рішень. Крім того, це робить процес прийняття рішень більш прозорим і зрозумілим для громадськості. У результаті, добре спланована партисипація допомагає узгодити очікування громадян і уряду, водночас зменшуючи нерівність і дисбаланс. Доступність інформації для громадськості має бути пріоритетом органів влади різних рівнів. Розробка політики ефективна лише тоді, коли вона спрямована безпосередньо на громаду. Тому доцільно формувати її таким чином, щоб вона охоплювала інтереси населення. Також партисипація підвищує ефективність і результативність державної політики та послуг. Уряд повинен залучати громадян на кожному етапі урядової ініціативи в громаді. Зрештою, відповідальний уряд гарантує, що громадяни розуміють і активно розглядають варіанти політики, представлені суспільству. Головною метою влади, яка залучає громадян, є покращення якості прийняття рішень та обслуговування.

Метою партисипації є завоювання довіри з боку зацікавлених сторін, фасилітаторів і кінцевих користувачів, визначення громадських проблем і цінностей, досягнення консенсусу між зацікавленими сторонами,

користувачами та платниками податків. Партисипація після повного впровадження зменшує або нейтралізує конфлікти між урядом і громадянами, що виникають через маргіналізацію, незаконне привласнення державних ресурсів і відсутність пріоритетів з боку уряду. Розширення участі громадськості в прийнятті урядових рішень є важливим компонентом публічного управління, особливо на ранній стадії до прийняття основних рішень [10]. Україна прагне стати повноправним членом Європейського Союзу, що вимагає ефективного функціонування механізмів участі громадян в управлінні. Важливо вивчити особливості таких механізмів у різних країнах, враховуючи їхній досвід та принципи, які можуть бути корисними для реформування української правової системи [11].

Партисипація з огляду на міжнародний досвід вважається опорою демократії, а також місцевого управління та адміністрації. Крім того, партисипація зміцнює відносини уряду з громадянами, є кращим інструментом для розробки політики та основним компонентом управління.

Врядування ґрунтується на механізмах, які забезпечують безперервну та ефективну взаємодію між громадянами та урядовцями, які відповідають за прийняття рішень на різних рівнях і в усіх аспектах управління. Дозволяючи громадянам брати участь у прийнятті політичних рішень, уряди досягають ефективних рішень, підвищують відповідальність перед обраними лідерами та враховують відповідні потреби суспільства.

Складність соціальних потреб неухильно зростає внаслідок динаміки глобалізації структурної перебудови управління та зростання потреб населення. Такі питання, як соціальне відчуження, нерівність у сфері охорони здоров'я, освіти та інших публічних послуг, а також оновлення громади, уникають традиційних ієрархічних заходів управління.

Процес партисипації забезпечує основу для розробки креативних та інноваційних підходів до вирішення проблем, враховуючи різні перспективи. Він сприяє інтеграції різноманітних знань у процес ухвалення рішень і формування політики. Важливою передумовою для тривалих демократичних реформ є посилення громадянських можливостей і формування довіри до обраних лідерів. Взаємозв'язок між громадянами та представниками влади залежить від здатності посадовців відповідати на реальні потреби суспільства, ефективно представляти інтереси громадян і сприяти покращенню їхнього життя. Це набуває особливого значення на місцевому рівні, де ці стосунки є більш тісними і відчутними.

Партисипація забезпечує також інноваційні підходи до управління та отримання важливої інформації, яку надають зацікавлені сторони. Це дозволяє владі ухвалювати чіткі, обґрунтовані та прозорі рішення щодо завдань і програм. Таким чином, партисипація сприяє пом'якшенню конфліктів між урядом і громадянами, які могли б виникнути через відсутність діалогу та брак представлення поглядів громадськості. Залучення громадськості може бути ініційоване як конкретною групою спільноти, так і органом управління [12]. Міжнародний досвід партисипації є досить різноманітним з позиції форм, інструментів партисипації. До прикладу в Уганді партисипація проводиться у локальному вимірі, здійснюється у формі публічних конференцій, які проходять у громадському місці населеного пункту; на цих публічних конференціях проходять звітування та аналізи перевірки органів влади щодо бюджету тощо [13].

Механізм партисипації може включати засоби електронної комунікації. Форуми партисипації сприяють активній громадянській позиції в розробці державних програм і прийнятті політичних рішень. Проте так звана електронна участь деякими дослідниками пов'язується з певними викликами. Попри швидке поширення платформ електронної участі в розвинених країнах і в країнах, що розвиваються, їхній вплив на залучення громадян до управління, на їхню думку, залишається сумнівним. Окрім проблем із доступом до технологій та цифровими навичками, значними перешкодами є брак розуміння мотивації громадян до участі та небажання державних органів ділитися повноваженнями у формуванні порядку денного та ухваленні рішень [14]. Політичні лідери та урядовці також прагнуть громадського схвалення політики та ідей для підтримки того, що вони мають, деякі з них прагнуть легітимізувати непопулярну державну політику. Тим не менше, партисипація активно впроваджується в усьому світі. Держави прийняли її, щоб зменшити конфлікти між урядами та громадянами, спричинені маргіналізацією та нерівним розподілом публічних послуг. Метою є становлення відкритого, підзвітного та спільного управління. Проте іноді уряди розглядають партисипацію як просто консультації з клієнтами, а не взаємодію з громадянами як рівноправними партнерами в управлінні. Вплив партисипації все ще обмежений, тому більшість її можливостей ще не делеговані громадськості.

Інші перешкоди для впровадження партисипації у глобальному вимірі включають: неналежне застосування законів про участь громадськості, брак інформації та незнання громадянами своїх прав та обов'язків. Значні зміни, викликані передовими технологіями, збільшили потребу в системах управління. Традиційна ієрархічна система управління, яка в основному включає урядову піраміду, піддається критиці, адже громадяни сьогодні вимагають, щоб уряди створювалися для народу.

Хоча партисипація перебуває на початковому рівні розвитку і сьогодні зазвичай не широко в глобальному вимірі не практикується, в майбутньому очікується її швидкий розвиток. Спільними зусиллями влади і громадськості має бути створено сприятливу екосистему для залучення мешканців шляхом внесення змін до національних правових норм, які могли б врахувати цей компонент на нормативному рівні. Обмін інформацією через

засоби масової інформації є також важливим, оскільки він дає можливість мешканцям спілкуватися з владою, експертами тощо.

Ідея партисипації, яка походить із соціально-політичного дискурсу, включає взаємодію між людьми та публічною владою. Така взаємодія охоплює публічне управління та підходи до залучення населення до управління. Фахівці з управління використовують теоретичні підходи, щоб пояснити цю взаємодію. Вони складаються з принципів соціальної системи [15]. Основа соціальної системи передбачає існування зв'язків між компонентами виконавчого суб'єкта (органи державної влади та місцевого самоврядування) та зовнішнім середовищем (зацікавлені сторони, зокрема громадськість). Тобто вхідні дані, процеси, вихідні дані та результати є центральними факторами соціальної системи та мають важливе значення для здійснення публічного управління.

Інструменти партисипації можна класифікувати за критерієм залученості громадськості:

- 1) найменш залучені учасники – надання інформації про заплановану діяльність – одностороння та неінтерактивна діяльність;
- 2) помірне залучення учасників до прийняття рішень – процеси прийняття рішень і створення спільного продукту включають збір думок без зобов'язання їх враховувати;
- 3) спільне прийняття рішень – двостороння та інтерактивна діяльність зацікавлених учасників, де може бути передбачена передача окремим особам права формувати зміст остаточного рішення.

Громадські консультації як основна форма партисипації є способом отримання думок тих, на кого вплинуть наслідки публічних рішень. Вони ґрунтуються насамперед на зборі позицій та оцінках адресатів публічних рішень, але також на таких процедурах, у результаті яких відбувається процес спільного формування публічного рішення, наприклад так званий бюджет участі [16]. Як правило, закон не визначає форми консультацій, тому вони можуть формуватися гнучко.

Аналіз міжнародних джерел [17–19] дав змогу сформулювати пропозиції для ефективного впровадження партисипації в публічному управлінні. Зокрема, необхідно забезпечити конституційну та правову основу для реалізації права на участь у публічних справах, включаючи ефективний захист цього права. Важливо гарантувати свободу переконань, вираження думок, доступ до інформації та право на мирні зібрання. Потрібно підтримувати незалежність і плюралізм громадянського суспільства, уникати необґрунтованих обмежень на доступ до фінансування з внутрішніх чи міжнародних джерел. Окрему увагу слід приділити свободі медіа та захисту активістів, правозахисників і журналістів. Партисипація має базуватися на відкритій і чесній взаємодії, що передбачає взаємну повагу та довіру між державними органами, органами місцевого самоврядування та громадськістю.

**Висновки з цього дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Уряди все частіше діють через неієрархічні мережі, які не підпадають під вертикальну підзвітність, передбачену теорією принципал-агент. Деякі дослідники розглядають у цьому контексті механізм стримувань і противаг у сфері публічно-управлінських відносин у напрямку ефективної взаємодії органів публічної влади як агента [20]. Сучасні структури публічного управління пропонують альтернативні неформальні механізми підзвітності, засновані на горизонтальних відносинах. Це проявляється, наприклад, у відповідальності учасників управління один перед одним. Механізми партисипації пов'язані із підзвітністю, включаючи зобов'язання інформувати, обговорювати та приймати рішення.

Представницька демократія не може існувати у чистій формі – необхідна взаємодія між владою та громадянами. Голосування як прояв волевиявлення і спосіб участі громадян в управлінні полегшує ухвалення політичних рішень завдяки дорадчим форумам та іншим консультативним механізмам. Для ефективного управління потрібна гнучкість уряду, який враховує інтереси зацікавлених сторін, адже це є умовою для сталого розвитку. Управління та верховенство права є ключовими елементами ефективного публічного врядування, що спрямоване на захист прав людини та основних свобод. Вирішення соціальних проблем потребує співпраці між секторами, перепланування структур і об'єднання ресурсів, знань і досвіду різних сторін. Уряди повинні створювати платформи для громадянської участі, спільно розробляти правила та своєчасно поширювати інформацію, що сприятиме врядуванню, орієнтованому на потреби громадян. Відтак, партисипація постає як ефективний механізм партнерства між громадянами та владою.

### Список використаних джерел:

1. Афонін Е.А., Бебик В.М., Гонюкова Л.В., Войтович Р.В. . Громадська участь у творенні та здійсненні державної політики. 2006. Київ: Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 219 с.
2. Васильєва Н. В., Бойко О. П. Роль партисипативної демократії в побудові громадянського суспільства в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*. 2015. № 2. С. 98–105.
3. Голобородько Т.В., Архипенко С.В., Денисенко Д.О. Особливості цифрової партисипації як інструменту розвитку цифрової демократії. *Вчені записки Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана*. 2022. № 29. С. 132–144. DOI: 10.33111/vz\_kneu.29.22.04.11.075.081

4. Fung A. Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration Review*, 2015. № 75(4), P. 513–522. DOI: 10.1111/puar.12361
5. Li L., Xia X. H., Chen B., Sun L. Public participation in achieving sustainable development goals in China: Evidence from the practice of air pollution control. *Journal of Cleaner Production*, 2018, P. 499–506. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.046>
6. Androniceanu A., Georgescu I., Sabie O. M. Comparative research on government effectiveness and political stability in Europe. *Administratie si Management Public*. 2022. № 39, P. 63-76. DOI: 10.24818/amp/2022.39-04.
7. Balcerzak A.P., Nica E., Rogalska E., Poliak M., Klieštk T., Sabie O.M. Blockchain technology and smart contracts in decentralized governance systems. *Administrative Sciences*. 2022. № 12(96). DOI: 10.3390/admsci12030096
8. Dinca D. An Assessment of Institutional Improvements in Romania and Bulgaria Following EU Accession. *Scientific Annals of Economics and Business*, 2022. № 69(2). P. 293–316. DOI: 0.47743/saeb-2022-0015
9. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
10. Suphattanakul O. Public Participation in Decision-making Processes: Concepts and Tools. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*. 2018. №4(2). P. 221. DOI:10.26710/jbsee.v4i2.213
11. Muslimova D. Mechanisms of Citizen Participation in Public Administration: Experience of Foreign Countries. *Theory and Practice of Jurisprudence*. 2024. № 2(24), P. 22–38. DOI: 10.21564/2225-6555.2023.2.293062
12. Hardy M. Reflections on the IAP2 spectrum. 2015. URL: <http://maxhardy.com.au/reflections-on-the-iap2-spectrum/>
13. Kyohairwe S. Local democracy and public accountability in Uganda: The need for organizational learning. *Commonwealth Journal of Local Governance*, 2014. № 15, P. 86–103.
14. Le Blanc D. *E-Participation: A Quick Overview of Recent Qualitative Trends*; United Nations DESA: New York, NY, USA. Working Paper. 2020. No. 163. DOI: <https://doi.org/10.18356/0f898163-en>
15. Lamidi K. O. Theories of public administration: An anthology of essays. *International Journal of Politics & Good Governance*. 2015. № 6(6.3), P. 1–35. URL: <https://onlineresearchjournals.com/ijopagg/art/182.pdf>.
16. Дук Н., Сумагохіна І. Партиципаторне бюджетування: поточний досвід, особливості впровадження та розвитку в регіоні. *Часопис соціально-економічної географії*. 2021. № 31. С. 79–89. DOI: 10.26565/2076-1333-2021-31-07
17. Lees-Marshment J. Deliberative political leadership and the ministry of public input. *In The Ministry of Public Input*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan. 2015.
18. Barczewska-Dziobek A. Participation of individuals in public decisions in the Polish legal system-the outline. *Proceedings of CBU in Social Sciences*, 2020. № 1. P. 21–27. URL: <https://doi.org/10.12955/pss.v1.40>
19. Cañizares-Espada M., Muñoz-Colomina C. I., Pérez-Estébanez R., Urquía-Grande E. Transparency and Accessibility in Municipalities: The Case of Social Services in Spain. *Cent. Eur. J. Public Policy*, 2021. № 15(1). P. 31–54. DOI: 10.2478/cejpp-2021-0003
20. Образцова В. В. Механізм стримувань та протитваг у публічно-управлінських відносинах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С. 107–112. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.20.107

#### References:

1. Afonin E.A., Bebyk V.M., Ghonjukova L.V., Vojtovych R.V. (2006), *Ghromadsjka uchastj u tvorenni ta zdijsnenni derzhavnoji polityky*, [Public participation in the creation and implementation of state policy]. Centr spryjanja instytut. rozvytku derzh. sluzhby, Kyjiv, Ukraine, 219 p.
2. Vasylieva N. V., Boiko O. P. (2015), *Rol partysypatyvnoi demokratii v pobudovi hromadianskoho suspilstva v Ukraini*. [The Role of Participatory Democracy in Building Civil Society in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnogo upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy*. [Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine] vol. 2, pp. 98–105.
3. Holoborodko T.V., Arkhypenko S.V., Denysenko D.O. (2022), *Osoblyvosti tsyfrovoi partysypatsii yak instrumentu rozvytku tsyfrovoi demokratii*. [Peculiarities of Digital Participation as a Tool for the Development of Digital Democracy]. *Vcheni zapysky Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana*, [Scientific Notes Kyiv. Vadym Hetman National Economic University]. vol. 29, pp. 132–144. DOI: 10.33111/vz\_kneu.29.22.04.11.075.08.
4. Fung A. (2015), *Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future*, *Public Administration Review*, vol. 75(4), pp. 513–522. DOI: 10.1111/puar.12361.
5. Li L., Xia X. H., Chen B., Sun L. (2018), Public participation in achieving sustainable development goals in China: Evidence from the practice of air pollution control, *Journal of Cleaner Production*, vol. 201, pp. 499–506. available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.046>. (Accessed 15 Nov. 2024).
6. Androniceanu A., Georgescu I., Sabie O. M. (2022), "Comparative research on government effectiveness and political stability in Europe", *Administratie si Management Public*, vol. 39, pp. 63–76. DOI: 10.24818/amp/2022.39-04.

7. Balcerzak A.P., Nica E., Rogalska E., Poliak M., Klieštík T., Sabie O.-M. (2022), Blockchain technology and smart contracts in decentralized governance systems, *Administrative Sciences*, vol. 12(96). DOI: 10.3390/admsci12030096.
8. Dinca D. (2022), "An Assessment of Institutional Improvements in Romania and Bulgaria Following EU Accession", *Scientific Annals of Economics and Business*, vol. 69(2), pp. 293–316. DOI: 0.47743/saeb-2022-0015.
9. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), On local self-government in Ukraine: The Law of Ukraine, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 15 Nov. 2024).
10. Suphattanakul O. (2018), "Public Participation in Decision-making Processes: Concepts and Tools", *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*. 4(2):221. DOI:10.26710/jbsee.v4i2.213.
11. Muslimova D. (2024), "Mechanisms of Citizen Participation in Public Administration: Experience of Foreign Countries", *Theory and Practice of Jurisprudence*, vol. 2(24), pp. 22–38. DOI: 10.21564/2225-6555.2023.2.293062.
12. Hardy M. (2015), Reflections on the IAP2 spectrum, available at: <http://maxhardy.com.au/reflections-on-the-iap2-spectrum/> (Accessed 12 Nov. 2024).
13. Kyohairwe S. (2014), Local democracy and public accountability in Uganda: The need for organizational learning, *Commonwealth Journal of Local Governance*, vol. 15, pp. 86–103.
14. Le Blanc D. (2020), E-Participation: A Quick Overview of Recent Qualitative Trends, Working Paper, vol. 163; United Nations DESA: New York, NY, USA. DOI: <https://doi.org/10.18356/0f898163-en>.
15. Lamidi K. O. (2015), Theories of public administration: An anthology of essays, *International Journal of Politics & Good Governance*, vol. 6(6.3), pp. 1–35, available at: <https://onlineresearchjournals.com/ijopagg/art/182.pdf> (Accessed 22 Nov. 2024).
16. Duk N., Sumatokhina I. (2021), *Partycypatorne biudzhetuвання: potochnyi dosvid, osoblyvosti vprovadzhennia ta rozvytku v rehioni*, [Participatory budgeting: current experience, features of implementation and development in the region]. *Chasopys sotsialno-ekonomichnoi heohrafiï*, [Journal of Socio-Economic Geography]. vol. 31, pp. 79–89. DOI: 10.26565/2076-1333-2021-31-07.
17. Lees-Marshment J. (2015), *Deliberative political leadership and the ministry of public input*. In *The Ministry of Public Input*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
18. Barczewska-Dziobek A. (2020), Participation of individuals in public decisions in the Polish legal system—the outline, *Proceedings of CBU in Social Sciences*, vol. 1, pp. 21–27. [Online], available at: <https://doi.org/10.12955/pss.v1.40>.
19. Cañizares-Espada M., Muñoz-Colomina C. I., Pérez-Estébanez R., Urquía-Grande E. (2021), Transparency and Accessibility in Municipalities: The Case of Social Services in Spain, *Cent. Eur. J. Public Policy*, vol. 15(1), pp. 31–54. DOI: 10.2478/cejpp-2021-0003.
20. Obratsova V. V. (2018), *Mekhanizm strymuvan ta protyvah u publichno-upravlinskykh vidnosynakh*. [Mechanism of checks and balances in public-administrative relations]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. [Investments: practice and experience]. vol. 20, pp. 107–112. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.20.107.

**Н. Б. Радух**, кандидат економічних наук, доцент,  
виконуючий обов'язки завідувача кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Львівського національного університету ветеринарної  
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

**Т. І. Ситник**, кандидат наук з державного управління,  
старший викладач кафедри публічного управління  
та адміністрування  
Львівського національного університету ветеринарної  
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ В УКРАЇНІ

*У статті означено, що публічні інвестиції є важливим засобом забезпечення сталого розвитку економіки країни. Важливою проблемою водночас є відсутність контролю за використанням державних фінансових ресурсів, що спрямовуються як цільові інвестиції в проекти соціально-економічного розвитку. Розкрито практику імплементації публічних інвестиційних проектів в Україні, які здебільшого спрямовані на заходи з покращення інфраструктури. Саме тому в сьогоденних умовах продумана система управління публічними інвестиціями може забезпечити не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, а й стимулювати економічне відновлення країни. Обґрунтовано, що актуальними завданням реформування управління публічними інвестиціями є запровадження середньострокового планування публічних інвестицій на державному, регіональному та місцевому рівні, а також їх інтеграція у бюджетний процес і забезпечення включення до бюджету тільки тих проектів, що пройшли оцінку та відбір у встановленому порядку.*

*Акумульовано та проаналізовано наявність проектів та програм за секторами, які діють в Україні або заплановані на найближчу перспективу. Представлено основні функції системи управління публічними інвестиціями, які допоможуть забезпечити належне зниження ключових ризиків шляхом ухвалення рішень і засобів контролю. Доведено необхідність створення надійного правового, нормативного та інституційного середовища для управління публічними інвестиціями, а також інтеграцію з державно-приватним партнерством. Зазначено, що потрібно зміцнити та розвинути стратегію управління шляхом сприяння розгляду соціально-економічної ефективності при виборі інвестиційних проектів, гармонізації процедур, що поширюються протягом життєвого циклу інвестиційних проектів між секторами та адміністративними рівнями, і зосередження інвестицій окремих секторів на підтримку та якість основного капіталу.*

*Авторами розглянуто публічні інвестиції як інструмент, спрямований на досягнення екологічних, цифрових, дослідницьких та інноваційних цілей у процесі виконання внутрішніх та міжнародних зобов'язань держави, та забезпечення стійкого зростання. Описано, що публічне інвестування потребуватиме залучення приватних інвестицій для досягнення цих цілей шляхом розробки пакету готових до фінансування проектів і коригування державної політики підтримки стратегічно важливих галузей.*

*Ключові слова:* публічні інвестиції, управління публічними інвестиціями, державна підтримка, система, держава.

### **N. B. Radukh, T. I. Sytnyk. Formation of the public investment management system in Ukraine**

*The article describes that public investments are an important means of ensuring sustainable development of the country's economy. At the same time, an important problem is the lack of control over the use of public financial resources, which are directed as targeted in investment projects that contribute to the economic and social growth of communities. The practice of implementing public investment projects in Ukraine, which are mostly aimed at measures to improve infrastructure, is revealed. That is why, in today's conditions, a well-thought-out public investment management system can ensure not only the restoration of destroyed infrastructure, but also stimulate the economic recovery of the country. It is substantiated that the current tasks of reforming public investment management are the introduction of medium-term planning of public investments at the state, regional and local levels, as well as their integration into the budget process and ensuring the inclusion in the budget of only those projects that have been assessed and selected in the established manner. The availability of projects and programs by sectors that operate in Ukraine or are planned for the near future is accumulated and analyzed.*

*The main functions of the public investment management system are presented, which will help ensure that key risks are adequately mitigated through decision-making and controls. The need for a sound legal, regulatory and institutional environment for public investment management, as well as integration with public-private partnerships, is demonstrated. The management strategy needs to be strengthened and developed by promoting consideration of socio-economic efficiency when selecting investment projects, harmonizing procedures that extend throughout the life cycle of investment projects across sectors and administrative levels, and focusing investments by individual sectors on the maintenance and quality of fixed assets.*

*Public investment should be directed towards achieving environmental, digital, research and innovation goals in order to meet our country's domestic and international commitments and ensure sustainable growth. It is described that public investment will need to leverage private investment to achieve these goals and increase potential growth, by developing a portfolio of financeable projects and dynamically adjusting state policy to support strategically important sectors.*

Key words: public investment, public investment management, institutional support, system, state.

**Постановка проблеми.** В умовах реалізації європейської інтеграції України та потреби у відновленні і післявоєнній відбудові національної економіки в рамках Меморандуму про економічну та фінансову політику з Міжнародним валютним фондом, реформування системи управління публічними інвестиціями є вимогою сучасності. Побудова єдиної, стійкої та ефективної системи управління публічними інвестиціями, яка забезпечує стратегічне планування публічних інвестицій на середньострокову перспективу і їх максимальну інтеграцію у бюджетний процес для підвищення ефективності управління публічними інвестиціями органами всіх рівнів для досягнення суспільних інтересів. Такі тенденції вимагають поширення процедур управління публічними інвестиціями на всі інвестиційні проекти, цілями яких є відбудова, відновлення і розвиток. Наявність єдиного проектного портфелю для забезпечення пріоритетизації та отримання доступу до фінансування полегшує отримання необхідної інформації для оцінки фінансової сталості публічних інвестицій та посилення управління ризиками. Крім цього, задекларована потреба у створенні єдиної ІТ-екосистеми управління публічними інвестиціями спростить управління публічними інвестиціями на центральному та місцевому рівні.

Проблеми, з якими стикаються під час запровадження реформи управління публічними інвестиціями, не варто недооцінювати. Публічні інвестиції дуже політизовані через дискреційний характер цих видатків та їх високу видимість. Корупційний ризик, пов'язаний з публічними інвестиціями, добре відомий і походить від високої вартості контрактів і вразливості до маніпуляцій у процесі закупівель. Корупція може спотворити інвестиційні та імплементаційні рішення та зробити неефективними будь-які заплановані процедурні та методологічні вдосконалення. У корумпованому середовищі сильні приватні інтереси можуть задушити реформи управління публічними інвестиціями у зародковому стані.

**Аналіз останніх публікацій та досліджень.** Дослідження питань управління публічними інвестиціями недостатньо висвітлені у вітчизняній науковій практиці. Однак з кожним роком проблематика публічного інвестування та перспективи їхнього застосування в сучасних соціально-економічних умовах заохочує до нових розвідок вітчизняних науковців, серед яких: А. Гладишевський, О. Гришкевич, Л. Задорожня, О. Івашко, О. Нагорна, І. Сащенко, Г. Рижаківа, О. Федорчак, В. Федюк та інші.

**Метою статті** є дослідження формування системи управління публічними інвестиціями як складової управління публічними фінансами, що визначає важливі інституційні механізми для підтримки ефективної системи управління та стимулювання економічного розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Публічні інвестиції є важливим каталізатором економічного зростання, підтримуючи та сприяючи наданню ключових державних послуг і залучаючи громадян та компанії до створення додаткових економічних можливостей. Публічні інвестиції розглядаються як капітальні витрати суб'єктів публічного сектора, що спрямовуються на створення і відновлення основних фондів з продуктивним їх використанням строком понад один рік за рахунок коштів державного чи місцевого бюджету, коштів державних або комунальних підприємств, коштів міжнародної технічної допомоги та плати з користувачів інфраструктури [2; 11].

Управління публічними інвестиціями – це система регулювання та нагляду, яка є компонентом управління публічними фінансами, що визначає ключові особливості та інституційні механізми для підтримки ефективної системи управління та має вирішальне значення для покращення результатів інфраструктури і стимулювання економічного розвитку. Міністерство фінансів і Міністерство економіки України у звіті про пріоритети економічної політики, спрямованої на забезпечення економічного зростання, міцніший фундамент, вищий потенціал і швидше відновлення зазначають, що рівень інвестицій є фундаментальною основою для збільшення запасів фізичного капіталу та нових технологій, а вдосконалення управління публічними інвестиціями забезпечить прискорене післявоєнне економічне зростання [4].

Ефективність управління публічними інвестиціями має вирішальне значення для отримання переваг економічного зростання від додаткових інвестицій в інфраструктуру. На думку О. Івашко, якість і ефективність державного управління публічними інвестиціями безпосередньо впливає на досягнення цілей сталого розвитку через планування, розподіл та реалізацію відповідних інфраструктурних інвестиційних проектів [6].

У 2018 році Україна офіційно приєдналася до Рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) щодо ефективного публічного інвестування на всіх рівняхрядування, а вже в аналітичному звіті проекту SURGe «Реформування системи публічного інвестування в контексті державної регіональної політики», в якому досліджувалися проблеми публічного інвестування для регіонального розвитку за період 2014–2019 років, констатувалося, що Україна суттєво відстає за обсягами публічних інвестицій від країн-сусідів, наприклад у 5 разів у порівнянні з Польщею, а в загальному обсязі приватні інвестиції переважають публічні у понад 6 разів [9].



Законом України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-XII від 18.09.1991 р. із змінами від 15.08.2022 р. визначаються державні інвестиційні проекти та інвестиційні проекти, для реалізації яких надається державна підтримка, а також встановлюється процедура обов'язкової державної експертизи, якій підлягають інвестиційні проекти, що впроваджуються із залученням бюджетних коштів, коштів державних підприємств, установ та організацій, за рахунок кредитів, наданих під державні гарантії чи інших форм державної підтримки для реалізації інвестиційних проектів, тобто у цьому документі відсутнє використання термінології публічних інвестицій [8]. У Законі України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» № 1116-IX від 17.12.2020 р. із змінами від 09.08.2023 р. надається визначення інвестиційного проекту із значними інвестиціями, для реалізації якого може надаватися державна підтримка [7], і знову не вказується про публічні інвестиції.

Сучасний етап управління публічними інвестиціями розпочався із схвалення розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1805-р Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки, в якій чітко визначено сфери, що потребують покращення, включаючи державне стратегічне планування, управління публічними інвестиціями, управління ліквідністю та управління публічними фінансами на місцевому рівні [10]. Кожна країна повинна мати власні визначення та концептуальне розуміння сфери застосування управління публічними інвестиціями у межах своєї юрисдикції, а щоб уникнути двозначності, ці поняття мають бути закріплені в законодавчій та нормативній базі.

В Україні Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 588-р від 18.06.2024 р. затверджено план заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024-2028 роки, в якому передбачається створення належних умов для переходу до нової моделі управління публічними інвестиціями, що потребує законодавчого унормування уніфікованих процедур, зокрема щодо визначення термінів «публічні інвестиції» та «публічний інвестиційний проект», а також законодавчого розмежування здійснення видатків для реалізації публічних інвестиційних проектів та інших видів капітальних видатків [2].

У процесі реалізації Дорожньої карти реформування системи управління публічними інвестиціями відповідно до програми Європейського Союзу Ukraine Facility на 2024-2027 роки, яка містить пріоритетні напрями реформ та інвестицій, відповідно до визначеної моделі соціально-економічного розвитку, передбачається розробка та впровадження цифрового інструменту управління відновленням України, який забезпечує публічний доступ до даних про проекти відновлення на всіх етапах, включаючи планування, фінансування, закупівлі, будівництво та введення в експлуатацію, для забезпечення публічного та прозорого моніторингу реалізації проектів та кращої координації зусиль з відновлення між секторами [15].

Важливим завданням реформування управління публічними інвестиціями на найближчу перспективу є запровадження середньострокового планування публічних інвестицій на державному, регіональному та місцевому рівні, а також їх інтеграція у бюджетний процес і забезпечення включення до бюджету тільки тих проектів, що пройшли оцінку та відбір у встановленому порядку. Завдання щодо підвищення інституційної спроможності органів з управління публічними інвестиціями досягнуто через створення Сектору з питань управління публічними інвестиціями при Міністерстві фінансів та Управління публічними інвестиціями в Міністерстві економіки [2].

У таблиці 1 зібрано усі проекти та програми за секторами, які діють в Україні або заплановані на найближчу перспективу. Наприклад, проект на заходи із забезпечення комплексного протипаводкового захисту від шкідливої дії вод сільських населених пунктів та сільськогосподарських угідь у Львівській області (01.01.1979-01.01.2029 рр.) на суму 1297,3 млн грн перебуває на стадії реалізації (до 20% готовності) [3].

Таблиця 1

**Проектний портфель здійснення публічних інвестицій в Україні**

№ п/п	Проекти та програми за секторами	Кількість проектів	Загальний бюджет проекту		Фактично профінансовано, млн. грн.	Потреба	
			млн. грн.	%		млн. грн.	%
1	Вода, санітарія та управління відходами	68	139 543,5	5,38	6 461,0	133 082,5	95,37
2	Державне управління	65	103 170,9	3,98	23 816,4	79 354,5	76,92
3	Енергія та видобуток	72	1 386 341,3	53,47	87 858,2	1 298 483,1	93,66
4	Комунікації та ІТ	16	1 276,0	0,05	0	1 276,0	100
5	Освіта	115	196 708,8	7,59	7 055,9	189 652,9	96,41
6	Охорона здоров'я	153	170 475,1	6,58	16 714,9	153 760,2	90,20
7	Промисловість, торгівля та послуги	72	178 972,6	6,90	19 631,3	159 341,3	89,03
8	Сільське господарство, лісове господарство, рибне господарство	13	773,7	0,03	0	773,7	100
9	Соціальний захист	78	101 813,6	3,93	5 419,0	96 394,6	94,68
10	Транспортні послуги	134	313 584,9	12,10	10 059,5	303 525,4	96,79

Джерело: складено авторами за матеріалами [3]

У сучасних реаліях важливими функціями системи управління публічними інвестиціями є функції, які допоможуть забезпечити належне зниження ключових ризиків шляхом ухвалення рішень і засобів контролю. Для цього потрібно провести діагностику та оцінку спроможностей країни для проведення реформ, зокрема:

- створення надійного правового, нормативного та інституційного середовища для управління публічними інвестиціями;
- розподіл ролей і обов'язків між ключовими суб'єктами управління публічними інвестиціями;
- поглиблення методологій оцінювання;
- інтеграція стратегічного планування, оцінки та відбору проектів і планування капітальних витрат;
- управління багаторічними капітальними бюджетними асигнуваннями та зобов'язаннями;
- ефективне впровадження, закупівлі та моніторинг проектів;
- посилення управління державними активами;
- інтеграція управління публічними інвестиціями та державно-приватного партнерства;
- раціоналізація та пріоритезація існуючого портфеля проектів публічних інвестицій;
- розробка бази даних та інформаційних технологій публічних інвестицій.

При розробці та прийнятті ієрархічної правової та нормативної бази є три основні моменти: юридичні повноваження для системи публічних інвестицій, які, зазвичай, встановлюються через певну форму первинного законодавства; основні процедурні вказівки, критерії прийняття рішень високого рівня, ролі та відповідальність, а також призначення аналітичних інструментів; методологічні вказівки, детальні критерії, стандартизовані значення параметрів та процедурна документація, які, як правило, видаються безпосередньо координаційною агенцією у формі посібників, шаблонів та циркулярів відповідно до повноважень, наданих їй первинним законодавством [4; 6].

Система управління публічними інвестиціями повинна стосуватися придбання або значного вдосконалення основних засобів, що є синонімом капітальних витрат, включаючи придбання як фінансових, так і нефінансових активів. Капітальні витрати на основні засоби повинні бути відправною точкою для управління публічними інвестиціями, але сфера застосування процесів управління публічними інвестиціями також повинна поширюватися на належне планування та управління витратами на весь термін експлуатації створених основних засобів.

У країнах із бюджетами розвитку слід бути обережними при визначенні сфери застосування управління публічними інвестиціями, оскільки бюджети розвитку часто включають значні некапітальні видатки, а «поточний» бюджет може включати капітальні видатки, не враховані в бюджеті розвитку [12; 14], тому у таких випадках увага управління публічними інвестиціями має зосереджуватися на належним чином визначених капітальних видатках, а не на більш широких витратах на розвиток чи ініціативах, що фінансуються донорами. Для багатьох країн інвестиції в системи інформаційно-комунікаційних технологій стають все більш значною частиною публічних інвестицій і можуть стати основним джерелом марнотратства, якщо ними керувати нераціонально [15].

Інфраструктура розглядається як підмножина інвестицій, що охоплює фізичні активи, необхідні для надання послуг та для підтримки економічної діяльності. Міжнародний валютний фонд визначає ключові характеристики, які відрізняють інфраструктуру від інших типів капіталу [3; 4; 9]:

- інвестиції в інфраструктуру часто є великими, капіталомісткими проектами, які, як правило, є природними монополіями, тому часто економічно ефективніше, щоб послуги надавалися однією організацією;
- інвестиції, як правило, мають значні початкові витрати, але вигоди або прибутки накопичуються протягом дуже тривалих періодів часу, часто багатьох десятиліть;
- інвестиції в інфраструктуру мають потенціал для створення позитивних зовнішніх ефектів, так що соціальна віддача від проекту може перевищувати приватну віддачу, яку він може принести оператору, а це може призвести до недостатнього забезпечення необхідних інвестицій. Саме через ці причини інфраструктура історично надавалася державним сектором, державно-приватними партнерствами або регульованими приватними організаціями.

Державно-приватні партнерства повинні входити до сфери дії системи управління публічними інвестиціями, оскільки вони використовують публічні фінансові ресурси, навіть якщо лише в довгостроковій перспективі (від 5 до 50 років); вони повинні мати обґрунтування державної політики. Державно-приватне партнерство має бути предметом тих самих передінвестиційних процесів, що й будь-який інший державний інвестиційний проект, а також деякі додаткові аналітичні кроки та рішення, щоб визначити чи державно-приватне партнерство представляє кращу цінність за публічні кошти, ніж інші методи впровадження. Додатковий аналіз слід проводити лише після того, як буде доведено, що проект ефективно використовує публічні фінансові ресурси, незалежно від того, як він реалізується.

Управління публічними інвестиціями має регулюватися відповідною законодавчою та нормативною базою, включаючи узгоджені визначення та сферу застосування, і має підтримуватися комплексними процедурами та методами. Для ефективного функціонування системи управління публічними інвестиціями необхідно чітко визначити ролі та обов'язки ключових гравців. Певні технічні особливості відрізняють публічні інвестиції від інших форм видатків і викликають потребу в спеціальній системі управління з окремими процедурами та спеціалізованими методами, а саме:

– публічні інвестиції, зазвичай, передбачають багаторічні проекти з тривалим періодом розробки, тривалими етапами впровадження та подовженим терміном експлуатації, планування та реалізацію яких важко синхронізувати з бюджетним циклом чи навіть із середньостроковим бюджетом, тому необхідні спеціальні заходи для управління взаємодіями між різними циклами планування та забезпечення міжчасової узгодженості;

– довгостроковий характер витрат і вигод, які зазвичай включають вплив між поколіннями, означає, що потрібні складні методи прогнозування та аналітичні методи, а також необхідні навички для їх застосування;

– потенційний вплив на економічне зростання. Заповнення прогалін у наданні послуг інфраструктури та задоволення пригніченого попиту може дати значний поштовх економічному зростанню, але надання надлишкової потужності може бути дуже дорогим з точки зору альтернативної вартості державних ресурсів.

– інвестиційне планування є предметом систематичного надмірного оптимізму щодо оцінки витрат і вигод, а також основних факторів, вирішальних для успіху проекту. Цю тенденцію називають залізним законом мега-проектів – перевищення бюджету з часом, знову і знову, що вимагає добре розроблених заходів для забезпечення більшої реалістичності планування та неупередженого перегляду [12].

– великі капітальні інвестиції, які завершуються за графіком і в рамках бюджету, швидше за все, є винятком, ніж правилом, і навіть після завершення багато з них не досягають очікуваних доходів. Керівники часто звинувачують недостатню продуктивність проекту в передбачуваних складнощах і невизначеності, пов'язаних із обсягом і попитом на проект, технологією чи місцем розташування проекту, або навіть протидією зацікавлених сторін. Безсумнівно, усі ці фактори в той чи інший час сприяють перевитратам, недоотриманню виплат і затримкам [12].

Ознаки слабого управління публічними інвестиціями часто очевидні для громадян та інших зацікавлених сторін, здебільшого через погані публічні послуги, але також низьку важливість досягнення ефективності грошей, тобто «проекти марнославства», які просуються, коли базові послуги залишаються незадоволеними. Короткостроковий політичний вплив, який призводить до марнотратних проектів з обмеженою економічною чи соціальною цінністю, є серйозною проблемою в слабкому середовищі управління публічними інвестиціями.

Тенденція до фінансування нових проектів, а не до ефективного завершення поточних, що призводить до накопичення загальмованих і незавершених проектів, може бути результатом пошуку короткострокової політичної вигоди або ознакою загальної слабкості багаторічного бюджетування. Корупційна практика закупівель може призвести до вищих витрат, ніж необхідно, і до вибору невідповідних підрядників, які не можуть відповідати необхідним стандартам. За даними Рахункової палати України у 2023 р. було виявлено порушення під час здійснення публічних закупівель на суму 9 915,3 млн грн, що становить 63,7 % у загальній структурі порушень бюджетного та іншого законодавства; неефективне управління державними коштами та державним майном оцінено у розмірі 9 952,7 млн грн, що становить 52,9% у загальній структурі неефективного управління публічними фінансами і майном [5].

Системна основа ефективного управління публічними інвестиціями в Україні має визначати такі ключові функції:

– стратегічне інвестування, розробка концепції проекту та передоцінка передбачає управлінські заходи, щоб переконатися чи концепції проектів відповідають мінімальним критеріям відповідності стратегічним цілям уряду та економічній класифікації;

– формальний процес оцінки проекту передбачає регламентований набір етапів підготовки проекту: попередні та техніко-економічні обґрунтування, включаючи ескізний проект; оцінки екологічного та соціального впливу, які мають бути завершені до того, як проект може бути затверджений для фінансування; а також методи, що відповідають технічним можливостям, а також масштабу та обсягу проекту;

– перевірка міністерством фінансів або іншим агентством упередженню переоцінці попиту та недооцінці витрат;

– остаточне рішення щодо вибору проекту та складання бюджету з використанням добре керованого бюджетного процесу; прив'язка оцінки та відбору державних інвестиційних проектів до бюджетного циклу, навіть якщо цикл оцінки проектів має інший графік; перевірка прийнятності та пріоритетності проекту; ретельний аналіз майбутніх витрат і фінансування під час складання бюджету;

– ефективна реалізація проекту передбачає перевірку реалістичності впровадження, включаючи організаційні заходи, планування закупівель і графік, адекватні системи моніторингу та системи управління загальними витратами проекту;

– можливість вносити корективи в проект та зміни в профіль виплат, включаючи припинення непрацюючих проектів;

– забезпечення сталого функціонування об'єктів вимагає ефективної передачі відповідальності керівництва за експлуатацію та технічне обслуговування, підтримку надійних і актуальних реєстрів капітальних активів;

– базовий огляд завершення та оцінка за фактом має на меті систематичний огляд усіх проектів після завершення, щоб оцінити його рівень виконання до запланованих показників та цілей, встановлених у проекті.

Управління публічними інвестиціями є надзвичайно вимогливою сферою державного управління, яка потребує передових технічних можливостей та організаційних можливостей. Навіть ключові характеристики мінімально ефективної системи, вимагають високого рівня навичок, далекоглядності та дисципліни. Забезпечення достатньо точного визначення публічних інвестицій не означає, що пропозиції щодо державних видатків поза визначенням повинні уникати належного планування, перевірки та управління. Процедури та методи управління публічними інвестиціями можуть бути застосовані до інших витратних позицій.

Ефективне інвестиційне планування вимагає інституцій, які забезпечують фінансову стабільність публічних інвестицій та ефективну координацію між секторами та рівнями управління. Такі інституції повинні забезпечувати повне фінансування проектів, прозорий моніторинг та ефективне управління протягом усього періоду їх реалізації. Розподіл публічних інвестицій на найбільш продуктивні проекти вимагає комплексного, єдиного, середньострокового планування та об'єктивних критеріїв оцінки та відбору проектів. Комплексна основа для управління інфраструктурою також повинна вирішувати наскрізні питання, такі як нормативно-правова база підтримки інфраструктури, спроможність персоналу впроваджувати процеси та керувати ними, а також достатність ІТ-систем для забезпечення належної практики на всіх етапах циклу публічного інвестування.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок.** Підвищення ефективності державних витрат, тобто збільшення обсягу та якості інфраструктурних активів без збільшення витрат, може одночасно вирішити подвійні проблеми нагальних потреб і обмежених фінансових можливостей. У цьому балансуванні слід докладати всіх зусиль, щоб зробити публічні інвестиції більш ефективними, тобто зменшити перевитрати коштів, завершити поточні проекти, усунути та скоротити можливості для шахрайства під час використання державних ресурсів. Дійсно, зміцнення інститутів управління публічними інвестиціями може стати ключовим фактором підвищення їх ефективності.

Щоб повною мірою скористатися перевагами публічних інвестицій, потрібно зміцнити та розвинути стратегію управління шляхом сприяння розгляду соціально-економічної ефективності при виборі інвестиційних проектів, гармонізації процедур, що поширюються протягом життєвого циклу інвестиційних проектів між секторами та адміністративними рівнями, і зосередження інвестицій окремих секторів на підтримку та якість основного капіталу. Більше того, оскільки органи місцевого самоврядування несуть відповідальність за більшу частину публічних інвестицій, продовження зусиль щодо чіткого розподілу обов'язків між різними рівнями управління буде корисним для отримання переваг від економії масштабу та обсягу.

Публічні інвестиції також мають бути спрямовані на досягнення екологічних, цифрових, дослідницьких та інноваційних цілей, щоб виконати внутрішні та міжнародні зобов'язання нашої держави та забезпечити більш потужне та стійке зростання. Вибір публічного інвестування потребуватиме залучення приватних інвестицій для досягнення цих цілей і підвищення потенційного зростання, в тому числі шляхом розробки пакету готових до фінансування проектів і динамічного коригування державної політики підтримки стратегічно важливих галузей. Тому подальші наукові дослідження проблематики публічних інвестицій будуть спрямовані на систематичний аналіз імплементації задекларованих планів щодо реформування системи управління публічними інвестиціями та оцінку їх ефективності.

### Список використаних джерел:

- Деякі питання підготовки, подання, оцінки та критеріїв пріоритетизації концепцій публічних інвестиційних проектів на 2025 рік : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.08.2024 р. № 903. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.11.2024).
- Дорожня карта реформування системи управління публічними інвестиціями. URL: [https://www.mof.gov.ua/uk/news/uriad\\_skhvaliv\\_dorozhniu\\_kartu\\_reformuvannia\\_upravlinnia\\_publichnimi\\_investitsiiami-4358](https://www.mof.gov.ua/uk/news/uriad_skhvaliv_dorozhniu_kartu_reformuvannia_upravlinnia_publichnimi_investitsiiami-4358) (дата звернення: 25.09.2024).
- Єдиний портфель публічних інвестиційних проектів (перелік пріоритетних публічних інвестиційних проектів). URL: [https://mof.gov.ua/uk/unified\\_portfolio\\_of\\_public\\_investment\\_projects\\_list\\_of\\_priority\\_public\\_investment\\_projects-749](https://mof.gov.ua/uk/unified_portfolio_of_public_investment_projects_list_of_priority_public_investment_projects-749) (дата звернення: 30.10.2024).
- Звіт про пріоритети економічної політики, спрямованої на забезпечення економічного зростання. URL: <https://reformmatrix.mof.gov.ua/wp-content/uploads/2024/07/bila-kniga-ukr-fin.pdf> (дата звернення: 30.10.2024).
- Звіт Рахункової палати України за 2023 рік. URL: <https://rp.gov.ua/Activity/Reports/> (дата звернення: 15.11.2024).
- Івашко О. А. Сучасна парадигма дослідження публічних інвестицій. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України* : зб. наук. пр. 2023. Вип. 6 (164). С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-6-5>
- Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні: Закон України від 17.12.2020 р. № 1116-IX із змінами від 09.08.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20/conv#n41> (дата звернення: 30.10.2024).

8. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII із змінами від 15.08.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12/conv#n16> (дата звернення: 30.10.2024).

9. Реформування системи публічного інвестування в контексті державної регіональної політики: аналітичний звіт. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42477.pdf> (дата звернення: 30.10.2024).

10. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80/conv#n374> (дата звернення: 25.09.2024).

11. Федюк В. Роль публічних інвестицій у залученні приватного фінансування в розвиток вітчизняної економіки. 23.10.2023. URL: <https://www.csi.org.ua/news/rol-publichnyh-investycij-u-zaluchenni-pryvatnogo-finansuvannya-u-rozvytok-vitchyznyanoi-ekonomiky/> (дата звернення: 15.11.2024).

12. Flyvbjerg B., Garbuio M., Lovallo D. Better forecasting for large capital projects. *McKinsey on Finance*. 2014. Vol. 52. P. 7–13. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/better-forecasting-for-large-capital-projects> (дата звернення: 30.10.2024).

13. International monetary fund. URL: <https://www.imf.org/en/Search#q=public%20investment&sort=relevancy> (дата звернення: 15.11.2024).

14. OECD, Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління. 2023. OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk> (дата звернення: 30.10.2024).

15. Ukraine Facility: програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 30.10.2024).

### References:

1. KМУ (2024), Deiaki pytannia pidhotovky, podannia, otsinky ta kryteriiv priorityzatsii kontseptsij publichnykh investytsijnnykh proektiv na 2025 rik [Some issues of funding, taxes, deductions and criteria for prioritizing the concepts of public investment projects for 2025], the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 09, 2024 No. 903, official site, available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/774-p> [Ukraine].

2. Dorozhnia karta reformuvannia systemy upravlinnia publichnyimi investytsiiami [Road map for reforming the public investment management system], available at: [https://www.mof.gov.ua/uk/news/uriad\\_skhvaliv\\_dorozhniu\\_kartu\\_reformuvannia\\_upravlinnia\\_publichnyimi\\_investytsiiami-4358](https://www.mof.gov.ua/uk/news/uriad_skhvaliv_dorozhniu_kartu_reformuvannia_upravlinnia_publichnyimi_investytsiiami-4358) [Ukraine].

3. Yedynyj portfel' publichnykh investytsijnnykh proektiv (perelik priorityetnykh publichnykh investytsijnnykh proektiv) [Unified portfolio of public investment projects (list of priority public investment projects)], available at: [https://mof.gov.ua/uk/unified\\_portfolio\\_of\\_public\\_investment\\_projects\\_list\\_of\\_priority\\_public\\_investment\\_projects-749](https://mof.gov.ua/uk/unified_portfolio_of_public_investment_projects_list_of_priority_public_investment_projects-749) [Ukraine].

4. Zvit pro priorityety ekonomichnoi polityky, spriamovanoi na zabezpechennia ekonomichnoho zrostantia [Promote economic policy priorities aimed at ensuring economic growth], available at: <https://reformmatrix.mof.gov.ua/wp-content/uploads/2024/07/bila-kniga-ukr-fin.pdf> [Ukraine].

5. Zvit Rakhunkovoi palaty Ukrainy za 2023 rik [The formation of the Rakhunkov Palace of Ukraine for 2023], available at: <https://rp.gov.ua/Activity/Reports/> [Ukraine].

6. Ivashko O. A. (2023), "Suchasna paradyhma doslidzhennia publichnykh investytsij" [The current paradigm of public investment research], *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy: zb. nauk. pr.* Vol. 6 (164), pp. 33-38. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-6-5> [Ukraine].

7. VRU, Law of Ukraine (2020), Pro derzhavnu pidtryмку investytsijnnykh proektiv iz znachnymy investytsiiami v Ukraini [Law of Ukraine "For state support of investment projects with significant investments in Ukraine"], dated December 17, 2020 No. 1116-IX, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20/conv#n41> [Ukraine].

8. VRU, Law of Ukraine (1991), Pro investytsijnnu diial'nist' [Law of Ukraine „For investment activity“], dated September 18, 1991 No. 1560-XII, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12/conv#n16> [Ukraine].

9. Reformuvannia systemy publichnoho investuvannia v konteksti derzhavnoi rehional'noi polityky: analitychnyj zvit [Reforming the public investment system in the context of state regional policy: analytical development], available at: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42477.pdf> [Ukraine].

10. KМУ (2021), Stratehiia reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2022-2025 roky [Strategy for reforming the public finance management system for 2022-2025] the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 29, 2021 No. 1805-p, official site, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80/conv#n374> [Ukraine].

11. Fediuk V. (2023). Rol' publichnykh investytsij u zaluchenni pryvatnogo finansuvannia v rozvytok vitchyznanoi ekonomiky [The role of public investments in attracting private financing to the development of the national economy], 23.10.2023, available at: <https://www.csi.org.ua/news/rol-publichnyh-investycij-u-zaluchenni-pryvatnogo-finansuvannya-u-rozvytok-vitchyznyanoi-ekonomiky/> [Ukraine].

12. Flyvbjerg B., Garbuio M., Lovallo D. (2014). Better forecasting for large capital projects. *McKinsey on Finance*. 2014. Vol. 52. P. 7–13, available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/better-forecasting-for-large-capital-projects>

13. International monetary fund, available at: <https://www.imf.org/en/Search#q=public%20investment&sort=relevancy>

14. OECD (2023), Vidbudovuiemo Ukrainu cherez zmitsnennia rehional'noho ta munitsypal'noho upravlinnia [We will build Ukraine through the cooperation of regional and municipal administrations]. 2023. OECD Publishing, Paris, available at: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk> [Ukraine].

15. Ukraine Facility: prohrama finansovoi pidtrymky Ukrainy vid Yevropejs'koho Soiuzu [Ukraine Facility: Ukraine's financial support program within the European Union], available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> [Ukraine].

**О. О. Салюк-Кравченко**, кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного адміністрування, докторант ПрАТ ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» старший науковий співробітник сектору вищої освіти відділу освітньої статистики і аналітики Державної наукової установи «Інститут освітньої аналітики»

## МІСЦЕ ЯДЕРНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ТА АТОМНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ НОВІТНЬОЇ ПІСЛЯВОЄННОЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

*У статті автором здійснено дослідження місця та ролі ядерної енергетики та атомної промисловості у сталому розвитку новітньої післявоєнної енергетичної системи України у фокусі погляду на тематику через призму механізмів публічного управління з елементами вивчення енергетичної безпеки держави.*

*Здійснено теоретико-науковий аналіз тематики розвитку новітньої післявоєнної енергетичної системи України та місця в ній ядерної галузі та підкреслено необхідність продовження поглиблення відповідного вивчення для створення наукового обґрунтування національної енергетичної розбудови з метою забезпечення сталого розвитку енергетичної галузі з урахуванням фактору енергетичної безпеки в мирний післявоєнний час.*

*Зазначено, що теоретичні дослідження є необхідними як основа для майбутнього генерального стратегічного планування післявоєнного періоду розвитку галузі. Водночас з огляду на ризики й враховуючи енергетичні небезпеки, яким піддається наразі атомна енергетика, та з метою забезпечення енергетичної безпеки країни у післявоєнний період системно-енергетичної відбудови паливно-енергетичного комплексу України, зазначене питання потребує застосування управлінського механізму інституціональної перебудови енергетичної системи держави на принципах децентралізації.*

*Узагальнено нормативно-правову компоненту розвитку ядерної сфери енергетики й окреслено необхідність в розробленні та прийнятті на законодавчому рівні окремого нормативно-правового акту, який врахує специфіку відбудови, оновлення та нового капітального будівництва ядерної енергетики та атомної промисловості у мирний післявоєнний час з метою динамічного розвитку енергетичної системи України.*

*Проведено аналіз сучасного стану енергетичних потужностей енергетичного виробництва ядерної галузі паливно-енергетичного комплексу держави та проілюстровано питання корпоратизації державних енергетичних компаній зазначеної енергетичної галузі енергетики в контексті моделей корпоративного управління на міжнародних принципах OECD з метою подальшого огляду можливих шляхів розбудови відповідно виду енергетики.*

*На основі дослідження інструментів державних та приватних політик реалізації енергетичного розвитку ядерної енергетики сьогодні представлено та деталізовано ключові передумови забезпечення розвитку ядерної енергетики та атомної промисловості у майбутній післявоєнній енергетичній системі України.*

*Доведено, що післявоєнна енергетична система України буде функціонувати в синергії традиційних та відновлювальних видів енергетик і саме ядерна енергетика займатиме ключову лідерську позицію в ній, поряд з іншими видами прогресивних енергетичних генерацій, що в першу чергу буде залежати від стану виробничих потужностей енергетичної генерації та направлення генерального енергетичного стратегування публічної влади енергетичного менеджменту України.*

*Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, безпека, енергетична безпека, атомна промисловість, ядерна енергетика, енергетика, паливно-енергетичний комплекс, ядерно-енергетичний комплекс, державна політика.*

**O. O. Saliuk-Kravchenko. The role of nuclear power and nuclear industry in the sustainable development of the new post-war energy system of Ukraine**

*In this article, the author studies the role of nuclear power and the nuclear industry in the sustainable development of the modern post-war energy system of Ukraine, viewing the subject through the prism of public administration mechanisms with elements of researching the state energy security of the country.*

*The author performs a theoretical and scientific analysis on the topic of the new post-war energy system of Ukraine and the role of the nuclear industry in it. Furthermore, the author emphasizes the need to continue deepening the relevant study to create a scientific basis for national energy development in order to ensure sustainable development of the energy sector, bearing in mind the energy security factor in the post-war peaceful period.*

*It is indicated that the theoretical studies serve as a necessary basis for the future global strategic planning of the post-war period development of the industry. However, in view of the threats, and taking into account the risks posed to nuclear energy sector, to ensure the energy security in the post-war period of systemic and energy restoration of the fuel and energy complex of Ukraine, the issue requires implementation of the administrative mechanism of the institutional restoration of the energy system of the state, based on the decentralization principles.*

*This article summarizes the legal component of the development of the nuclear industry, and outlines the need to design and enact on the legislative level a separate legal act, which will address the challenges of restoration, reconstruction and capital construction of nuclear power and nuclear industry in the peaceful post-war period with a view of dynamic development of the energy system of Ukraine.*

*The author analyzes the current state of the energy production capacities of the nuclear power industry of the state's fuel and energy complex. This demonstrates the issue of corporatization of the state's energy companies of the said energy industry in the context of the models of corporate administration based on the international principles set by OECD, for the purpose of the possible expansion of the relevant energy type.*

*Based on the research of the instruments of state and private policies of execution of the nuclear power energy development of today, the author presents detailed key prerequisites for ensuring the development of the nuclear power and nuclear industry in the future post-war energy system of Ukraine.*

*It is proven that the post-war energy system of Ukraine will function in synergy with traditional and renewable types of energy and it is exactly the nuclear power that will play the key leadership role in it, alongside other types of progressive energy generation. This will primarily depend on the state of production capacities of energy generation and the direction of the general energy strategy of the public authorities of energy management in Ukraine.*

*Key words: public administration, mechanisms of public administration, security, energy security, nuclear industry, nuclear energy, energy, fuel and energy complex, nuclear power complex, state policy.*

**Постановка проблеми.** Ядерна енергетика є основою енергетичного виробництва і найбільшим енергогенерувальним базисом об'єднаної енергетичної системи України у довоєнний і воєнний період функціонування паливно-енергетичного комплексу незалежної України та реалістично прогнозовано займе ключову роль, поряд з відновлювальною енергетикою, у новітній післявоєнній енергетичній системі держави серед інших енергетичних видів енергетик.

Для вітчизняної енергетики й загалом для країни та в цілому для світу українська ядерна енергетика та її промисловість, в різні часи свого функціонування, відіграла важливу роль, як позитивну, так і протилежну. Неможливо не згадати техногенну екологічну-гуманітарну катастрофу спричиненою аварією на Чорнобильській АЕС, яка мала наслідки планетарного рівня та надала подальший вектор впливу на міжнародний технічний розвиток ядерної енергетики та атомної промисловості, що насамперед стало тригером для поступового зменшення нового енергетичного будівництва атомних блоків в цілому у світі.

Але не все так однозначно з ядерною енергетикою і мирний атом може нести неоціненну користь суспільству та доводить в дії свій колосальний вплив на формування вітчизняної енергетики держави.

Відтак, зазначимо, що для енергетики України воєнного часу ядерна енергетика стала тим енергетичним рушієм держави з енергетичної генерації, яка від початку повномасштабного вторгнення допомогла вистояти та продовжувати боротьбу з російським окупантом. Ядерна галузь енергетики дозволила оминати та не допустити загальної аварійної ситуації в енергетичній системі України (блекауту) та стала основним видом енергетичної генерації при умові суттєвих пошкодженнях виробничих потужностей та знищення більшої частини маневрової енергетичної генерації (ТЕС та ТЕЦ і ГЕС та ГАЕС) й наразі продовжує бути основою за для забезпечення розбудови енергетичної незалежності України.

Таким чином, для визначення місця ядерної енергетики та атомної промисловості у сталому розвитку новітньої післявоєнної системи енергетики України перед публічними органами влади, які формують та реалізують державну політику в паливно-енергетичному комплексі країни, в тісній взаємодії з енергетичним менеджментом постають фундаментальні завдання та цілі у формуванні новітньої концепції побудови новітньої енергетичної структури держави з урахуванням принципів енергетичної безпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення тематики дослідження проблематики місця ядерної енергетики та атомної промисловості в енергетичній системі держави у період післявоєнного розвитку у фокусі погляду науки публічного управління приділено недоречно мало уваги, що дозволяє науково поглибитися та провести теоретичний аналіз присвячених та тотожних з інших сфер досліджень науковців, дослідників та практиків з відповідної тематики.

Наукові праці направлені на дослідження проблематики післявоєнного розвитку енергетики держави та місця ядерної енергетики та атомної промисловості й ролі у сталому розвитку майбутньої енергетичної системи України присвячені з різних наукових галузей наступними науковцями, дослідниками, практиками та експертами, як В. Борисенко, Б. Басок, Є. Базєєв, В. Капустян, О. Кириленко, І. Кіях, М. Клименко, О. Лищенко, Л. Олейнікова, А. Орехова, К. Осмаковська, А. Параніч, Є. Платонова, Ю. Сагайдак, І. Семенець-Орлова, Ю. Снежкін, Т. Харченко, Б. Хоролець, О. Череп та інші.

**Мета статті.** Генеральною метою цього дослідження є визначення ролі ядерної енергетики та атомної промисловості у майбутній післявоєнній енергетиці України, що функціонує на основі адаптивно-динамічних базисах енергетичної безпеки через призму механізмів публічного управління.



**Виклад основного матеріалу.** Не стійкий й складний стан функціонування енергетичної галузі України в умовах дії воєнного часу зумовив активізацію досліджень в різних галузях науки, в тому числі у пошуках механізмів публічного управління в забезпеченні енергетичної безпеки держави.

Не менш важливою для науки є післявоєнний розвиток паливно-енергетичного комплексу країни та визначення в ньому місця та ролі ядерної енергетики та атомної промисловості. Натомість майбутні післявоєнні реалії будуть суттєво впливати й докорінно змінювати новий енергетичний баланс України.

Новітня наукова проблематика відповідного дослідження полягає у завчасному плануванні механізмів розподілення видів енергетичної генерації за видами енергетик з доданням нового принципу функціонування енергетичної системи держави у формі енергетичної децентралізації енергетичної системи зі збереженням енергетичного балансу країни з дотриманням енергетичних безпекових постулатів, що є не простим завданням для державних інституцій у сфері енергетики. Ядерна енергетика та атомна промисловість є однією з ключових майбутніх енергетичних генерацій, які сформують післявоєнний енергетичний комплекс держави та забезпечать енергетичну незалежність України.

Перейдемо до більш детального розгляду теоретичної частини предмету дослідження і розпочнемо з наукового аргументування, що після війни, відбудова енергетичного сектору є складним завданням [1]. Також науковець наголошує на необхідності використання принципу енергоефективності в аспектах відновлення у післявоєнній відбудові енергетичної системи держави, що є одним з ключових інструментів у функціональних енергетичних системах сучасності.

Що стосується перспектив саме ядерної енергетики у період післявоєнній системно-енергетичній відбудові дослідники зазначають, що з метою забезпечення сталого функціонування ядерної енергетики, а також її подальшого розвитку, необхідним є розроблення довгострокової програми розвитку атомної енергетики України [2]. Що стосується деталізації аспектів подальшого розвитку ядерної промисловості зазначається, що основними викликами є: необхідність заміни діючих атомних енергоблоків АЕС, в яких закінчується продовжений термін експлуатації, новими, більш сучасними, що відповідатимуть нормам ядерної та радіаційної безпеки; необхідність створення надійних систем поводження з відпрацьованим ядерним паливом та радіоактивними відходами; недосконалість ринку електричної енергії, насамперед у сегменті її продажу виробниками атомної генерації за двохсторонніми договорами [2].

Не можливо не погодитись із зазначеним та необхідно акцентувати доцільність у відповідному вивченні розглянути технічні особливості, а саме хронологічну компоненту експлуатації виробничих потужностей ядерної енергетики з метою повноцінного розуміння сучасного стану відповідної галузі енергетики та використання отриманих результатів у майбутньому енергетичному стратегуванні.

Продовжуючи розглядати аспекти енергетичного розвитку ядерної енергетики та атомної промисловості у новітній післявоєнній період енергетичної розбудови науковці мають різноманітні думки та пропонують різні шляхи прогресивного енергетичного стратегічного удосконалення атомної галузі.

Відтак, дослідники зазначають, що пріоритетною задачею є відновлення усіх пошкоджених інфраструктурних об'єктів та завершення будівництва 3-го та 4-го енергоблоків Хмельницької АЕС, запуск в експлуатацію малих модульних реакторів. Загалом рекомендовано продовжити процес диверсифікації джерел постачання енергетичної сировини, зокрема ядерного палива для атомних електростанцій, шляхом розширення власних родовищ урану, освоєння виробництва цирконієвих сплавів та створення виробничих потужностей [3].

Водночас в доповнення наукового погляду подальшого розвитку ядерної галузі науковці вбачають, що у нинішній ситуації є сенс переглянути ці плани на користь збільшення обсягів нових потужностей та скорочення термінів їх введення в експлуатацію. У першому наближенні можна розглянути побудову протягом 10—15 років додаткових блоків АЕС загальною потужністю 40 ГВт. Також доцільно провести структурні зміни ядерної генерації, які дадуть змогу паралельно з класичними «великими» енергоблоками потужністю 1000—1200 МВт будувати енергоблоки на основі малих модульних реакторів потужністю 50—160 МВт [4].

У підсумках стосовно новітньо-технічного розвитку ядерної енергетики та атомної промисловості варто зазначити, що теоретичні дослідження є необхідними, як основа для майбутнього генерального стратегічного планування післявоєнного періоду розвитку галузі. Але водночас з огляду на ризики й враховуючи енергетичні небезпеки, яким піддається наразі атомна енергетика та з метою забезпечення енергетичної безпеки країни у післявоєнній період системно-енергетичної відбудови паливно-енергетичного комплексу України, зазначене питання потребує застосування управлінського механізму інституціональної перебудови енергетичної системи держави на принципах децентралізації.

У зв'язку з цим, теоретичне вивчення питання енергетичної децентралізації післявоєнній енергетичній системі України та ядерної галузі, як її компоненти доводяться в дослідженнях та стверджується, щоб проекти альтернативної енергетики мали невелику потужність та утворювали максимально децентралізовану мережу, аби гранично зменшити привабливість для ворожих ударів та мінімізувати наслідки таких ударів, якщо ворог все ж таки до них вдасться [5].

Також у підтвердження необхідності застосування публічною владою енергетичного менеджменту України управлінського механізму енергетичної децентралізації на етапі енергетичної трансформації ядерної галузі та енергетичної системи держави в цілому стверджується, що для України важливо враховувати тренди розвитку енергетики світу та Європи і орієнтуватися на децентралізовану і розподілену «зелену» енергетику [6].

Але водночас присутні наукові твердження щодо необхідності відмови національної енергетики у експлуатації такого виду енергетик, як ядерної під час майбутнього періоду системної енергетичної відбудови у мирний час та зазначають, що збільшення потужностей ВДЕ дозволить Україні забезпечити не лише екологічний, а економічний аспект сталого розвитку, оскільки сприятиме створенню нових робочих місць в цьому сегменті та дозволить поступово відмовитись від атомної енергетики [7].

Натомість існують і протилежні наукові висновки стосовно функціонування ядерної галузі в майбутній мирній енергетичній системі держави, які стверджують, що усі проекти із побудови децентралізованих та малих об'єктів в теплоенергетиці, в СВДЕ (включно із мінігідроенергетику) не забезпечать 100% альтернативу потужностям атомних реакторів в найближчі декілька десятиліть ані в Україні, ані будь-де у світі [8].

Усвідомлюючи сучасний стан функціонування енергетичної системи країни та беручи до уваги режим при якому функціонує паливно-енергетичний комплекс в умовах дії воєнного часу та базуючись на наукових результатах й гіпотезах можливо стверджувати, що в теоретико-прогнозованому етапі енергетичної відбудови національного рівня післявоєнна енергетична система України буде функціонувати в синергії традиційних та відновлювальних видів енергетик, своєю чергою її відсоткове співвідношення буде залежати від багатьох факторів, в тому числі від стану виробничих потужностей енергетичної генерації та направлення генерального енергетичного стратегування публічної влади енергетичного менеджменту України.

Здійснивши теоретико-науковий аналіз тематики розвитку новітньої післявоєнної енергетичної системи України та місця в ній ядерної галузі, можливо стверджувати, що існує необхідність продовження поглиблення відповідного вивчення для створення наукового обґрунтування національної енергетичної розбудови з метою забезпечення сталого розвитку енергетичної галузі з урахуванням фактору енергетичної безпеки в мирний післявоєнний час.

Що стосується вітчизняної нормативно-правової бази ядерної сфери, то вона є доволі розгалужена та розлога, в міжнародному правовому полі ядерного використання нормативна база теж доволі масштабна. Відтак визначимо межі відповідного вивчення законодавства в частині довоєнного прогнозованого розвитку та новітньої післявоєнної трансформації ядерної енергетичної системи України, як інструменту впливу та регламентації та в загальному плані формування державної ядерної політики публічними інституціями у сфері енергетики.

Отже, в загальному плані нормативного базису сталого розвитку новітньої післявоєнної ядерної енергетики та атомної промисловості представлені наступним чином (додатково розглянуто міжнародні домовленості у сфері енергетики, що законодавчо визнанні та які безпосередньо впливають на формування ядерної галузі України):

- Закони України «Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку» [9], «Про впорядкування питань, пов'язаних із забезпеченням ядерної безпеки» [10], «Про дозвільну діяльність у сфері використання ядерної енергії» [11], «Про порядок прийняття рішень про розміщення, проектування, будівництво ядерних установок і об'єктів, призначених для поводження з радіоактивними відходами, які мають загальнодержавне значення» [12], «Про поводження з радіоактивними відходами» [13], «Про видобування та переробку уранових руд» [14], «Про захист людини від впливу іонізуючого випромінювання» [15], «Про фізичний захист ядерних установок, ядерних матеріалів, радіоактивних відходів, інших джерел іонізуючого випромінювання» [16];

- Стратегія національної безпеки України [17];
- Енергетична стратегія України на період до 2050 року [18];
- Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 року [19];
- Концепція Державної цільової економічної програми розвитку атомно-промислового комплексу на період до 2026 року [20];
- Конвенція про ядерну безпеку [21];
- Кіотський протокол до Рамкової конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату [22];
- Віденська конвенція про цивільну відповідальність за ядерну шкоду [23];
- Меморандуму про взаєморозуміння щодо стратегічного енергетичного партнерства між Україною та Європейським Союзом спільно з Європейським Співтовариством з атомної енергії [24];
- Меморандуму між Україною та Європейським Союзом про порозуміння щодо співробітництва в енергетичній галузі [25];
- Паризька кліматична угода [26].

Узагальнюючи нормативно-правову компоненту розвитку ядерної сфери енергетики, доречно відмітити, що в питанні післявоєнної енергетичної відбудови вона потребує законодавчого представлення та врегулювання через окремий законодавчий акт, який включатиме та врахує специфіку відбудови, оновлення та нового капітального будівництва ядерної енергетики та атомної промисловості у мирний післявоєнний час з метою динамічного розвитку енергетичної системи України.

З метою подальшого огляду можливих шляхів розбудови післявоєнної сфери ядерної енергетики необхідно проаналізувати сучасний стан енергетичних потужностей енергетичного виробництва відповідно виду енергетики.

Отже, в Україні присутні п'ять атомних станцій, з яких одна захоплена з березня 2022 року (Запорізька АЕС) та однієї припинена експлуатація з грудня 2000 року (Чорнобильська АЕС), разом з тим загальна встановлена потужність всіх п'ятнадцяти виробничих енергоблоків становить 13 835 МВт. Водночас, у вітчизняній ядерній генерації використовуються серія реакторів ВВЕР (водно-водяний енергетичний реактор) та два його типи (ВВЕР-1000 та ВВЕР-440), більшість реакторів відпрацювала вже понад 30 років строку експлуатації (хронологічні показники виробничих потужностей (енергоблоки) ядерної генерації зображено на рис. 1). Також в атомній промисловості України використовуються дослідницькі типи реакторів (ДР-100 (захоплений росією під час окупації АР Крим), ВВР-М, ЯПУ «Джерело нейтронів»).

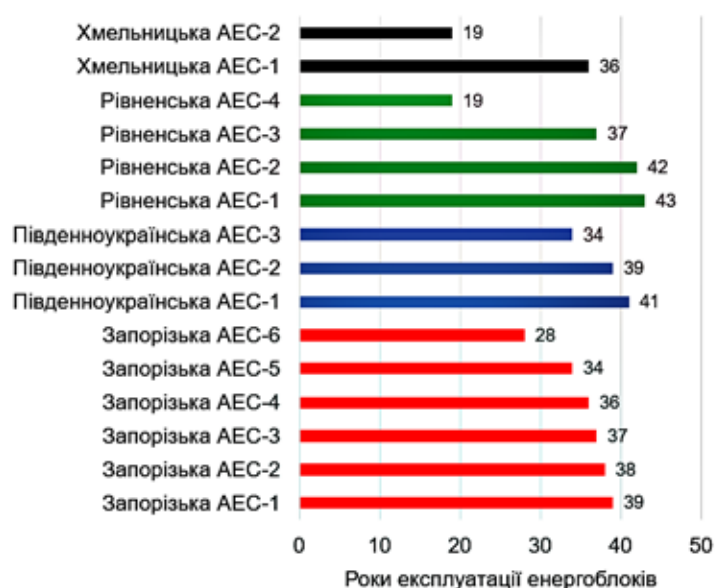


Рис. 1. Хронологічні показники виробничих потужностей (енергоблоки) ядерної генерації України станом на 01.01.2024 року

Джерело: розроблено автором на основі джерела [27]

Необхідно зазначити, що у світовій енергетичній практиці в масовому масштабі не є масово поширена експлуатація ядерних реакторів, які відпрацювали свій проектний строк експлуатації, що підкреслює необхідність в оновленні вітчизняних ядерних енергогенерувальних потужностей з огляду на їх значний строк експлуатації та продовження їх експлуатації через механізм комплексної програми робіт з продовження строку експлуатації діючих енергоблоків атомних електростанцій [28], що не є повним розв'язанням питання повноцінного оновлення енергетичних потужностей ядерної галузі.

Є необхідність окреслення питання корпоратизації державних енергетичних компаній в ядерній галузі енергетики в контексті моделей корпоративного управління на міжнародних принципах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД), що своєю чергою спонукав прийнятий Закон України від 22.02.2024 № 3587-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління» [29] який був покликаний удосконалити по міжнародним та європейським основам корпоративне управління вітчизняних компаній та прищепити на законодавчому рівні принцип незалежності керівництва наглядових рад акціонерних товариств.

На прикладі природного монополіста ядерної сфери енергетики Національної атомної енергогенеруючої компанії «Енергоатом» можливо дослідити важливість корпоратизації державних підприємств енергетичної галузі держави. Натомість відповідна атомна енергогенеруюча компанія була утворена через інструмент перетворення з господарської форми державного підприємства на акціонерне товариство, якого 100 відсотків акцій належать державі у відповідності до Закону України «Про акціонерне товариство «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом» [30]. Зазначена енергетична компанія, яка є державним монополістом на ринку виробництва ядерної енергії, одна з перших почала реалізувати державну політику корпоратизації серед ядерних державних підприємств.

Відповідний інструмент корпоратизації та перетворення державних енергетичних підприємств реалізується державними інституціями у сфері енергетики з метою ефективної трансформації енергетичної сфери з метою його осучаснення до міжнародного рівня ефективного публічного управління, що тим самим є дієвим механізмом формування та реалізації державної політики в паливно-енергетичному комплексі України.

Корпоратизація у сфері ядерної енергетики та атомної промисловості стане одним з ключових, якщо не вирішальним чинником в забезпеченні довіри до вітчизняної енергетичної галузі держав міжнародних партнерів України та повною мірою сприятиме збільшенню іноземним інвестиціям у вітчизняний енергетичний сектор, що вирішальним чином вплине на динамічну розбудову новітньої післявоєнної енергетичної системи України.

Є необхідність окреслення практичного кута зору відповідного дослідження в контексті прийнятих управлінських рішень та задекларованих публічно державними та приватними інституціями щодо розвитку атомної енергетики у новітній післявоєнній енергетичній системі України.

Так, очільником держави в листопаді 2024 року був представлений План внутрішньої стійкості України, в якому одним з пріоритетних пунктів посідає енергетика держави з невіддільною її частиною у формі дорожньої карти розвитку. Відповідні державні ініціативи є комплексним механізмом реалізації енергетичної політики розвитку у воєнний час з чітким переходом у новітній післявоєнний період сталої роботи енергетичної галузі України.

Зазначений комплексний публічний інструмент управління є платформою чіткого плану програмного розвитку пріоритетних та прогресивних видів енергетик держави, в тому числі й для ядерної енергетики та атомної промисловості. Також, відповідний комплексний механізм базується на елементах енергетичної децентралізації представлений у конфігурації паспортів енергонезалежності регіонів, що є свого роду прямим містком синергічного управління між місцевими та центральною публічними органами владами у формуванні децентралізованої енергетичної безпеки в територіальних громадах на місцевості.

Також в публічному просторі присутні задекларовані прогнози, щодо розбудови ядерної енергетичної виробничої інфраструктури. Основними з таких прикладів є будівництво нових блоків на Хмельницькій АЕС та відновлення полишеного будівництва Чигиринської АЕС.

Водночас на рівні міжнародного енергетичного партнерства вже присутні задекларовані пілотні проекти розвитку ядерної енергетики. Так на кліматичній конференції ООН зі зміни клімату (2024) було представлено спільне американо-українське партнерство в контексті проекту FIRST, що передбачає організацію та створення енергетичної інфраструктури для промислового ефективно-безпечового використання новітніх технологій малих модульних реакторів. Відповідна ініціатива буде спонукати до енергетичної розбудови у фокусі безпеко-стійкої децентралізованої енергетичної системи держави у післявоєнний період свого функціонування.

Аналізуючи інструменти політики реалізації енергетичного розвитку ядерної енергетики сьогодення, необхідно чітко визначити, що безпековий пріоритет повинен займати першочергове значення для формування позицій та кутів розвитку галузі, в незалежності від періоду функціонування енергетики держави, що прогнозовано забезпечить готовність енергетичної системи до будь-яких видів небезпек та сформує активно-динамічний механізм енергетичної безпеки національного рівня.

Виходячи з вищенаведеного та на підставі результатів відповідного дослідження, можливо окреслити ключові передумови, які необхідні за для гарантування стійкого розвитку ядерної енергетики України під час новітнього післявоєнного періоду функціонування енергетичної системи держави (представлені на рис. 2).



Рис. 2. Ключові передумови забезпечення розвитку ядерної енергетики та атомної промисловості у майбутній післявоєнній енергетичній системі України

Джерело: власна розробка автора

Відтак у фокусі національного рівня планування функціонування енергетичної системи держави, базисними елементами засад прогресивного розвитку ядерної енергетичної галузі при формуванні та реалізації власної державної енергетичної політики, публічною владою енергетичного менеджменту у післявоєнний період, повинні бути:

- впровадження галузево-системного динамічного механізму енергетичної безпеки національного рівня з вкрапленнями елементів енергетичної децентралізації;
- запровадження дієвих економічних чинників, направлених на створення та розвиток сприятливого інвестиційного клімату в енергетичній галузі держави всіх видів провідних енергетик, в тому числі і для ядерної енергетики та атомної промисловості;
- вітчизняна розробка на основі власних й міжнародних науково-технічних досягнень з подальшим системним переходом на нові покоління використання ядерної енергетичної генерації (використання новітніх науково-технічних концепцій під час впровадження автономних енергетичних процесів виробничих циклів (використання IV та V покоління ядерних реакторів) та їх реалізація від початкового етапу виготовлення енергетичного ядерного палива, подальших процесів виробництва енергетичної енергії й до кінцевої фази зберігання відпрацьованого ядерного матеріалу з можливим повторним промисловим циклом їх використання);
- синергічна взаємодія публічної влади та приватного менеджменту в ядерній сфері енергетики (створення та налагодження постійного майданчика щодо планування та впровадження розвитку енергетичної галузі з інструментами публічного регламенту процесу взаємовідносин всіх зацікавлених сторін на всіх рівнях енергетичної галузі).

У підсумках дослідження можливо стверджувати, що основною метою та завданнями з метою розвитку ядерної енергетики та атомної промисловості, які наразі виникають перед публічними інституціями у сфері енергетики, є виклик майбутнього та водночас відповідальності, яка настає в наш час. Відтак відповідна реалізація публічних механізмів державницького впливу на розвиток енергетичної галузі буде відігравати вирішальну роль у майбутній мирній час функціонування паливно-енергетичного комплексу держави.

Безперечно майбутня роль та місце ядерної енергетики (як вуглецево-нейтрального виду джерела енергії) та атомної промисловості в паливно-енергетичному комплексі держави — це ключова лідерська позиція поряд з іншими видами прогресивних енергетичних генерацій, що повною мірою буде проілюстровано своїми результатами та здобутками сталого розвитку в складі новітньої післявоєнної енергетичної системи України.

**Висновки та перспективи.** У підсумках теоретико-практичні результати дослідження проілюстрували всю багатшаровість й складність процесів системи ядерної енергетики та водночас покликані звернути увагу дослідників та управлінців на важливість подальшого післявоєнного функціонування ядерно-енергетичного комплексу держави.

На основі отриманих результатів констатуємо, що ядерна енергетика є для держави вирішальним видом виробничої енергетичної генерації, яка забезпечує основний об'єм згенерованої енергії для енергетичного балансу України в надскладних умовах функціонування воєнного часу.

Тому, не викликає сумнівів, що тягар процесу системної післявоєнної енергетичної відбудови вимагатиме від публічної влади енергетичного менеджменту держави, особливої уваги та зусиль у розроблені новітніх стратегій розвитку ядерної галузі енергетики мирного часу, з обов'язковим впровадженням галузево-системного динамічного механізму енергетичної безпеки національного рівня з елементами енергетичної децентралізації.

Напрямо подальших досліджень прогнозується обрати вивчення механізмів удосконалення та посилення ядерної галузі енергетики через управлінський інструмент корпоратизації державних енергетичних ядерних компаній та підприємств у призмі науки публічного управління. Надалі означений процес забезпечить базисну передумову розвитку ядерної енергетики та атомної промисловості спираючись на ценз використання міжнародних моделей корпоративного управління, що стане прогресивним інвестиційним тригером процвітання новітньої післявоєнної енергетичної системи України.

### Список використаних джерел:

1. Череп О., Олейнікова Л., Лищенко О., Осмаковська К. Енергоефективність під час війни та післявоєнна відбудова енергетичного сектору України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 1-2 (84-85). С. 24–35. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2023/84-85/pdf/24-35.pdf> (дата звернення: 01.11.2024).
2. Платонова Є. Атомна енергетика України в контексті енергетичного переходу: правові питання. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 7/2023. С. 217–221. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-7/49>. URL: [http://lsej.org.ua/7\\_2023/49.pdf](http://lsej.org.ua/7_2023/49.pdf) (дата звернення: 01.11.2024).
3. Капустян В., Параніч А. Моделювання енергетичного розвитку в умовах післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44/2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-45>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1810/1746> (дата звернення: 01.11.2024).

4. Кириленко О., Снежкін Ю., Басок Б., Базєєв Є. Енергетика України: ймовірні сценарії відновлення та розвитку. *Статті та огляди. Вісник Національної академії наук України*. 2022. № 9. С. 22–37. DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2022.09.022> URL: <https://files.nas.gov.ua/PublicMessages/Documents/0/2022/10/221004094420665-3647.pdf> (дата звернення: 01.11.2024).
5. Орехова А., Хоралець Б., Клименко М. Альтернативна енергетика в контексті інноваційної відбудови енергетичного комплексу України: управлінський аспект. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 214–218. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-36> URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/ujae\\_2024\\_r02\\_a36.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/ujae_2024_r02_a36.pdf) (дата звернення: 01.11.2024).
6. Кириленко О., Снежкін Ю., Басок Б., Базєєв Є. Енергетика, наука та інженерія: сучасний стан і виклики розвитку. *Статті та огляди. Вісник Національної академії наук України*. 2023. № 4. С. 3–20. DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2023.04.003> URL: <https://visnyk-nanu.org.ua/ojs/index.php/v/article/view/2794/2808> (дата звернення: 01.11.2024).
7. Сагайдак Ю., Харченко Т. Формування «зеленої» моделі післявоєнного відновлення економіки України. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2022. Випуск 1 (91). С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.1.5> URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/258/168> (дата звернення: 01.11.2024).
8. Орехова А., Кіях І. Управління системою відновлення енергетики України під час війни: забезпечення безпеки та впровадження інновацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64/2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-29> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4246/4172> (дата звернення: 01.11.2024).
9. Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку. *Закон України* від 08.02.1995 № 39/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/39/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 07.11.2024).
10. Про впорядкування питань, пов'язаних із забезпеченням ядерної безпеки. *Закон України* від 24.06.2004 № 1868-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1868-15#Text> (дата звернення: 07.11.2024).
11. Про дозвільну діяльність у сфері використання ядерної енергії. *Закон України* від 11.01.2000 № 1370-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1370-14#Text> (дата звернення: 07.11.2024).
12. Про порядок прийняття рішень про розміщення, проектування, будівництво ядерних установок і об'єктів, призначених для поводження з радіоактивними відходами, які мають загальнодержавне значення. *Закон України* від 08.09.2005 № 2861-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2861-15#Text> (дата звернення: 07.11.2024).
13. Про поводження з радіоактивними відходами. *Закон України* від 30.06.1995 № 255/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/255/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 07.11.2024).
14. Про видобування та переробку уранових руд. *Закон України* від 19.11.1997 № 645/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/645/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 07.11.2024).
15. Про захист людини від впливу іонізуючого випромінювання. *Закон України* від 14.01.1998 № 15/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 07.11.2024).
16. Про фізичний захист ядерних установок, ядерних матеріалів, радіоактивних відходів, інших джерел іонізуючого випромінювання. *Закон України* від 19.10.2000 № 2064-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2064-14#Text> (дата звернення: 07.11.2024).
17. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України». *Указ Президента України* від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення: 07.11.2024).
18. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року. *Розпорядження Кабінету Міністрів України* від 21.04.2023 № 373-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 07.11.2024).
19. Про схвалення Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 року. *Розпорядження Кабінету Міністрів України* від 25.06.2024 № 587-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 07.11.2024).
20. Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми розвитку атомно-промислового комплексу на період до 2026 року. *Розпорядження Кабінету Міністрів України* від 29.12.2021 № 1804-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1804-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 07.11.2024).
21. Про ратифікацію Конвенції про ядерну безпеку. *Закон України* від 17.12.1997 № 736/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/736/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 07.11.2024).
22. Про ратифікацію Кіотського протоколу до Рамкової Конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату. *Закон України* від 04.02.2004 № 1430-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1430-15#Text> (дата звернення: 07.11.2024).
23. Про приєднання України до Віденської конвенції про цивільну відповідальність за ядерну шкоду. *Закон України* від 12.07.1996 № 334/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/334/96-%D0%92%D0%A0#Text> (дата звернення: 07.11.2024).

24. Про взаєморозуміння щодо Стратегічного Енергетичного Партнерства між Україною та Європейським Союзом спільно з Європейським Співтовариством з атомної енергії: Меморандум від 24.11.2016 № 984\_003-16. Міністерство закордонних справ України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_003-16#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_003-16#Text) (дата звернення: 07.11.2024).

25. Про порозуміння щодо співробітництва в енергетичній галузі між Україною та Європейським Союзом: Меморандум від 01.12.2005 № 994\_694. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_694#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_694#Text) (дата звернення: 07.11.2024).

26. Про ратифікацію Паризької угоди. *Закон України* від 14.07.2016 № 1469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1469-19#Text> (дата звернення: 07.11.2024).

27. Борисенко В. Ядерна енергетика у світі: тенденції і прогнози. *Збірник тез IV Міжнародної конференції «Перспективи впровадження інновацій у атомну енергетику» (28-29 вересня 2023 року, м. Київ)*. 2023. С. 11–17. URL: <https://drive.google.com/file/d/1mVeozWwERgI6dq2-AG78ISd02A4meIE/view> (дата звернення: 08.11.2024).

28. Про схвалення Комплексної програми робіт з продовження строку експлуатації діючих енергоблоків атомних електростанцій. *Розпорядження Кабінету Міністрів України* від 29.04.2004 № 263-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2004-%D1%80#Text> (дата звернення: 08.11.2024).

29. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління. *Закон України* від 22.02.2024 № 3587-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text> (дата звернення: 09.11.2024).

30. Про акціонерне товариство «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом». *Закон України* від 06.02.2023 № 2896-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2896-20#Text> (дата звернення: 09.11.2024).

#### References:

1. Cherep O., Oleinikova L., Lyshchenko O., Osmakovska K. (2023). Energy efficiency during the war and post-war reconstruction of the energy sector of Ukraine. [Yenergoefektivnist pid chas viini ta pisylyavoenna vidbudova yenergetichnogo sektoru Ukraïni]. *Visnik sotsialno-ekonomichnikh doslidzhen*. 1-2 (84-85). (pp. 24 – 35) Retrieved from <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2023/84-85/pdf/24-35.pdf> (Accessed 01 November 2024) [in Ukrainian].

2. Platonova Ye. (2023). Nuclear energy of Ukraine in the context of the energy transition: legal issues. [Atomna yenergetika Ukraïni v konteksti yenergetichnogo perekhodu: pravovi pitannya]. *Yuridichnii naukovii yelektronnii zhurnal*. 7/2023. (pp. 217 – 221) DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-7/49> Retrieved from [http://lsej.org.ua/7\\_2023/49.pdf](http://lsej.org.ua/7_2023/49.pdf) (Accessed 01 November 2024) [in Ukrainian].

3. Kapustyan V., Paranich A. (2022). Modeling of energy development in the conditions of post-war reconstruction. [Modelyuvannya yenergetichnogo rozvitku v umovakh pisylyavoennogo vidnovlennya]. *Yekonomika ta suspilstvo*. 44/2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-45> Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1810/1746> (Accessed 01 November 2024) [in Ukrainian].

4. Kyrylenko O., Snezhkin Y., Basok B., Bazyeev Ye. (2022). Ukraine's energy: probable scenarios of recovery and development. [Yenergetika Ukraïni: ymovirni stsenarii vidnovlennya ta rozvitku]. *Statti ta oglyadi. Visnik Natsionalnoi akademii nauk Ukraïni*, 9. (pp. 22–37) DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2022.09.022> Retrieved from <https://files.nas.gov.ua/PublicMessages/Documents/0/2022/10/221004094420665-3647.pdf> (Accessed 01 November 2024) [in Ukrainian].

5. Oriekhova A., Khorolets B., Klymenko M. (2024). Alternative energy in the context of innovative restructuring of the energy sector of Ukraine: management aspect. [Alternativna yenergetika v konteksti innovatsiinoï vidbudovi yenergetichnogo kompleksu Ukraïni: upravlinskii aspekt]. *Ukraïnskii zhurnal prikladnoi yekonomiki ta tekhniki*, volume 9. № 2. (pp. 214–218) DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-36> Retrieved from [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/ujae\\_2024\\_r02\\_a36.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/ujae_2024_r02_a36.pdf) (Accessed 01 November 2024) [in Ukrainian].

6. Kyrylenko O., Snezhkin Y., Basok B., Bazyeev Ye. (2023). Energy, science and engineering: current state and development challenges. [Yenergetika, nauka ta inzheneriya: suchasni stan i vikliki rozvitku]. *Statti ta oglyadi. Visnik Natsionalnoi akademii nauk Ukraïni*, 4. (pp. 3 – 20) DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2023.04.003> Retrieved from <https://visnyk-nanu.org.ua/ojs/index.php/v/article/view/2794/2808> (Accessed 01 November 2024) [in Ukrainian].

7. Sagaydack J., Kharchenko T. (2022). Formation of the «green» model of the post-war recovery of the economy of Ukraine. [Formuvannya «zelenoi» modeli pisylyavoennogo vidnovlennya yekonomiki Ukraïni]. *Visnik Sumskogo natsionalnogo agrarnogo universitetu. Seriya «Yekonomika i menedzhment»*, 1 (91). (pp. 33–38) DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.1.5> Retrieved from <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/258/168> (Accessed 01 November 2024) [in Ukrainian].

8. Oriekhova A., Kiiakh I. (2024). Managing the energy restoration system of Ukraine during the war: ensuring security and implementing innovations. [Upravlinnya sistemoyu vidnovlennya yenergetiki Ukraïni pid chas viini: zabezpechennya bezpeki ta vprovadzhennya innovatsii]. *Yekonomika ta suspilstvo*, 64/2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-29> Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4246/4172> (Accessed 01 November 2024) [in Ukrainian].

9. Zakon Ukrainy «Pro vikoristannya yadernoi yenerghii ta radiatsiinu bezpeku»: vid 08.02.1995 № 39/95-VR [Law of Ukraine On the Use of Nuclear Power and Radiation Security of February 08, 1995, № 39/95-VR]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/39/95-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 07 November 2024) [in Ukrainian].

10. Zakon Ukrainy «Pro vporyadkuvannya pitan, pov'yazanikh iz zabezpechenniam yadernoi bezpeki»: vid 24.06.2004 № 1868-IV [Law of Ukraine On Streamlining Issues related to Nuclear Security of June 24, 2004, № 1868-IV]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1868-15#Text> (Accessed 07 November 2024) [in Ukrainian].

11. Zakon Ukrainy «Pro dozvilnu diyalnist u sferi vikoristannya yadernoi yenerghii»: vid 11.01.2000 № 1370-XIV [Law of Ukraine On the Authorization Activity in Nuclear Energy Use of January 11, 2000, № 1370-XIV]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1370-14#Text> (Accessed 07 November 2024) [in Ukrainian].

12. Zakon Ukrainy «Pro poryadok priinyattya rishen pro rozmishchennya, proektuvannya, budivnitstvo yadernikh ustanovok i ob'ektiv, pryznachenikh dlya povodzhennya z radioaktivnimi vidkhodami, yaki mayut zagalnodержавne znachennya»: vid 08.09.2005 № 2861-IV [Law of Ukraine On the Decision Making Procedure for Siting, Designing and Construction of Nuclear Installations and Radwaste Management Facilities of National Importance of September 08, 2005, № 2861-IV]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2861-15#Text> (Accessed 07 November 2024) [in Ukrainian].

13. Zakon Ukrainy «Pro povodzhennya z radioaktivnimi vidkhodami»: vid 30.06.1995 № 255/95-VR [Law of Ukraine On the Radioactive Waste Management of June 30, 1995, № 255/95-VR]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/255/95-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 07 November 2024) [in Ukrainian].

14. Zakon Ukrainy «Pro vidobuvannya ta pererobku uranovikh rud»: vid 19.11.1997 № 645/97-VR [Law of Ukraine On the Uranium ore mining and processing of November 19, 1997, № 645/97-VR]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/645/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 07 November 2024) [in Ukrainian].

15. Zakon Ukrainy «Pro zakhist lyudini vid vplivu ionizuyuchogo viprominyuvannya»: vid 14.01.1998 № 15/98-VR [Law of Ukraine On the Human Protection against Impact of Ionizing Radiation of January 14, 1998, № 15/98-VR]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15/98-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 07 November 2024) [in Ukrainian].

16. Zakon Ukrainy «Pro fizichnii zakhist yadernikh ustanovok, yadernikh materialiv, radioaktivnikh vidkhodiv, inshikh dzherel ionizuyuchogo viprominyuvannya»: vid 19.10.2000 № 2064-III [Law of Ukraine On the Physical security of nuclear installations, nuclear materials, radwastes and other source of ionizing radiation of October 19, 2000, № 2064-III]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2064-14#Text> (Accessed 07 November 2024) [in Ukrainian].

17. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro rishennya Radi natsionalnoi bezpeki i oboroni Ukraïni vid 14 veresnya 2020 roku «Pro Strategiyu natsionalnoi bezpeki Ukraïni»: vid 14.09.2020 № 392/2020 [Decree of the President of Ukraine On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine on September 14, 2020 «On the Strategy of National Security of Ukraine» of September 14, 2020 № 392/2020]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (Accessed 07 November 2024) [in Ukrainian].

18. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro shvalennya Energetichnoyi strategiyi Ukrayini na period do 2050 roku»: vid 21.04.2023, № 373-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On the approval of the Energy Strategy of Ukraine for the period up to 2050 of April 21, 2023, № 373-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text> (Accessed 07 November 2024) [in Ukrainian].

19. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennya Natsionalnogo planu z yenergetiki ta klimatu na period do 2030 roku»: vid 25.06.2024, № 587-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On the praise of the National Energy and Climate Plan until 2030 of June 25, 2024, № 587-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2024-%D1%80#Text> (Accessed 07 November 2024) [in Ukrainian].

20. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennya Kontseptsii Derzhavnoi tsilovoi yekonomichnoi programi rozvitku atomno-promislovogo kompleksu na period do 2026 roku»: vid 29.12.2021 № 1804-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On the approval of the Concept of the State Targeted Economic Program for the Development of the Nuclear Industrial Complex for the Period Until 2026 of December 29, 2021, № 1804-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1804-2021-%D1%80#Text> (Accessed 07 November 2024) [in Ukrainian].

21. Zakon Ukrainy «Pro ratifikatsiyu Konventsii pro yadernu bezpeku»: vid 17.12.1997 № 736/97-VR [Law of Ukraine On the ratification of Convention on Nuclear Safety of December 17, 1997, № 736/97-VR]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/736/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 07 November 2024) [in Ukrainian].

22. Zakon Ukrainy «Pro ratifikatsiyu Kiotskogo protokolu do Ramkovoï Konventsii Organizatsii Ob'ednanikh Natsii pro zminu klimatu»: vid 04.02.2004 № 1430-IV [Law of Ukraine On ratification of the Kyoto Protocol to



the Climate Change Convention of the UN of February 04, 2004, № 1430-IV]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1430-15#Text> (Accessed 07 November 2024) [in Ukrainian].

23. Закон України «Pro priednannya Ukraïni do Videnskoï konventsii pro tsivilnu vidpovidalnist za yadernu shkodu»: vid 12.07.1996 № 334/96-VR [Law of Ukraine On the Ukraine Joining to Vienna convention on civil liability for nuclear damage of July 12, 1996, № 334/96-VR]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/334/96-%D0%92%D0%A0#Text> (Accessed 07 November 2024) [in Ukrainian].

24. Memorandum «Pro vzaemorozuminnya shchodo Strategichnogo Yenergetichnogo Partnerstva mizh Ukrainoyu ta Evropeiskim Soyuzom spilno z Evropeiskim Spivtovaristvom z atomnoï yenergii»: vid 24.11.2016 № 984\_003-16 [Memorandum «Of Understanding on a Strategic Energy Partnership between Ukraine and the European Union in association with the European Atomic Energy Community» of November 24, 2016, № 984\_003-16]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_003-16#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_003-16#Text) (Accessed 07 November 2024) [in Ukrainian].

25. Memorandum «Pro porozuminnya shchodo spivrobotnitstva v yenergetichnii galuzi mizh Ukraïnoyu ta Evropeiskim Soyuzom»: vid 01.12.2005 № 994\_694 [Memorandum «Understanding on energy cooperation between Ukraine and the European Union» of December 01, 2005, № 994\_694]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_694#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_694#Text) (Accessed 07 November 2024) [in Ukrainian].

26. Закон України «Pro ratifikaciyu Parizkoyi ugodi»: vid 14.07.2016, № 1469-VIII [Law of Ukraine On the ratification of the Paris Agreement of July 14, 2016, № 1469-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1469-19#Text> (Accessed 07 November 2024) [in Ukrainian].

27. Borysenko V. Nuclear energy in the world: trends and forecasts. [Yaderna yenergetika u sviti: tendentsii i prognozi]. *Zbirnik tez IV Mizhnarodnoï konferentsii «Perspektivi vprovadzhennya innovatsii u atomnu yenergetiku»*, September 28–29, 2023, Kyiv. (pp. 11–17) Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1mVeozWWERgI6dq2-AG78ISd02A4meI/view> (Accessed 08 November 2024) [in Ukrainian].

28. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Kompleksnoi prohramy robit z prodovzhennia stroku ekspluatatsii diiuchykh enerhoblokiv atomnykh elektrostantsii»: vid 29.04.2004 № 263-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine *On the approval of the Comprehensive Program of Lifetime Extension of Nuclear Power Plants in Operation* of April 29, 2004, № 263-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2004-%D1%80#Text> (Accessed 08 November 2024) [in Ukrainian].

29. Закон України «Pro vnesennya zmin do deyakikh zakonodavchikh aktiv Ukraïni shchodo vdoskonalennya korporativnogo upravlinnya»: vid 22.02.2024 № 3587-IX [Law of Ukraine On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Improving Corporate Governance of February 22, 2024, № 3587-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text> (Accessed 09 November 2024) [in Ukrainian].

30. Закон України «Pro aktsionerne tovaristvo «Natsionalna atomna yenergogeneruyucha kompaniya «Energoatom»»: vid 06.02.2023 № 2896- IX [Law of Ukraine On the Joint Stock Company «National Nuclear Energy Generating Company «Energoatom» of February 06, 2023, № 2896-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2896-20#Text> (Accessed 09 November 2024) [in Ukrainian].

**М. В. Юкало**, аспірант кафедри публічного врядування  
Інституту адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку  
Національного університету «Львівська політехніка»

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕДИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ

У статті здійснено комплексний аналіз нормативно-правового механізму організації медичного обслуговування населення в Україні, який охоплює основні положення Конституції України, Цивільного кодексу, Основ законодавства про охорону здоров'я, а також Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення». Досліджено ключові аспекти реалізації права громадян на охорону здоров'я, визначено проблеми та прогалини у чинній правовій базі, які перешкоджають ефективному функціонуванню системи охорони здоров'я. Особливу увагу приділено розмежуванню понять «медична допомога» та «медична послуга» на основі їх правових, фінансових та функціональних характеристик, а також досліджено вплив цих відмінностей на практичну реалізацію медичних послуг. Розглянуто питання впровадження нових видів допомоги, зокрема реабілітаційної, яка була введена у законодавство у 2020 році, і яка спрямована на задоволення специфічних потреб пацієнтів на різних етапах лікування. У статті акцентується увага на організаційно-управлінських аспектах формування спроможної мережі закладів охорони здоров'я, яка забезпечує сталість, якість і доступність медичних послуг, особливо в умовах надзвичайних ситуацій, таких як воєнний стан чи природні катаклізми. Проаналізовано роль приватного сектору у забезпеченні різноманітності медичних послуг та ефективному використанні ресурсів. Визначено необхідність гармонізації законодавства для усунення правових колізій і підвищення довіри громадян до системи охорони здоров'я. У статті також розглядаються питання удосконалення механізмів фінансування медичних послуг з урахуванням їх доступності для населення та прозорості їх надання. Запропоновано напрями вдосконалення нормативно-правового регулювання для підвищення ефективності системи медичного обслуговування, що відповідає сучасним викликам та міжнародним стандартам.

Ключові слова: нормативно-правовий механізм, медичне обслуговування, медична допомога, медична послуга, реабілітаційна допомога, спроможна мережа.

### **M. V. Yukalo. Normative and legal framework for the organization of medical services for the population in Ukraine**

The article provides a comprehensive analysis of the regulatory and legal mechanism for organizing medical services for the population in Ukraine, encompassing the main provisions of the Constitution of Ukraine, the Civil Code, the Fundamentals of Health Legislation, and the Law of Ukraine "On State Financial Guarantees for Medical Services to the Population." Key aspects of the implementation of citizens' rights to healthcare are examined, with the identification of issues and gaps in the current legal framework that hinder the effective functioning of the healthcare system. Particular attention is paid to distinguishing between the concepts of "medical care" and "medical service" based on their legal, financial, and functional characteristics, and the impact of these distinctions on the practical provision of medical services is analyzed. The article addresses the introduction of new types of care, including rehabilitation care, which was incorporated into legislation in 2020 and aims to meet the specific needs of patients at different stages of treatment. Organizational and managerial aspects of establishing a capable network of healthcare facilities are emphasized, ensuring the sustainability, quality, and accessibility of medical services, particularly during emergencies such as martial law or natural disasters. The role of the private sector in providing a variety of medical services and in the efficient utilization of resources is analyzed. The need for harmonizing legislation to resolve legal inconsistencies and enhance public trust in the healthcare system is highlighted. The article also explores improving mechanisms for financing medical services, considering their accessibility for the population and the transparency of their provision. Directions for enhancing regulatory and legal frameworks are proposed to improve the efficiency of the healthcare system in response to contemporary challenges and international standards.

Key words: regulatory and legal mechanism, medical services, medical care, medical service, rehabilitation care, capable network.

**Постановка проблеми.** Конституція України (ст. 49) гарантує право кожного на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування. Це право є одним із основоположних прав громадян і забезпечує доступ до необхідних медичних послуг для підтримки і відновлення здоров'я. Право людини на медичну допомогу закріплено також у ст. 284 Цивільного кодексу України та в ст. 6 Основ законодавства України про охорону здоров'я, де передбачено право на отримання кваліфікованої медичної допомоги. Ці законодавчі акти формують правову базу для захисту прав громадян у сфері охорони здоров'я, забезпечуючи їм можливість отримувати медичну допомогу на рівні, що відповідає сучасним стандартам якості та доступності.

Кожен громадянин має право на безоплатне отримання медичної допомоги в державних та комунальних закладах охорони здоров'я (Ст. 8), до якої належать екстрена медична допомога, первинна медична допомога, спеціалізована медична допомога та паліативна допомога [6].

Це положення підкреслює, що держава гарантує доступність цих видів медичної допомоги для всіх громадян, забезпечуючи реалізацію їхнього права на охорону здоров'я.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження нормативно-правового механізму організації медичного обслуговування в Україні охоплюють аналіз ключових законодавчих актів і розмежування понять «медична допомога» та «медична послуга». Н. Гайдай визначає критерії такого розмежування, як місце надання, механізм фінансування та стан пацієнта, а С.В. Антонов додає значення кінцевого результату, який може включати лікувальний або естетичний ефект. Науковці акцентують увагу на необхідності гармонізації законодавства та врахуванні змін, таких як впровадження реабілітаційної допомоги у 2020 році, для забезпечення більш ефективного регулювання медичних послуг. Інші дослідники приділяють увагу організації мережі закладів охорони здоров'я, зокрема, розмежуванню понять «спроможна мережа» та загальна мережа закладів. Вказується на важливість врахування ролі приватного сектору, який значно впливає на задоволення потреб населення та ефективне використання ресурсів. Такі підходи сприяють формуванню сучасного, узгодженого нормативно-правового механізму, що забезпечує якість, доступність і сталість медичних послуг в Україні.

Водночас чітке визначення сутності та змісту медичної допомоги й медичних послуг має вирішальне значення для ефективної реалізації права на охорону здоров'я. Від того, наскільки точно визначено, що включають ці поняття, залежить не лише якість і ефективність їх надання, але й загальний рівень задоволеності якістю життя в суспільстві. Крім того, ефективність медичних послуг безпосередньо впливає на соціальну справедливість, доступність медичної допомоги та економічну стабільність країни.

Коректне визначення та регулювання медичних послуг є ключовим фактором у формуванні довіри громадян до системи охорони здоров'я. Це також важливо для забезпечення високих стандартів медичної допомоги, що, у свою чергу, сприяє зміцненню суспільного добробуту. У цьому контексті особливо важливо, щоб законодавчі акти та підзаконні нормативні документи, які регулюють надання медичних послуг, були актуальними, узгодженими між собою та відповідали реальним потребам населення. Це забезпечить ефективне функціонування системи охорони здоров'я, підвищить рівень довіри до неї та сприятиме покращенню якості життя громадян.

**Мета статті** – обґрунтувати підходи до вдосконалення нормативно-правового механізму організації медичного обслуговування населення в Україні шляхом аналізу чинної законодавчої бази, виявлення прогалин у правовому регулюванні та визначення перспективних напрямів його розвитку з урахуванням сучасних викликів.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття «медична послуга» з'явилось у законодавстві України ще на початку 90-х років минулого сторіччя, однак до початку реформ у більшості актів чинного законодавства це поняття використовувалося набагато рідше, ніж поняття «медична допомога» [1].

Як правило, серед критеріїв розмежування понять «медична допомога» та «медична послуга» виділяють місце надання послуг та механізм фінансування оплати за їх надання. Згідно з ч. 3 ст. 49 Конституції України, медична допомога в державних і комунальних закладах охорони здоров'я надається безоплатно. Відповідно, у приватних суб'єктах здійснення медичної діяльності медичні послуги, як правило, надаються на платній основі.

Крім того, Н. Гайдай вважає, що ще одним критерієм розмежування може бути стан пацієнта, в якому йому необхідно надати медичну допомогу або послугу. Це означає, що невідкладна медична допомога, яка надається для порятунку життя або стабілізації критичного стану пацієнта, може мати інший правовий статус і характер надання порівняно з плановими медичними послугами, які пацієнт отримує з власної ініціативи. Таким чином, розмежування медичної допомоги та медичних послуг базується не тільки на місці надання та механізмі оплати, але й на характері та ургентності потреб пацієнта [4].

С.В. Антонов додає до критеріїв розмежування між медичною допомогою та медичною послугою також мету (кінцевий результат) надання цих послуг. Метою всіх дій медичного закладу при зверненні особи для лікування є поліпшення здоров'я пацієнта, а результатом має бути усунення симптомів хвороби або повне одужання. Однак, коли звертається здорова людина, яка бажає вдосконалити певні риси своєї зовнішності, результатом медичного втручання будуть естетичні зміни.

Таким чином, медична послуга може включати не лише лікувальний або відновлювальний ефект, але й додатковий естетичний результат. Медична допомога, у свою чергу, завжди спрямована на досягнення конкретного лікувального, діагностичного або профілактичного результату, що підкреслює її вузьку спрямованість порівняно з медичною послугою.

Автор також зазначає, що в межах медичної послуги може надаватися і медична допомога, тому медична допомога може бути складовою частиною ширшого поняття медичної послуги. Це означає, що медична допомога є більш спеціалізованою та орієнтованою на вирішення конкретних медичних проблем, тоді як медична послуга може охоплювати ширший спектр дій, включаючи як допомогу, так і інші види втручання, спрямованих на покращення якості життя пацієнта, зокрема естетичні зміни [2].

Однак, у правовому контексті «медичну допомогу» і «медичні послуги» можна розрізнити за режимом правового регулювання. Зокрема, надання медичної допомоги регулюється нормами публічного права, тоді як надання медичних послуг підпадає під дію норм приватного права. Це розмежування визначає різні підходи до правового

регулювання, відповідальності та організації процесу надання цих видів медичної допомоги, а також відображає специфіку взаємовідносин між суб'єктами, залученими до цього процесу [3, с. 57]. Оскільки медичні послуги мають економічний зміст, вони набувають форми майнових відносин і, відповідно, стають предметом регулювання цивільного права. Принципи такого регулювання базуються на свободі волевиявлення та юридичній рівності сторін. У разі платного надання послуг пацієнт і лікар (або медична установа) укладають договір на виконання певних дій. Пацієнт задовольняє свій немайновий інтерес через виконання цього договору, тоді як лікар або медична установа задовольняє майновий інтерес.

Якщо послугодавцем виступає державна або комунальна установа, пацієнт усе одно задовольняє свій немайновий інтерес, а установа виконує свої функції з надання послуг. Проте в обох випадках зміст і результат послуги залишаються однаковими. Отже, коли державна або комунальна установа виконує свою функцію з безплатного надання послуги, ця послуга не втрачає свого статусу як послуги і не перетворюється на медичну допомогу в правовому сенсі [3, с. 46].

Відповідно до доповнень до закону, введених у 2020 році, було впроваджено тлумачення ще одного виду допомоги – реабілітаційної. Це нововведення підкреслює, що поняття різних видів допомоги, таких як медична та реабілітаційна, є окремими і мають різне призначення. Зокрема, реабілітаційна допомога передбачає здійснення комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію функціонування осіб, які зазнають або можуть зазнати обмеження повсякденного функціонування у їхньому середовищі, а медична допомога спрямована на профілактику, діагностику та лікування у зв'язку з хворобами, травмами, отруєннями і патологічними станами, а також у зв'язку з вагітністю та пологами [6, ст. 3].

Введення такого розмежування може означати, що законодавство чіткіше визначає і структурує різні види медичних послуг, що ймовірно дозволило б більш ефективно організувати їх надання і враховувати особливі потреби пацієнтів на кожному етапі їх лікування. Ймовірно, що це також сприятиме підвищенню якості медичних послуг, адже кожен вид допомоги отримує належну увагу та розвиток, відповідно до його специфіки.

Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» набув чинності 30 січня 2018 року. Цей закон запровадив надання медичних гарантій та абсолютно нові правові засади фінансування послуг з медичного обслуговування населення України.

Стаття 49 Конституції України закріплює обов'язок держави створювати умови для ефективного та доступного медичного обслуговування для всіх. У тексті статті також зазначено, що медична допомога в державних і комунальних закладах охорони здоров'я надається безплатно, що є важливим аспектом соціальної справедливості і забезпечення рівного доступу до медичних послуг.

Однак формулювання цієї статті Закону також дає підстави для розуміння того, що система медичного обслуговування в Україні включає як безплатні, так і платні послуги. Безплатна медична допомога в державних та комунальних закладах охорони здоров'я є гарантованою частиною конституційного права громадян, і вона покриває основні медичні послуги, що забезпечують базові потреби в охороні здоров'я. Проте, крім цього, у системі охорони здоров'я існують і платні послуги, які можуть надаватися як державними, так і приватними закладами. Водночас, важливим завданням держави є гарантування того, щоб платні послуги не обмежували доступ до необхідної медичної допомоги для менш забезпечених верств населення, зберігаючи принцип рівності та доступності охорони здоров'я для всіх громадян.

Таким чином, держава повинна забезпечити баланс між доступністю безплатної медичної допомоги у державних і комунальних закладах та сприяти розвитку приватного сектору, що створює можливості для пацієнтів обирати різні варіанти медичного обслуговування відповідно до їхніх потреб і можливостей. Це, в свою чергу, сприяє загальному підвищенню якості медичних послуг і зміцненню системи охорони здоров'я в Україні.

Згідно зі ст. 4 Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», програмою медичних гарантій визначаються перелік та обсяг медичних послуг і лікарських засобів, оплата яких здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України. Та все ж медичні послуги та лікарські засоби, що не включені до цієї програми, не підлягають оплаті з державних коштів, передбачених на реалізацію програми медичних гарантій. Водночас такі послуги можуть бути покриті за рахунок інших джерел фінансування, зокрема, коштів державного бюджету, передбачених на реалізацію інших державних програм, місцевих бюджетів, медичного страхування, а також з коштів юридичних і фізичних осіб та інших джерел, не заборонених законодавством [7].

Втім надання медичних послуг, які виходять за межі базової медичної допомоги, може бути організовано на інших засадах, зокрема, на платній основі. Це може стосуватися додаткових, спеціалізованих або вибіркових медичних послуг, які не входять до переліку, що покривається програмою медичних гарантій. Таким чином, розмежування між «медичною допомогою» та «медичною послугою» стає важливим з точки зору законодавчого регулювання, оскільки це визначає, які послуги пацієнти можуть отримувати безкоштовно, а за які можуть бути зобов'язані платити, в залежності від джерела фінансування і контексту надання медичної допомоги.

Підсумовуючи аналіз чинного законодавства щодо термінів "медична послуга", "медична допомога" та "медичне обслуговування", нами було сформульовано основні відмінності між цими термінами на основі

різних ознак, а також подано *авторське визначення терміну* «медична допомога», зокрема – це комплекс медичних послуг, спрямованих на профілактику, діагностику та лікування, і супутніх заходів, невід’ємно пов’язаних з їх наданням, об’єднаних за специфікою (екстрена, паліативна, реабілітаційна) та рівнем надання (первинна, спеціалізована), які гарантуються державою на безоплатній основі в межах програми медичних гарантій та надаються фахово підготовленими медичними працівниками.

Визначення цих основних відмінностей між поняттями а також розуміння законодавчих колізій, пов’язаних з їхнім застосуванням, є критично важливими для формування ефективної спроможної мережі. Від чіткого розмежування цих понять залежить організація роботи закладів охорони здоров’я, які входять до цієї мережі, особливо в умовах надзвичайних ситуацій, коли необхідно забезпечити безперервність та доступність медичних послуг.

Спроможна мережа – це система надавачів медичних послуг, які забезпечують медичне обслуговування в межах відповідного госпітального округу, особливо під час надзвичайних ситуацій, надзвичайного чи воєнного стану [4]. Ця мережа спрямована на забезпечення належної якості медичних послуг, їхньої своєчасності та доступності для населення, а також на ефективне використання матеріальних, трудових та інших ресурсів. Спроможна мережа включає ті заклади, які уклали договір з Національною службою здоров’я України (НСЗУ) і відповідають вимогам, що забезпечують сталість та надійність надання медичних послуг, особливо у кризових ситуаціях.

З іншого боку, «мережа закладів охорони здоров’я» є ширшим поняттям, яке охоплює сукупність усіх закладів охорони здоров’я, що забезпечують потреби населення у медичному обслуговуванні на відповідній території [6]. Ця мережа включає як державні та комунальні заклади, так і приватні медичні установи, а також заклади, що фінансуються з місцевих бюджетів. У поняття мережі закладів охорони здоров’я входять усі надавачі медичних послуг, незалежно від того, чи беруть вони участь у державних програмах або уклали договір з НСЗУ.

Це розмежування є важливим, оскільки спроможна мережа, яка функціонує на основі державних програм і укладених договорів, забезпечує стандартизоване і гарантоване державою медичне обслуговування, особливо в надзвичайних умовах. У той час як загальна мережа закладів охорони здоров’я охоплює ширше коло надавачів, включаючи тих, хто може доповнювати спроможну мережу, надаючи додаткові можливості для медичної допомоги у звичайних та кризових умовах.

Спроможна мережа повинна не тільки гарантувати доступ до безоплатної медичної допомоги, як це визначено ст. 49 Конституції України, але й забезпечувати можливість надання платних медичних послуг у межах законодавства, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси і забезпечувати різноманітність наданих послуг. Виявлені нами законодавчі колізії можуть мати вплив на організацію та функціонування спроможної мережі, що підкреслює необхідність їх подальшого опрацювання та узгодження на законодавчому рівні. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню якості надання медичних послуг та забезпеченню стабільної роботи мережі закладів охорони здоров’я в будь-яких умовах.

Відповідно до чинного законодавства [7], надавачами медичних послуг вважаються заклади охорони здоров’я всіх форм власності та фізичні особи-підприємці, які одержали ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики та уклали договір про медичне обслуговування населення з Уповноваженим органом. Однак таке визначення, на жаль, може створити певну неоднозначність у трактуванні поняття "надавачі медичних послуг".

Зокрема, існує ризик того, що приватні заклади охорони здоров’я чи заклади, що фінансуються з місцевих бюджетів, можуть бути помилково виключені з категорії надавачів медичних послуг, якщо вони не уклали договір з Уповноваженим органом або не беруть участь у державних програмах. Це може призвести до хибного уявлення, що такі заклади взагалі не є надавачами медичних послуг, що суперечить їхній реальній ролі у системі охорони здоров’я.

Щоб уникнути таких непорозумінь і забезпечити чіткість у правовому регулюванні, доцільно уточнити визначення та чітко окреслити, що мова йде про «надавачів медичних послуг у рамках державних програм медичних гарантій». Таке доповнення допоможе розмежувати поняття надавачів, що працюють у державних програмах, і тих, хто надає медичні послуги поза їх межами, забезпечуючи тим самим правову ясність і уникнення потенційних колізій у застосуванні законодавства.

З іншого боку, якщо визначати мережу закладів охорони здоров’я як сукупність всіх закладів, що забезпечують потреби населення у медичному обслуговуванні на відповідній території, це може створити певні проблеми в організації та управлінні системою охорони здоров’я. Такий підхід не враховує необхідності дотримання єдиних стандартів якості.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Аналізуючи мережу закладів охорони здоров’я, важливо чітко розмежувати поняття спроможної мережі закладів охорони здоров’я та загальної мережі закладів охорони здоров’я. Так, Стаття 16 Основ законодавства України про охорону здоров’я визначає, що мережа державних і комунальних закладів охорони здоров’я формується з урахуванням планів розвитку госпітальних округів, потреб населення у медичному обслуговуванні, а також необхідності забезпечення належної якості, своєчасності та доступності такого обслуговування для громадян. Крім того, враховується ефективне використання

матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Однак, у цьому формулюванні виникає кілька важливих питань, які потребують додаткового уточнення.

По-перше, не зовсім зрозуміло, чи йдеться тут про формування саме спроможної мережі закладів охорони здоров'я, чи про більш загальну мережу державних і комунальних закладів. Спроможна мережа зазвичай включає ті заклади, які відповідають визначеним критеріям та уклали договір з НСЗУ, забезпечуючи сталість та ефективність надання медичних послуг, особливо в умовах надзвичайних ситуацій. Відповідно, якщо у ст. 16 йдеться саме про спроможну мережу, це потребує чіткого зазначення, щоб уникнути двозначності.

По-друге, виникає питання щодо територіальних меж, в рамках яких визначаються потреби населення у медичному обслуговуванні. Не зрозуміло чи йдеться про потреби населення конкретної адміністративної одиниці, такої як область, район або міська громада, чи це потреби населення всього госпітального округу. Ця невідомість може ускладнювати планування та оптимізацію медичних послуг на місцевому рівні.

По-третє, при визначенні потреб населення в медичному обслуговуванні слід враховувати, що частина пацієнтів може звертатися за послугами не тільки до державних і комунальних закладів, але й до приватних медичних установ. Це особливо актуально в контексті зміцнення ролі приватного сектору в системі охорони здоров'я, який також має значний вплив на задоволення потреб населення. Якщо формування мережі державних і комунальних закладів не враховує цю динаміку, можуть виникнути ситуації, коли ресурси будуть розподілятися нераціонально, а навантаження на певні заклади буде надмірним або недостатнім.

### Список використаних джерел:

1. Антонов С. В. Правова регламентація надання медичних послуг. *Управління закладом охорони здоров'я*. 2009. №2. С. 18–22.
2. Булеца С. Б. Цивільні правовідносини, що виникають у сфері здійснення медичної діяльності: теоретичні та практичні проблеми: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.03 / Булеца Сибілла Богданівна; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса, 2016. 26 с.
3. Венедіктова І. В. Правова природа медичних послуг // *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2014. № 5. С. 44–48.
4. Гайдай Н. Правове регулювання та особливості договорів про надання медичних послуг. *Юридичний журнал*. 2010. № 10. С. 55–58.
5. Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2023 р. № 174. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-%D0%BF#top>
6. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19 листопада 1992 року № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
7. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#top>
8. The Global Fund (2023) Technical Brief Private Sector Engagement in Service Delivery Allocation Period 2023–2025. 38 p. URL: [https://www.theglobalfund.org/media/12160/ps\\_private-sector-engagement-technical\\_brief\\_en.pdf](https://www.theglobalfund.org/media/12160/ps_private-sector-engagement-technical_brief_en.pdf)
9. Joel Kinton () The Private Health Sector: An Operational Definition. 2020. 5 p. URL: <https://www.who.int/docs/default-source/health-system-governance/private-health-sector-an-operational-definition.pdf>
10. World Health Organization. Private sector landscape in mixed health systems. Geneva: World Health Organization, 2020. 192 p. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/353170/9789240018303-eng.pdf?sequence=1>
11. The private sector, universal health coverage and primary health care (No. WHO/HIS/SDS/2018.53). Geneva: World Health Organization, 2018. 12 p. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/312248/WHO-HIS-SDS-2018.53-eng.pdf?sequence=1>

### References:

1. Antonov S. V. (2009) *Pravova rehlementatsiya nadannya medychnykh posluh*. [Legal regulation of medical services]. *Upravlinnya zakladom okhorony zdorov'ya*. [Management of a health care institution]. No. 2. P. 18–22.
2. Buletsa S. B. (2016) . *Tsyvil'ni pravovidnosyny, shcho vynykayut' u sferi zdiysnennya medychnoyi diyal'nosti: teoretychni ta praktychni problemy: avtoref. dys. ... d-ra yuryd. nauk : 12.00.03* [Civil legal relations arising in the field of medical activity: theoretical and practical problems: author's abstract of the dissertation ... Dr. of Law: 12.00.03]. *Buletsa Sibilla Bohdanivna ; Nats. un-t «Odes'ka yurydychna akademiya*. [Buletsa Sibilla Bogdanivna; National University "Odesa Law Academy"]. Odessa, . 26 p.
3. Venediktova I. V. (2014) *Pravova pryroda medychnykh posluh* [Legal nature of medical services] *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoyi Rady Ukrainy*. [Scientific notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine]. No. 5. P. 44–48.
4. Gaidai N. . *Pravove rehulyuvannya ta osoblyvosti dohovoriv pro nadannya medychnykh posluh*. [Legal regulation and features of contracts for the provision of medical services]. *Yurydychnyy zhurnal*. [Legal Journal]. 2010. No. 10. P. 55–58.

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023) . *Deyaki pytannya orhanizatsiyi spromozhnoyi merezhi zakladiv okhorony zdorov'ya: Postanova* [Some issues of organizing a capable network of healthcare institutions: Resolution]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-%D0%BF#top>

6. Verkhovna Rada of Ukraine (1992) *Osnovy zakonodavstva Ukrayiny pro okhoronu zdorov'ya: Zakon Ukrayiny* [Fundamentals of Ukrainian legislation on healthcare: Law of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2017) *Pro derzhavni finansovi harantiyi medychnoho obsluhovuvannya naselennya: Zakon Ukrayiny* [On state financial guarantees of medical care for the population: Law of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#top>

8. The Global Fund (2023). Technical Brief Private Sector Engagement in Service Delivery Allocation Period 2023–2025. 38 p. URL: [https://www.theglobalfund.org/media/12160/ps\\_private-sector-engagement-technical\\_brief\\_en.pdf](https://www.theglobalfund.org/media/12160/ps_private-sector-engagement-technical_brief_en.pdf)

9. Joel Klinton (2020) The Private Health Sector: An Operational Definition. 5 p. URL: <https://www.who.int/docs/default-source/health-system-governance/private-health-sector-an-operational-definition.pdf>

10. World Health Organization (2020). Private sector landscape in mixed health systems. Geneva 192 p. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/353170/9789240018303-eng.pdf?sequence=1>

11. World Health Organization. (2018) The private sector, universal health coverage and primary health care (No. WHO/HIS/SDS/2018.53). Geneva. 12 p. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/312248/WHO-HIS-SDS-2018.53-eng.pdf?sequence=1>

О. В. Духневич, доктор філософії  
з Публічного управління та адміністрування

## ДОСВІД БУНДЕСВЕРУ В ЗАЛУЧЕННІ ДО ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ

У статті розглянуто проблематику та виклики, з якими стикається Бундесвер під час залучення молоді до військової служби, враховуючи специфічний історичний і соціально-політичний контекст Німеччини. Серед іншого, досліджується, як минулі військові дії країни, історичні контексти, вплинули на формування національної ідентичності та ставлення до військової служби. Відображаючи історичну пам'ять про агресивне минуле, ці чинники продовжують впливати на сучасне сприйняття армії та мотиви громадян щодо вступу на службу. Аналізуються конкурентні умови, зокрема, питання, пов'язані з привабливістю роботи в приватному секторі, що пропонує вигідніші умови праці порівняно з військовою службою. Окремо піднімається тема недостатнього фінансування та потреби в модернізації військових структур Бундесверу, що є важливим викликом для підтримки ефективності армії на сучасному етапі. Крім того, зосереджено увагу на зростанні значущості військової сили на тлі нових глобальних загроз, зокрема через російську агресію проти України, що актуалізувала питання обороноздатності країни та викликала зростання уваги до зміцнення військових сил. У дослідженні проаналізовано демографічні та соціальні тенденції, які впливають на кадровий потенціал армії.

Розглянуто актуальні виклики у сфері залучення молоді до військової служби на прикладі Бундесверу. Враховано, що досвід військових кампаній не завжди є універсальним і не гарантує позитивних результатів, але може стати цінним орієнтиром для розробки оптимальних рішень. У сучасних умовах гострий дефіцит кваліфікованого персоналу посилює конкуренцію між роботодавцями, зокрема й у військовій сфері, де особливо відчутний високий рівень ризику, посилений глобальними конфліктами. Хоча сучасні технології здатні замінити багато професій, військові функції наразі залишаються незамінними.

Методи соціологічного та політичного аналізу дозволяють узагальнити висновки про потребу вдосконалення умов служби та кар'єрних перспектив для новобранців. Важливим кроком у популяризації військової служби є розвиток інформаційних кампаній та освітніх програм, спрямованих на молодь, які допомагають формувати позитивний імідж армії. Такі кампанії, однак, мають інтегруватися у систему правової держави. Досвід Бундесверу може бути корисним для вдосконалення кадрової політики Збройних сил України, сприяючи зміцненню обороноздатності країни в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: Бундесвер, Збройні сили України, військова служба, військова політика, модернізація, рекрутинг.

### **O. V. Dukhnevych. The experience of the Bundeswehr in recruiting for military service**

The article examines the issues and challenges the Bundeswehr faces in recruiting youth for military service, taking into account Germany's unique historical and socio-political context. It investigates how the country's past military actions and historical contexts have shaped national identity and attitudes towards military service. Reflecting on the historical memory of an aggressive past, these factors continue to influence contemporary perceptions of the army and citizens' motivations for joining the service.

The article also analyzes competitive conditions, particularly regarding the appeal of private sector employment, which offers more attractive working conditions compared to military service. It highlights the challenges related to the Bundeswehr's insufficient funding and the need for structural modernization, which are crucial for maintaining army effectiveness at the present stage. Additionally, it emphasizes the growing importance of military power amid new global threats, especially in light of Russian aggression against Ukraine, which has renewed focus on national defense capabilities and the need to strengthen military forces.

The study examines demographic and social trends impacting the army's human resource potential. Considering that military experience is not universally applicable or always positive, it nonetheless serves as a valuable reference for developing optimal solutions. In the current context, the shortage of qualified personnel intensifies competition among employers, including the military sector, where the risks are heightened by global conflicts. Although modern technologies can replace many professions, military roles remain indispensable for now.

Using sociological and political analysis methods, conclusions are drawn regarding the need to improve service conditions and career prospects for new recruits. A crucial aspect in promoting military service is the development of information campaigns and educational programs aimed at young people, helping shape a positive image of the army. Such campaigns, however, must align with the rule-of-law principles. The Bundeswehr's experience may be useful for enhancing Ukraine's Armed Forces personnel policy, contributing to the nation's defense strategy in the face of contemporary challenges.

Key words: Bundeswehr, The Armed Forces of Ukraine, military service, military policy, modernization, recruitment.

**Постановка проблеми.** Незважаючи на зусилля, які докладає Бундесвер для залучення новобранців, він стикається з серйозними труднощами у забезпеченні необхідної чисельності військових, що може негативно вплинути на його боєздатність і виконання завдань. Серед основних проблем є конкуренція з приватним сектором, зміна ставлення суспільства до військової служби, а також недостатнє фінансування та модернізація військової інфраструктури. Додатковою складністю є історичний контекст, в якому Німеччина намагається переосмислити своє ставлення до війни та оборони, що, у свою чергу, ускладнює мотивацію молоді до служби в армії. Ця ситуація ставить під загрозу не лише обороноздатність Німеччини, але й її зобов'язання перед НАТО.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика залучення громадян до військової служби, зокрема у контексті Бундесверу, досліджується різними науковцями, які зосереджуються на аспектах обороноздатності, соціології, психології та суспільних відносин. Серед відомих дослідників варто виділити: Ніколь Дейтельхофф (Nicole Deitelhoff) – дослідниця у галузі миру та конфлікту, яка також розглядає питання обороноздатності Німеччини в контексті сучасних викликів безпеки. Вона піднімає питання необхідності перегляду ставлення Німеччини до оборони та розглядає політичні аспекти, пов'язані з функціонуванням Бундесверу в демократичному суспільстві. Сабіне Фрейтаг (Sabine Freitag) – вивчає соціальні та історичні фактори, що впливають на готовність німців служити у збройних силах, зокрема через призму зміни громадських настроїв після скасування обов'язкової військової служби у 2011 році. Карло Масала (Carlo Masala) – професор з міжнародної політики, який часто досліджує роль Німеччини в НАТО та питання залучення кадрових ресурсів у Бундесвер. Його дослідження зосереджені на стратегії Німеччини в НАТО, включаючи забезпечення збройних сил необхідними кадрами. Міхаель Нейцель (Michael Neitzel) – військовий історик, який акцентує увагу на модернізації Бундесверу та проблемах, пов'язаних з мотивацією громадян до служби. Нейцель вважає, що громадянам важливо мати чітке розуміння місії та значення військової служби, щоб підтримувати армію не лише на рівні політичного обов'язку, а й особистого патріотичного вибору. Єва Хьогль (Eva Högl) – уповноважена з питань оборони в німецькому уряді, яка досліджує питання кадрового забезпечення Бундесверу, а також умови та права військовослужбовців. Її праці мають практичний характер і спрямовані на покращення умов служби, що робить військову професію більш привабливою для молоді. Ці дослідники мають вагомий внесок у розуміння проблеми залучення громадян до збройних сил Німеччини. Їхні роботи допомагають комплексно аналізувати питання кадрів у Бундесвері з різних наукових підходів.

У статті розглядається проблема залучення громадян до збройних сил Німеччини, зокрема Бундесверу, в умовах зростаючих глобальних загроз та внутрішніх викликів. Завдання полягає в аналізі ефективності існуючих заходів, які вживаються для покращення кадрового потенціалу Бундесверу, а також у виявленні основних бар'єрів, що заважають залученню нових військовослужбовців.

**Мета статті** полягає в аналізі проблематики залучення громадян до збройних сил Німеччини, оцінці успішності заходів, що вживаються для цього, та визначенні викликів, з якими стикається Бундесвер у сучасних умовах. Стаття також досліджує вплив історичного контексту, соціальних факторів і змін в оборонній політиці на кадрову політику армії. Мета полягає у виявленні шляхів поліпшення ситуації з комплектуванням військових формувань, а також у пропозиціях щодо стратегії залучення молоді до служби в армії.

**Виклад основного матеріалу.** Проблема залучення громадян на службу до збройних сил є давньою і продовжує залишатися актуальною в сучасних умовах. Попри те, що деякі люди відчувають природне бажання служити в армії, вважають військову справу своїм викликом та прагнуть побудувати кар'єру у збройних силах, загальна кількість охочих часто виявляється недостатньою для задоволення потреб кадрової армії. На цій основі Збройні сили Німеччини, які відомі як Бундесвер, формуються як роботодавець із відповідними викликами та проблемами.

Упродовж багатьох років Бундесвер докладає значних зусиль, аби залучити до своєї лави більш кваліфіковану молоддь. Однак, при всіх намаганнях, досягнуті результати залишаються достатньо обмеженими. За планами Міністерства оборони Німеччини, чисельність військових має зрости до 203 000 осіб до 2031 року, тоді як на сьогодні їх кількість становить лише близько 180 000, причому з кінця 2021 року цей показник навіть дещо знизився. Щоб привернути увагу молоді та зацікавити цікавих новобранців, Бундесвер активно займається популяризацією своєї діяльності серед школярів, організовуючи лекції, тренінги та інформаційні сесії в навчальних закладах [3]. Бундесвер розширює інформаційно-просвітницьку роботу через спеціальні програми, які знайомлять школярів та студентів із військовою справою та роллю армії у забезпеченні безпеки країни. Наприклад, під час лекцій спеціальні офіцери розповідають учням про актуальні загрози, з якими стикається Німеччина, та про те, як Бундесвер реагує на ці виклики. До пандемії 2019 року Бундесвер щорічно проводив близько 3500 лекцій у школах по всій країні, а з початком російської агресії в Україні їх кількість зросла до 4000 [1]. Присутність Бундесверу в школах викликала дискусії. З одного боку, якщо розглядати Бундесвер як звичайно його роботодавця, то він не має мати ексклюзивного права на присутність у школах. З юридичної точки зору таке право має бути доступним і для інших роботодавців, щоб зберегти принцип рівності. Наприклад, вчителька політики запрошує до школи офіцера з питань молоді, аби усі учні разом могли почути про військову службу від представника армії. Після таких зустрічей вони аналізують реакцію учнів, і, як правило, їх враження є позитивними. Хоча сама вчителька могла б передати учням теоретичні знання, особистий досвід солдата залишає значно глибший слід у свідомості молоді, додаючи навчальним матеріалам емоційного забарвлення та наочності.

Протест профспілки вчителів GEW (Німецька профспілка освіти та науки) висловлює застереження щодо присутності Бундесверу у школах, вбачаючи у цьому небезпеку маніпуляцій. Голова профспілки наголошує, що школа має бути нейтральним та захищеним простором, де діти та молодь не піддаються зовнішньому тиску та пропаганді. Вона стверджує, що Бундесвер не повинен мати особливих прав на доступ до молоді в навчальних закладах, після чого це може порушити принципи об'єктивності та незалежності освіти. GEW виступає за те,

щоб подібні заходи доповнювалися альтернативними точками зору, які б надавали учням можливість зробити свідомий та обґрунтований вибір щодо своєї майбутньої кар'єри. На думку профспілки, лише завдяки збереженню балансу між джерелами інформації можна забезпечити справжню об'єктивність у процесі навчання та професійної орієнтації. Таким чином дискусії про організацію такого навчання все ще продовжуються. Правила регулюються окремо у різних землях [2].

Питання модернізації, фінансування та реновації Бундесверу тривалий час залишалося проблемним, і частково це пов'язано з історичним спадком Німеччини як колишнього агресора. Після об'єднання Федеративної Республіки Німеччина у 1990 році, національну ідентичність часто сприймали крізь призму історичних трагедій, таких як війни та Голокост. Особливо представники лівого політичного спектру розглядали державу як передвісника минулих конфліктів, що підкреслювалося заявами про захист конституційних цінностей, а не самої нації. Такі державні діячі, як федеральний президент Франк-Вальтер Штайнмаєр, наголошували, що захищати слід передусім демократію та права, а не національні символи. Однак це, як вважає військовий історик Нейцель, надто абстрактний підхід, який не здатен мотивувати на активну оборону. На його думку, мало хто піде на поле бою заради абстрактних цінностей, таких як конституція.

Коли йдеться про модернізацію армії Німеччини, мається на увазі не тільки матеріальна складова цього питання, але й потреба переосмислити роль політичних лідерів у формуванні патріотичних цінностей. Висловлювання міністра оборони Бориса Пісторіуса (які звучали до початку російської війни в Україні) про необхідність підтримки військової доблесті викликали значну критику з боку пацифістських кіл, до яких він сам належить, як і багато представників дослідницької галузі миру та конфлікту, наприклад Ніколь Дейтельхофф. Проте навіть Дейтельхофф вважає, що Німеччина має переглянути своє ставлення до питання оборони та агресії. На її думку, політики мають бути чесні з громадянами і говорити відкрито про довготривалу загрозу з боку Росії. Події також ставлять нові завдання перед Німеччиною у контексті зобов'язань перед НАТО. Уряд Німеччини пообіцяв виділити близько 20 000 солдатів у складі трьох повністю оснащених бригад для зміцнення східного флангу Альянсу до 2025 року. Це включає танки, артилерію, бойові машини та інше військово спорядження. Військовий історик Нейцель наголошує, що хоча ця кількість виглядає значною, вона блідне у порівнянні з часами холодної війни, коли Німеччина могла виставити дванадцять дивізій. Подібна підготовка потребує серйозного фінансування та зростання суспільної підтримки обороноздатності країни [4].

Проблема нестачі кадрів у Бундесвері є особливо актуальною на тлі збройних конфліктів і зростання глобальних загроз. Основними причинами цієї ситуації є гостра конкуренція з приватним сектором, яка пропонує привабливі умови праці, включаючи гнучкий графік, догляд за дітьми та вищу заробітну плату. На противагу цьому, Бундесвер протягом тривалого часу стикався з проблемами оновлення та забезпечення обладнанням, а умови проживання в казармах залишили бажати кращого, як неодноразово зазначив комісар оборони Єва Хьогль. До того ж, війна в Україні у багатьох німців викликала занепокоєння перспективою участі в бойових діях у випадку якщо росія поширить свою агресію на країни Європи, зокрема лише 29% громадян висловили готовність захистити свою країну у разі збройної агресії, тоді як решта зазначили, що воліли б залишити її. Щорічно близько 20 000 військовослужбовців залишають Бундесвер, а в 2022 році зросла кількість заяв про відмову від служби через побоювання збройних конфліктів [6]. Обов'язковий військовий призов у Німеччині був скасований (призупинений) у 2011 році, тож у сьогоденні сталася необхідність відновлення уваги до цього питання. Серед заходів, які вже згадуються, – підвищення відомості громадськості про діяльність Бундесверу за допомогою інтерв'ю, активної присутності в соціальних мережах, а також проведення масштабної інформаційної кампанії. Бундесвер націлений на те, щоб зробити військову службу більш привабливою як для молоді, так і для досвідчених фахівців, акцентуючи увагу на прозорих умовах служби, кар'єрних перспективах можливостей професійного зростання. Міністр оборони Борис Пісторіус підкреслив: «Мало хто знає, що Бундесвер пропонує понад 1000 вакансій, які охоплюють таку сферу, як ІТ, логістика, управління, медицина, спецпідрозділи тощо». Крім того, у військових структурах Бундесверу працюють не лише військові, а й цивільні фахівці – механіки, садівники, кухарі, фармацевти, пожежники тощо. На додачу, армія створює сучасні інформаційні ресурси, які містять детальну інформацію про можливості для кар'єрного зростання, різні напрямки служби та умови праці в Бундесвері, що робить професію військовослужбовця більш прозорою і привабливою для молоді. Сучасна система Бундесверу передбачає гнучкі умови роботи, включно з 41-річним робочим тижнем для військовослужбовців, а також 39 годин для цивільних, які працюють за контрактом. Деякі з них мають можливість працювати з дому, на умовах неповного робочого дня, або за гнучким графіком. Крім цього, в казармах відкриваються дитячі центри та забезпечуються догляд за дітьми. Бундесвер також пропонує проходження етапів професійного стажування, яке є важливою складовою для успішної кар'єри в Німеччині.

Важливим чинником залучення до служби є конкурентоспроможні заробітні плати, які є вищими за середні, наприклад у поліції. Так, солдати отримують у середньому від 2328,82 євро (для новачків) до 7312,27 євро брутто (для морських капітанів з досвідом понад 15 років). Залежно від посади та кваліфікації цивільні працівники можуть розраховувати на заробітну плату від 1284 євро до 4511 євро. З 2024 році планується подальше підвищення заробітних плат та пенсій для працівників Бундесверу [5].

Попри ці заходи, на заваді розвитку кадрового потенціалу стоять виклики бюрократичного характеру – відома «німецька бюрократія» та довгі роки недофінансування. Російське вторгнення в Україну стало «сигналом» свого роду для Німеччини щодо необхідності зміцнення Бундесверу, відбулося в загальному підвищення поваги та підтримки з боку суспільства до збройних сил.

**Висновки та перспективи.** Досвід Бундесверу свідчить про те, що залучення громадян до військової служби вимагає гнучких і сучасних підходів, які відповідають потребам та очікуванням молоді. Попри значні зусилля, результати залишаються помірними, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення стратегії. Одним із важливих аспектів є забезпечення доступу до інформації про переваги служби, розширення можливостей кар'єрного розвитку та підвищення соціального престижу військової професії. Водночас залучення різноманітних суспільних груп до обговорення питань безпеки і оборони може сприяти створенню збалансованої системи, де військова служба стає престижною і перспективною професією.

Актуальність досліджуваної тематики окреслює перспективи для подальших наукових розробок, які можуть охоплювати такі напрямки, як: аналіз впливу історичного контексту на формування сучасних поглядів на службу в армії; дослідження соціально-економічних аспектів конкурентної привабливості армії як роботодавця; оцінка ефективності інформаційних кампаній та рекрутингових стратегій; порівняння сучасних оборонних підходів у НАТО і перспективи зобов'язань Бундесверу, що може охоплювати дослідження оптимальних чисельних і кадрових стандартів для забезпечення стабільності на східному фланзі НАТО. Потрібно дослідити інноваційні підходи до модернізації військової інфраструктури щоб підвищити привабливість служби в армії, а саме покращення умов у казармах, та загальне покращення умов служби.

#### Список використаних джерел:

1. Бундесвер дедалі більше присутній у школах – GEW критикує «ексклюзивний доступ». [https://www-mdr-de.cdn.ampproject.org/c/s/www.mdr.de/nachrichten/deutschland/gesellschaft/bundeswehr-vortraege-schulen-gew-kritik-exklusivzugang-100~amp.html?fbclid=IwY2xjawGWI2xleHRuA2FlbQIxMQABHX2GyyI0ZHg34Riuzwut69iPM\\_9VBJP4QrKONKbSEiFhKQ1uGV8f\\_PO6Yg\\_aem\\_p71ce7d0-0HsNwsa7TNpdg](https://www-mdr-de.cdn.ampproject.org/c/s/www.mdr.de/nachrichten/deutschland/gesellschaft/bundeswehr-vortraege-schulen-gew-kritik-exklusivzugang-100~amp.html?fbclid=IwY2xjawGWI2xleHRuA2FlbQIxMQABHX2GyyI0ZHg34Riuzwut69iPM_9VBJP4QrKONKbSEiFhKQ1uGV8f_PO6Yg_aem_p71ce7d0-0HsNwsa7TNpdg)
2. Бундесвер у школах: виняток чи обов'язок? <https://www1.wdr.de/nachrichten/landespolitik/bundeswehrschule-nrw-100.html>
3. Незважаючи на танки в торговому центрі: У Бундесвері не вистачає новобранців. <https://www1.wdr.de/nachrichten/bundeswehr-nachwuchs-rekruten-probleme-100.html>
4. Німеччина має стати готовою до війни. Це означає, що минули ті часи, коли країна виписувала чеки, а інші брали провину на себе. <https://www.nzz.ch/international/pistorius-und-die-kriegstuechtigkeit-deutschland-muss-kaempfen-lernen-ld.1763792>
5. Міністр оборони навіть заманює міністерством внутрішніх справ. Бундесвер – це робоча машина, але рекрутів не вистачає. <https://www.bild.de/politik/inland/politik-inland/bundeswehr-verteidigungsminister-pistorius-lockt-sogar-schon-mit-homeoffice-84980358.bild.html>
6. Чому оборонна доповідь є тривожним сигналом. <https://www.tagesschau.de/inland/innenpolitik/wehrbericht-107.html>

#### References:

1. Bundeswehr increasingly present at schools – GEW criticizes "exclusive access". [https://www-mdr-de.cdn.ampproject.org/c/s/www.mdr.de/nachrichten/deutschland/gesellschaft/bundeswehr-vortraege-schulen-gew-kritik-exklusivzugang-100~amp.html?fbclid=IwY2xjawGWI2xleHRuA2FlbQIxMQABHX2GyyI0ZHg34Riuzwut69iPM\\_9VBJP4QrKONKbSEiFhKQ1uGV8f\\_PO6Yg\\_aem\\_p71ce7d0-0HsNwsa7TNpdg](https://www-mdr-de.cdn.ampproject.org/c/s/www.mdr.de/nachrichten/deutschland/gesellschaft/bundeswehr-vortraege-schulen-gew-kritik-exklusivzugang-100~amp.html?fbclid=IwY2xjawGWI2xleHRuA2FlbQIxMQABHX2GyyI0ZHg34Riuzwut69iPM_9VBJP4QrKONKbSEiFhKQ1uGV8f_PO6Yg_aem_p71ce7d0-0HsNwsa7TNpdg)
2. Bundeswehr in schools: exception or obligation? <https://www1.wdr.de/nachrichten/landespolitik/bundeswehrschule-nrw-100.html>
3. Despite tanks in the shopping center: Bundeswehr is running out of recruits. <https://www1.wdr.de/nachrichten/bundeswehr-nachwuchs-rekruten-probleme-100.html>
4. Germany is to become war-ready. That means the days are over when the country wrote checks and others took the blame. <https://www.nzz.ch/international/pistorius-und-die-kriegstuechtigkeit-deutschland-muss-kaempfen-lernen-ld.1763792>
5. The Defense Minister even lures with the home office. The Bundeswehr is a job machine – but there is a shortage of recruits. <https://www.bild.de/politik/inland/politik-inland/bundeswehr-verteidigungsminister-pistorius-lockt-sogar-schon-mit-homeoffice-84980358.bild.html>
6. Why the Defense Report is a Warning Signal. <https://www.tagesschau.de/inland/innenpolitik/wehrbericht-107.html>

**С. В. Теленчі**, здобувач ступеня вищої освіти «магістр»  
за спеціальністю «Публічне управління  
та адміністрування»  
кафедри публічного управління та адміністрування  
Маріупольського державного університету

**С. М. Верительник**, доктор філософії  
з публічного управління та адміністрування,  
доцент кафедри публічного управління  
та адміністрування  
Маріупольського державного університету

## ПОСИЛЕННЯ РОЛІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Децентралізація відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості територіальних громад України, особливо в умовах війни. Зміцнення органів місцевого самоврядування дозволяє громадам брати активну участь у вирішенні соціальних, економічних і безпекових питань. Стаття акцентує увагу на потребі створення умов для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які змушені були залишити свої домівки, а також на сприянні поверненню мешканців, які тимчасово виїхали через бойові дії. Місцеві органи влади мають можливість оперативного реагувати на потреби своїх громадян, забезпечуючи необхідні ресурси для відновлення інфраструктури, підтримки соціальних програм і економічного зростання. У статті досліджуються головні виклики, з якими стикаються органи місцевого самоврядування: недостатня кількість укриттів, енергетичні обмеження, підготовка до зимового періоду, економічний спад і високий рівень безробіття. Автор аналізує роль місцевого врядування у вирішенні цих проблем, акцентуючи увагу на прозорості розподілу ресурсів, стратегічному плануванні розвитку регіонів і співпраці з міжнародними організаціями. Важливим аспектом є залучення громад до розробки і реалізації проєктів відбудови, що сприяє посиленню соціальної згуртованості, інтеграції ВПО та розвитку нових можливостей для працевлаштування. Особливу увагу приділено формуванню довіри між громадянами та органами місцевого самоврядування, що є основою ефективної співпраці на всіх рівнях. У статті також обґрунтовується значення міжнародної допомоги, яка сприяє не лише економічній стабільності, а й соціальному розвитку. Представлені рекомендації спрямовані на посилення стійкості місцевих органів влади, розробку довгострокових стратегій відновлення, забезпечення ефективного використання ресурсів і створення умов для сталого розвитку громад. Результати дослідження підкреслюють, що місцеве самоврядування є ключовим елементом у процесі післявоєнного відновлення України. Органи місцевого самоврядування повинні відігравати активну роль у плануванні й реалізації заходів, спрямованих на відновлення зруйнованих територій, соціальну інтеграцію переміщених осіб і забезпечення життєдіяльності громад. Інтеграція громадян, розвиток інфраструктури, залучення міжнародної підтримки й ефективне використання державних коштів — це головні напрями, що сприяють відновленню України та поверненню людей до нормального життя.

Ключові слова: органи місцевого самоврядування, муніципальна влада, територіальна громада, внутрішньо переміщені особи, стратегія розвитку.

**S. V. Telenchi, S. M. Verytelnyk. Strengthening the role of local self-government bodies under martial law and post-war recovery**

Decentralization plays a critical role in ensuring the resilience of Ukraine's territorial communities, particularly during wartime. Strengthening local self-government bodies enables communities to actively address social, economic, and security challenges. This article emphasizes the need to create conditions for internally displaced persons (IDPs) forced to leave their homes, as well as to facilitate the return of residents who temporarily relocated due to hostilities. Local authorities are well-positioned to promptly respond to the needs of their citizens, providing essential resources for infrastructure restoration, social programs, and economic growth. The article explores key challenges faced by local self-government bodies, such as insufficient shelters, energy constraints, winter preparedness, economic downturn, and high unemployment rates. It analyzes the role of local governance in overcoming these obstacles, focusing on transparent resource allocation, strategic regional development planning, and collaboration with international organizations. The inclusion of communities in the development and implementation of recovery projects is highlighted as a critical factor in fostering social cohesion, integrating IDPs, and creating new employment opportunities. Special attention is given to building trust between citizens and local self-government bodies, which serves as the foundation for effective cooperation at all levels. The article also examines the significance of international assistance, which contributes not only to economic stability but also to social development. The proposed recommendations aim to enhance the resilience of local authorities, develop long-term recovery strategies, ensure effective resource utilization, and promote sustainable community development. In conclusion, the study underscores that local

*self-government is a cornerstone of Ukraine's post-war recovery process. Local authorities must play an active role in planning and implementing measures to restore damaged areas, socially integrate displaced persons, and sustain community life. Key directions include citizen integration, infrastructure development, mobilizing international support, and effectively managing public funds, all of which are essential for Ukraine's recovery and the restoration of normal life for its people.*

*Key words: local self-government bodies, municipal authorities, territorial community, internally displaced persons, development strategy.*

**Постановка проблеми.** Повномасштабне вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 року спричинило низку кризових ситуацій, серед яких масове переміщення людей, руйнування критичної інфраструктури та військова окупація тощо. Українське суспільство виявляє надзвичайну стійкість у цій жакливій війні, і значну роль у цьому відіграють органи місцевого самоврядування (ОМС).

Під час бойових дій постійно виникають нові виклики, зокрема забезпечення достатньої кількості укриттів, підготовка до зимового сезону в умовах обмеженого доступу до енергетичних ресурсів та безперервного руйнування цивільної інфраструктури, економічна рецесія, безробіття та інші проблеми. Усі ці питання вимагають негайного вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед важливих питань відновлення України та сприяння регіональному розвитку через зміцнення територіальних громад слід відзначити роботи таких авторів, як І. Арутюнян, О. Завальний, О. Квасніцька, А. Радкевич, М. Омеляненко, У. Хоменко та інші.

Проте, питання ролі органів місцевого самоврядування у плануванні відновлення та пошуку ефективних механізмів відбудови територій в умовах воєнного стану залишаються невирішеними.

**Метою статті** є обґрунтування значення місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та визначення можливих шляхів посилення його ролі для післявоєнної відбудови України.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні, коли на багатьох територіях України тривають бойові дії, частина з них знаходиться під окупацією, а частина вже звільнена, питання відновлення в умовах воєнного стану на рівні місцевого самоврядування набувають особливого значення.

Вже тепер, не чекаючи завершення війни, важливими є процеси відновлення зруйнованого або пошкодженого житла, інфраструктури, матеріально-технічної бази комунальних служб, культурної та архітектурної спадщини, а також енергетичних мереж і доріг.

Місцеві органи влади не чекають вказівок згори, а активно впроваджують необхідні зміни, будують та зміцнюють інституції, що забезпечують нормальне функціонування життя територіальних громад.

Згідно з Законом України про місцеве самоврядування, «місцеве самоврядування в Україні є гарантованим державою правом та реальною можливістю територіальної громади – жителів села чи об'єднаних сільських громад, селища, міста – самостійно або через відповідальних осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України. Органи місцевого самоврядування відповідають за організацію шкільної та дошкільної освіти, охорону здоров'я на первинному рівні, культурні заклади, благоустрій території – освітлення вулиць, стан доріг, прибирання, громадський порядок та інші важливі щоденні питання» [5]. У цьому контексті Верховна Рада України 9 липня 2022 року ухвалила закон № 5323 «Про засади державної регіональної політики» [4], який визначає основні принципи відновлення та розвитку регіонів і громад. Закон передбачає комплексне вдосконалення механізмів реалізації регіональної політики на рівні держави. Відновлення територіальних громад вимагає впровадження нової, ефективної й прозорої трирівневої системи стратегічного планування: державна стратегія – регіональні стратегії – стратегії громад. Ці стратегії повинні бути узгоджені між собою та логічно доповнювати одна одну.

Основним фінансовим інструментом реалізації державної регіональної політики є Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), а основним джерелом для відбудови України має стати фонд відновлення та розвитку. За допомогою ДФРР уряд планує відновлювати регіони України після війни. Для цього території повинні будуть розробляти та реалізовувати власні стратегії розвитку. Окрім того Агенції регіонального розвитку отримали статус повноправних учасників у формуванні та реалізації державної регіональної політики. До основних завдань цих агентств належать участь у розробці регіональних стратегій розвитку, а також надання консультативної та методичної допомоги органам місцевого самоврядування у створенні стратегій, програм і проєктів. Закон передбачає створення онлайн-системи моніторингу для кожної громади та регіону [6].

Процес розподілу наявних ресурсів повинен відбуватися згідно з прозорими процедурами, які доступні для відстеження та аналізу, на основі принципів справедливості і ринкових умов. Таким чином, навіть при фінансуванні державних програм та соціальних проєктів, пріоритет надаватиметься тим ініціативам, які створюватимуть більше додаткових благ для громад і суспільства в цілому, а також враховуватимуть рівень постраждалості територій і громад від військової агресії РФ.

Це повинні враховувати місцеві органи влади, розробляючи стратегії та програми розвитку на довгострокову перспективу для територіальних громад і регіонів загалом.

У реалізації проектів відбудови, держава покладається на допомогу територіальних громад. Успіх відновлення залежить від того, як громади зможуть об'єднатися та визначити пріоритети. «Залучення громадян – це набір методів і технологій, який дозволяє залучати членів територіальної громади до прийняття рішень у межах її компетенції та здійснення реального самоврядування, що гарантується законодавством» [2, с. 48].

Як відмічають дослідники, довіра держави до громадян стала ключовою у формуванні взаємної довіри в суспільстві. Така довіра створює міцну основу для єдності регіонів України в умовах агресії з боку РФ. Громади в тилу забезпечують соціально-економічну стабільність для перемоги України, а громади, які потрапили під тимчасову окупацію, продемонстрували вражаючу стійкість у війні, зберігаючи потенціал спротиву та здатність відновлюватися після звільнення. Стійкість, продемонстрована громадами різних типів, підтверджує правильність децентралізації та необхідність її подальшого розвитку [1; 3].

На наш погляд, участь громад у великих державних ініціативах є надзвичайно важливою. Територіальні громади перебувають в центрі процесів планування та реалізації, їхня роль визначальна у формуванні потреб місцевих жителів і розробці проектів відбудови, що відповідають цим потребам.

Громади не можуть більше чекати рішень «згори» і повинні самостійно вирішувати місцеві проблеми, такі як створення нових робочих місць, збільшення зайнятості, залучення інвестицій, зростання доходів місцевих бюджетів, покращення якості життя, розвиток благоустрою та інфраструктури.

Важливо підкреслити, що війна спричинила безліч серйозних проблем: зменшуються державні ресурси, падають доходи жителів, місцева економіка занепадає, частина чоловіків на війні, інші виїхали за кордон або переїхали в інші регіони, повертаються люди з інвалідністю, в деяких громадах з'явилися ВПО, виникають конфлікти між різними групами населення, загострюються психологічні проблеми.

У таких умовах зростають ризики у виконанні програм донорської підтримки громад, оскільки необхідно швидко реагувати на постійно змінювані потреби. Тому важливо залучати жителів до спільного вирішення конкретних місцевих проблем.

Серед шляхів посилення ролі органів місцевого самоврядування під час воєнного стану та у післявоєнний період, вважаємо діяльність територіальних громад, спрямовану на створення умов для ВПО і повернення місцевих жителів, змушених виїхати через бойові дії,

Роль ОМС в створенні умов для ВПО і повернення осіб з-за кордону є ключовою в процесі відновлення території та забезпечення стабільності, оскільки місцеві органи влади мають прямий контакт з громадами та здатні оперативно сприяти їхньому соціальному, економічному та культурному відновленню.

Наведемо основні напрямки, у яких, на наш погляд, ОМС можуть посилити свою роль для створення умов для повернення громадян:

Організація безпечного і комфортного повернення.

*Мета:* Створити умови для безпечного повернення громадян, забезпечивши належний рівень безпеки, транспортування, а також відповідні інфраструктурні умови на місцях.

*Заходи:*

– забезпечення безпеки на території, звільненій від бойових дій, створення механізмів для попередження можливих загроз (розмінування територій, патрулювання, підтримка правопорядку).

– співпраця з органами влади для організації транспортних коридорів та зручних умов для тих, хто повертається.

– спрощення процедур оформлення необхідних документів для повернення (реєстрація осіб, ID-картки, відновлення втрачених документів).

*Ресурси:* Співпраця з державними структурами (Мінреінтеграції, Держприкордонслужба, поліція), міжнародними організаціями, волонтерськими організаціями.

2. Підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та громадян, що повертаються

*Мета:* Забезпечити соціальну підтримку для громадян, що повертаються, шляхом створення умов для їхньої реінтеграції та адаптації в місцевих громадах.

*Заходи:*

– розробка та впровадження програм підтримки, таких як допомога на відновлення житла, надання тимчасових місць для проживання, організація безкоштовних консультацій.

– підтримка ВПО та повернутих осіб у питаннях реєстрації місця проживання, отримання соціальних виплат та інших прав.

– проведення інформаційних кампаній для громадян, які повертаються, про наявні соціальні послуги, роботу державних установ, доступ до медичних послуг, освіти та культурних закладів.

*Ресурси:* Місцеві органи соціального забезпечення, державні програми реінтеграції, міжнародні гуманітарні організації, громадські та благодійні організації.

3. Інтеграція ВПО в місцеву громаду.

*Мета:* Створити умови для гармонійної інтеграції внутрішньо переміщених осіб у місцеву громаду.

*Заходи:*

– організація культурних і громадських заходів, що допомагають місцевим жителям і поверненим особам знайти спільну мову;

– обмінюватися досвідом і підтримувати один одного;

– створення програм взаємодії для підтримки громади та надання послуг для соціальної інтеграції.

*Ресурси:* Місцеві органи соціального забезпечення, державні програми реінтеграції, міжнародні гуманітарні організації, громадські та благодійні організації.

4. Тимчасове і постійне житло.

*Мета:* Забезпечити різні варіанти житла для ВПО залежно від їхніх потреб – від тимчасового до постійного.

*Заходи:*

– будівництво тимчасових контейнерних або модульних будинків, що можуть бути швидко зведені і забезпечити перше місце для проживання; створення доступного соціального житла;

– співпраця з державними та приватними інвесторами для будівництва житла в межах програми для ВПО.

*Ресурси:* Міжнародні гуманітарні організації, державні субсидії, приватні забудовники, соціальні фонди.

5. Економічна підтримка та створення робочих місць.

*Мета:* Забезпечити можливості для працевлаштування ВПО та підтримати їхній економічний добробут.

*Заходи:*

– спрощення умов для започаткування бізнесу для ВПО, підтримка мікропідприємців та фермерських господарств через гранти або пільгові кредити;

– організація місцевих центрів працевлаштування, для сприяння пошуку роботи; підтримка місцевих підприємств, які створення робочих місць і розвитку соціального підприємництва.

*Ресурси:* Місцеві органи, міністерство економіки, міжнародні гранти, благодійні організації.

6. Організація психологічної та соціальної підтримки.

*Мета:* Забезпечити підтримку ВПО і громадян, які повертаються, з урахуванням їх психоемоційного стану після пережитих травм війни.

*Заходи:*

– створення програм психологічної підтримки для осіб, які пережили травму, у тому числі для дітей, жінок та ветеранів;

– організація центрів психосоціальної допомоги для повернених громадян, навчання медичного та соціального персоналу методам допомоги в умовах посттравматичного стресу.

*Ресурси:* Психологи, соціальні працівники, благодійні організації, волонтери, державні установи.

7. Підтримка освіти для дітей.

*Мета:* Забезпечення доступу до освіти для дітей ВПО, та дітей, які повертаються після вимушеного перебування за кордоном.

*Заходи:*

– відновлення роботи шкіл та дитячих садків, організація місць для навчання дітей, які повертаються, з урахуванням їхнього психоемоційного стану;

– створення програм інтеграції дітей, які пропустили частину навчання через війну або виїзд за кордон;

– підтримка освітніх ініціатив.

*Ресурси:* Міністерство освіти, місцеві освітні установи, міжнародні організації.

8. Забезпечення ліками та медичними засобами.

*Мета:* Забезпечення доступу до необхідних ліків, вакцин та медичних засобів у складних умовах воєнного стану.

*Заходи:*

– організація пунктів збору медичних засобів;

– створення складів для розподілу засобів на території громади;

– забезпечення безперебійної доставки ліків до медичних установ.

*Ресурси:* Залучення аптечних мереж, благодійних організацій, донорів, міжнародних партнерів.

9. Розвиток інформаційних і комунікаційних платформ.

*Мета:* Спрощення комунікації між органами місцевого самоврядування та громадянами ВПО та тих, які повертаються, надаючи їм важливу інформацію про процеси реінтеграції та доступні послуги.

*Заходи:*

– створення інтерактивних платформ (онлайн-сервіси, мобільні додатки) для надання інформації про доступні послуги, правові питання, програму соціальної допомоги;

– організація інформаційних кампаній щодо умов повернення і реінтеграції.

*Ресурси:* Інтернет-платформи, місцеві медіа, державні вебсайти, громадські та благодійні організації.

Отже, органи місцевого самоврядування мають важливу роль у створенні умов для повернення громадян, які були змушені покинути свої домівки через бойові дії, а також для підтримки ВПО. Від ефективності цієї роботи залежить не тільки безпека та комфорт переміщених осіб, але й процес їх інтеграції в місцеві громади, відновлення соціальної та економічної стабільності в країні. Це вимагає співпраці на всіх рівнях влади, а також залучення міжнародних партнерів і благодійних організацій.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Територіальні громади та громадські організації можуть активно і ефективно брати участь у прийнятті рішень щодо відновлення та здійснювати контроль за діяльністю владних структур.

Програма відновлення України повинна бути орієнтована передусім на підтримку інституцій. Незважаючи на жахливі випробування війни, довіра українців до державних і соціальних інститутів продовжує зростати. Агентства з відновлення України, міжнародні організації та громадські структури не повинні замінювати чи дублювати функції державних органів або брати на себе роботу місцевих органів влади.

Таким чином, відновлення повинно розпочатися якнайшвидше, без зволікань, не чекаючи завершення війни. Фінансова допомога від міжнародних донорів і гранти на реконструкцію зруйнованих об'єктів мають спрямовуватися на економічне зростання, а не заміщати його.

#### Список використаних джерел:

1. Богів Я.С. Правова регламентація здійснення повноважень місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Право. Академічні візії*. Вип. 15/2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/824> (Дата звернення: 11.12.2024).
2. Куйбіда В.С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування: монографія. Київ: МАУП, 2004. 432 с.
3. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.; за ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с.
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій. Закон України від 9 липня 2022 року № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> (Дата звернення: 11.12.2024).
5. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Дата звернення: 11.12.2024).
6. Уряд затвердив порядки з питань відновлення та розвитку регіонів і громад. *Урядовий портал*. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyl-poriadky-z-pytan-vidnovlennia-ta-rozvytku-rehioniv-i-hromad> (Дата звернення: 11.12.2024).

#### References:

1. Bohiv, Ya.S. (2023), "Legal regulation of local self-government powers during martial law", *Pravo. Akademichni vizii*, vol. 15, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/824> (Accessed 11 December 2024) [in Ukrainian].
2. Kuibida, V.S. (2004), "Principles and Methods of Local Self-Government Bodies' Activity: Monograph", MAUP, Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
3. Potapenko, V.H., Barannik, V.O., Bakhur, N.V., et al. (2023), "Local Self-Government as a Factor of Rear Stability: Analytical Report", edited by Potapenko, V.H., NISD, Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian]
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On amendments to some legislative acts of Ukraine on the principles of state regional policy and policy for the recovery of regions and territories", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> (Accessed 11 December 2024). [in Ukrainian]
5. The Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On local self-government in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 11 December 2024). [in Ukrainian]
6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), "Government approved procedures for the restoration and development of regions and communities", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyl-poriadky-z-pytan-vidnovlennia-ta-rozvytku-rehioniv-i-hromad> (Accessed 11 December 2024). [in Ukrainian]